T.C

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI TİCARET ANABİLİM DALI

BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ÖZ YETENEK OLUŞTURMA STRATEJİSİ OLARAK İNOVASYONUN ÖNEMİ: BİST 500 ŞİRKETLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

ULUSLARARASI TİCARET ANABİLİMDALI

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan

Hasan BARDAKÇI

OCAK 2019

T.C

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI TİCARET ANABİLİM DALI

BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ÖZ YETENEK OLUŞTURMA STRATEJİSİ OLARAK İNOVASYONUN ÖNEMİ: BİST 500 ŞİRKETLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

ULUSLARARASI TİCARET ANABİLİMDALI

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan

Hasan BARDAKÇI

Danışman

Doç.Dr. İsmet Kahraman ARSLAN

OCAK 2019

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ ULUSLARARASI TİCARET

Doktora programı öğrencisi HASAN BARDAKÇI 'NIN BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ÖZ YETENEK OLUŞTURMA STRATEJİSİ OLARAK İNOVASYONUN ÖNEMİ: BİST 500 ŞİRKETLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu 31.01.2019 tarih ve 135-14 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **oybirliği/oyçokluğu** ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

	UNVANI, ADI SOYADI	İMZA
TEZ DANIŞMANI	DOÇ. DR. İSMET KAHRAMAN ARSLAN	
JÜRİ ÜYESİ	DOÇ. DR. FİGEN YILDIRIM	
JÜRİ ÜYESİ	PROF. DR. ELÇİN AYKAÇ ALP	
JÜRİ ÜYESİ	PROF. DR. SERDAR PİRTİNİ	
JÜRİ ÜYESİ	DOÇ. DR. HÜSEYİN ŞEYHANLIOĞLU	

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI 3
İÇİNDEKİLER i
ÖZET i
ABSTRACT ii
ŞEKİL LİSTESİ iii
TABLO LİSTESİ iv
KISALTMALAR vii
GİRİŞ 1
BİRİNCİ BÖLÜM 3
1.İŞLETMELER VE BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELER 3
1.1. İŞLETME KAVRAMI 3
1.1.1. Girişimci (Müteşebbis) 4
1.1.2. Yönetici 4
1.2. İŞLETME KAVRAMINA TARİHSEL BAKIŞ 5
1.2.1. İşletmecilik Biliminin Tarihsel Gelişimi 6
1.2.1.1.İlkel Aşama 6
1.2.1.2.Tarımsal Aşama 6
1.2.1.3.Zanaatkârlık Aşaması 6
1.2.1.4.Lonca Aşaması 7
1.2.1.5.Ev İşçiliği Aşaması 7
1.2.1.6.Endüstriyel Devrim Aşaması 7
1.3. İŞLETMELERİN AMAÇLARI 8
1.3.1. Genel Amaçlar 8
1.3.1.1. Kâr Sağlama Amaçları 8
1.3.1.2. Topluma Hizmet Amacı 9
1.3.2. Özel Amaçlar 9
1.3.2.1. Uzun Dönemli Büyüme 9
1.3.2.2.Tüketicilere Nitelikli Mal Sunma 10
1.3.2.3.Çalışanlara Uygun Ücret Ödeme 10
1.3.2.4.Toplumsal Sorumluluk 10
1.4. BÜYÜKLÜĞÜNE GÖRE İŞLETMELER 10
1.4.1. Büyük Ölçekli İşletmeler 11
1.4.2. Büyük Ölçekli İşletmelerin Tanımı ve Yapısı 11

1.4.3. Büyük Ölçekli İşletmelerin Gelişimi 13
1.4.4. Optimal İşletme Büyüklüğü 14
1.4.5. Büyük Ölçekli İşletmelerin Olumlu ve Olumsuz Yanları 14
İKİNCİ BÖLÜM 16
2.ÖZYETENEK KAVRAMI VE ÖZYETENEK GELİŞTİRME STRATEJİLERİ 16
2.1. Özyetenek Kavramı 16
2.2. ÖZYETENEĞİN TANIMLANMASI VE ÖNEMİ 17
2.3. ÖZ YETENEĞİN ORTAYA ÇIKIŞ VE GELİŞİM SÜRECİ 18
2.4. ÖZ YETENEK KAVRAMININ ÖZELİKLERİ 19
2.5. ÖZ YETENEK KAVRAMINI KAZANDIRABİLECEK ÖZELLİKLER 23
2.5.1. Az Bulunurluk 23
2.5.2. Taklit/Kopya Edilememe 23
2.5.3. Ürün/Hizmetlerin Nihai Değerine Katkı Sağlama 24
2.5.4. Uzun Süreli Bir Rekabet Avantajı Yaratma 25
2.5.5. Organizasyonun Stratejik Vizyonu ve Kararları İçin Temel Oluşturma 26
2.5.6. Bir Bireyin Becerisinden Daha Büyük Olma 27
2.5.7.İşletme Hayatı İçin Zorunluluk Arz Etme-Temel Sayılma 27
2.5.8. Her Bir Organizasyonda Sınırlı Sayıda Var Olma 27
2.5.9. Organizasyonlarda Kendini Farklı Şekilde Gösterme 28
2.5.10. Süreklilik 28
2.6. İŞLETMELERDE ÖZ YETENEK KEŞFİ VE GELİŞİM SÜRECİ 29
2.6.1. Yeniden Yapılanma ve Stratejik Yönetime Temel Oluşturma 29
2.6.2. Kendi Rekabet Gücünü Görebilme Ve Bunu Rakiplerin Gücüyle Kıyaslayabilme 29
2.6.3. Stratejik Kararlara Altyapı Oluşturma 30
2.6.4. Kaynakları Daha Etkin Kullanabilme 30
2.6.5. Geleceğe Yatırım Yapabilmek 30
2.7. ÖZ YETENEK KEŞİF MATRİSİ 31
2.7.1. Boşluk Doldurma (u1Y1) 31
2.7.2. Gelişimci Eğilim (u2Y1) 33
2.7.3. Öncü Deliler (u3Y1) 33
2.7.4. Bıçak Sırtı (u1Y2) 33
2.7.5. Şeytan Geçidi (u2Y2) 34
2.7.6. Dinamik Denge (u3Y2) 34
2.7.7. Zorunlu Keşifçiler (u1Y3) 35

2.7.8. Viraj Önü (u2Y3) 35
2.7.9. Mega Fırsatlar (u3Y3) 35
2.8. ÖZ YETENEK GELİŞİM ROTASI 36
2.8.1. Yaratıcı/Proaktif Örgüt Rotası 36
2.8.2.Takipçi/Reaktif Örgüt Rotası 37
2.8.3.Fırsatçı/Kolaycı Örgüt Rotası 38
2.9. ÖZYETENEĞE DAYALI STRATEJİLERİN TARİHSEL GELİŞİMİ 39
2.10. İŞLETMELERİ ÖZYETENEĞE YÖNELTEN FAKTÖRLER 41
2.10.1. Kurumsal Faktörler 42
2.10.2. Finansal Faktörler 43
2.10.3. Gelişme İle İlgili Faktörler 44
2.10.4. Çalışanlarla ilgili Faktörler 45
2.11. ÖZ YETENEKLERİN İŞLETMEYE SUNDUĞU AVANTAJ VE RİSKLER 47
2.11.1.Avantajları 47
2.11.2. Dezavantajları 49
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 52
3. İNOVASYON 52
3.1. İNOVASYON KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ 53
3.1.1. İnovasyon Kavramının Tanımlanması 53
3.1.2. İnovasyonun Önemi 58
3.2. İNOVASYONUN İLKELERİ 61
3.3. İNOVASYONUN KAYNAKLARI 62
3.3.1. İçsel İnovasyon Kaynakları 64
3.3.1.1. Beklenmeyen Gelişmeler 64
3.3.1.2. Uyumsuzluklar 66
3.3.1.3. Süreç Gereklilikleri 67
3.3.1.4. Endüstrideki Ve Pazar Yapısındaki Değişimler 67
3.3.2. Dışsal İnovasyon Kaynakları 68
3.3.2.1. Demografik Yapıdaki Değişimler 68
3.3.2.2. Algılamadaki Değişimler 69
3.3.2.3. Yeni Bilgi 71
3.4. İNOVASYON SÜRECİ 73
3.4.1. Keşif (İnceleme) ve Öğrenme 76
3.4.2. Fikir Geliştirme 76

3.4.3. Test Etme ve Uygulama 77
3.4.4. Ticarileştirme 78
3.5. İNOVASYON ÇEŞİTLERİ VE İNOVASYON DÜZEYLERİ 79
3.5.1. Örgütsel ve Pazarlama İnovasyonları 81
3.5.2.Ürün ve Süreç İnovasyonları 82
3.6. İNOVASYONUN BELİRLEYİCİLERİ VE SONUÇLARI 84
3.6.1. İnovasyonun Belirleyicileri 84
3.6.1.1. İnovasyonun Bireysel Belirleyicileri 85
3.6.1.2. İnovasyonun Örgütsel Belirleyicileri 86
3.6.1.3. İnovasyonun Çevresel Belirleyicileri 89
3.6.2. İnovasyonun Sonuçları 90
3.7. İNOVASYON GÖSTERGELERİ VE ÖLÇÜMÜ 92
3.8. İNOVASYON STRATEJİLERİ 96
3.8.1. Saldırgan İnovasyon Stratejileri 96
3.8.2 Savunmacı İnovasyon Stratejileri 97
3.8.3 Taklitçi İnovasyon Stratejileri 98
3.8.4. Geleneksel İnovasyon Stratejileri 98
3.8.5. Bağımlı İnovasyon Stratejileri 99
3.8.6. Fırsatları İzleme Stratejisi 100
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 101
4.İŞLETMELERDE ÖZYETENEK OLUŞTURMA KAPSAMINDA İNOVASYON STRATEJİLERİ VE KARŞILAŞILAN ENGELLER 101
4.1 İşletme Stratejileri Ve Özyetenek Oluşturma 101
4.2 İşletmelerde İnovasyonun Önemi 102
4.3 İşletmelerde İnovasyon Gereksinimi 104
4.3.1 İşletmelerde İnovasyona Yönelten Organizasyon İçi Faktörler 106
4.3.2 İşletmelerde İnovasyona Yönelten Organizasyon Dışı Faktörler 107
4.4 İnovasyon Açısından İşletmelerin Avantaj Ve Dezavantajları 108
4.4.1 İnovasyon Açısından İşletmelerin Avantajları 109
4.4.2 İnovasyon Açısından İşletmelerin Dezavantajları 111
4.5. İşletmelerde İnovasyonu Engelleyen Faktörler 112
4.5.1 İnovasyonu Engelleyen İçsel Faktörler 115
4.5.2 İnovasyonu Engelleyen Dışsal Faktörler 118
BEŞİNCİ BÖLÜM 123
5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ 123

5.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU 123
5.2. ARAŞTIRMANIN AMACI 123
5.3. EVREN VE ÖRNEKLEM 124
5.4. Araştırmanın Yöntemi 124
5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları 125
5.6. BULGULAR 125
5.7.Hipotezler 146
SONUÇ 186
KAYNAKÇA 191

ÖZET

Küreselleşme ile birlikte sınırların ortadan kalkması işletmelerin rekabet edecekleri firma sayısının ve bazı firmaların rekabet gücünün artmasına neden olmuştur. Küresel rekabet ortamında büyük işletmeler ölçek ekonomilerinden yararlanarak maliyet tasarrufuna gitmekte ve maliyet avantajı ile rekabet gücü elde etmektedirler.

İşletmelerdeki küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmek için faklı ve yeni olanı üretmek zorundadırlar. Rekabet ortamındaki bu değişim işletmelerin inovasyona olan ilgilerini artırmış ve çözüm yolları arama konusunda harekete geçmelerine sebep olmuştur. Büyük olan ve ölçek ekonomisinden yararlanan işletmelerle rekabet edebilmek için; küçük ve esnek olma, yeniliklere çabuk adapte olabilme ve müşteri tercihlerindeki değişimi büyük firmalara nazaran daha çabuk karşılayabilme özelliği ile işletmeler rekabet ortamında yaşamlarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Büyük ölçekli işletmelere rakip olan KOBİ'ler, müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik özyeteneklerini geliştirmek; ürünlerinde, süreçlerinde, pazarlama teknikleri ile organizasyonel yapılarında inovasyona gitmek zorunda kalmışlardır.

Çalışmanın amacı, işletmelerin rekabet ortamında özyetenek belirleme stratejilerine verdikleri önem ve bu yetenekleri geliştirirken uyguladıkları inovasyon türlerini tespit etmeye yöneliktir.

Sonuç olarak, işletmelerin yenilikçi uygulamalarını desteklemek amacıyla gerek devlet kanalıyla, gerekse özel kuruluşlar aracılığıyla yeni fikirlerin hayata geçirilebileceği ortamlar hazırlanması gerekmektedir. Birçok işletme yeni fikirler geliştirmektedir ancak bunları hayata geçirebilecek mekansal ve parasal imkanlara sahip değildirler.

Bu fikirleri desteklemek amacıyla yeni fikirlerin gerçekleşmesi halinde karşılaşılabilecek durumlarla ilgili simülasyon çalışmalarıyla işletmelerin fikirleri ile ilgili bir öngörü sağlanmalıdır. Ayrıca işletmeler inovasyon çalışmaları için ortak laboratuarlar kurarak yenilik denemelerini bu laboratuarlarda gerçekleştirebilirler. Bu uygulamanın işletmelerin inovasyon çabalarını arttıracağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, Öz Yetenek, Stateji ve Büyük Ölçekli İşletmeler.

ABSTRACT

The blurring of boundaries as a result of globalization has lead to an increase in the number of competitors and competitive power of some rivals firms that enterprises have to compete with. In an environment of global competition, large enterprises save cost through scale economies and gain competitiveness through cost advantages. The companies have to produce what is different and new in order to survive in the environment of global competition. The change in this environment of competition has aroused the interest of the firms in innovation and leaded them to seek for solutions. To be able to compete with their large counterparts that benefit from scale economies, they try to survive through such characteristics as being small and flexible, being able to quickly adapt to changes, and being able to meet the changes in customer preferences faster than large firms.The SMEs that compete with large enterprises have had to improve their core competencies towards meeting customers‘ needs and to make innovations in their products, processes, marketing techniques, and organizational structures.

Purpose of the this thesis is to find out how much the firms give importance to their strategies for identifying core competencies in an environment of competition and what kind of innovations they have embodied while developing those competencies

As a result, there is a need for preparing environments where new ideas can be put into practice, through either governmental or business activities, in order to support innovative activities of the firms. Many firms generate new ideas; nevertheless they do not have the necessary place and monetary facilities to implement them. To support those ideas, simulation studies that would reveal the outcomes of new ideas if implemented are needed in order to provide a foresight for the ideas of firms. Also, firms could establish common laboratories for their innovation activities and make their innovative trials there. It is considered that this implementation will increase firms efforts towards innovation.

Keywords: Innovation, Core Competence, Strategy and Large firms

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : İşletmelerde Bir Rekabet Avantajı Kaynağı Olarak Öz Yetenek Keşif Matrisi ve Gelişim Rotası 32
Şekil 2 : Yeni Ürün Anlamında İnovasyon 56
Şekil 3 : İnovasyonun Katkıları 60
Şekil 4 : Bilgi-İnovasyon İlişkisi 72
Şekil 5 : İnovasyon Süreci 75
Şekil 6 : Risk Düzeyi ve Kârlılık Beklentisi Ekseninde İnovasyon Düzeyleri ve İnovasyon Çeşitleri Arasındaki İlişki 80
Şekil 7 : İnovasyonun Belirleyicileri 84
Şekil 8 : Firma Açısından İnovasyonun Pozitif ve Negatif Sonuçları 91
Şekil 9 : İnovasyonun Nedenleri 105

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Endüstriler Açısından Değer Yaratma Sürecinde İnovasyonun Önemi 59
Tablo 2 : İnovasyonun Örgütsel Belirleyicileri..... 87
Tablo 3 : İnovasyon Sürecinin Performansını Değerlendirme Alanları..... 95
Tablo 4 : İşletme Stratejileri..... 102
Tablo 5 : İşletmelerde İçsel İnovasyon Engelleri..... 115
Tablo 6 : Kobilerde Dışsal İnovasyon Engelleri 118
Tablo 7 : Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları 126
Tablo 8 : Firmaların inovasyon stratejilerine Göre Dağılımları..... 129
Tablo 9 : Firmaların Temel Rekabet Stratejilerine Göre Dağılımları 129
Tablo 10 : Firmaların Temel Yeneklerinin Türüne Göre Dağılımları..... 130
Tablo 11 : Firmaların Temel Yetenek Tutumlarına İlişkin Dağılımları..... 132
Tablo 12 : İnovasyon engelleri ve inovasyon tutumlarına İçin KMO ve Bartlett Test Sonuçları 136
Tablo 13 : İnovasyon engelleri ve öz yetenek tutumlarına ilişkin Temel Bileşenler Analizleri Sonuçları 137
Tablo 14 : İnovasyon engelleri ve öz yetenek tutumlarının Ölçeklemesinde Faktör Özdeğerleri ve Varyans Açıklama Oranları..... 140
Tablo 15 : İnovasyon Türleri 140
Tablo 16 : İnovasyon türlerinin Güvenilirlik Testi Cronbach Alpha Katsayıları..... 141
Tablo 17 : İnovasyon türlerinin Ölçümlemesine İlişkin KMO ve Bartlett Test Sonuçları . 141
Tablo 18 : İnovasyon türlerinin Ölçümlenmesine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 142
Tablo 19 : İnovasyon türlerinin Ölçeklemesinde Faktör Özdeğerleri ve Varyans Açıklama Oranları 144
Tablo 20 : Firmaların inovasyon türlerinin Düzeylerine İlişkin Değerler..... 145
Tablo 21 : Firma Büyüklüğü ve Uygulanan İnovasyon Türlerine Yönelik Korelasyon Analizi..... 146
Tablo 22 : Firma Yaşı ve Uygulanan İnovasyon Türlerine Yönelik Korelasyon Analizi... 147
Tablo 23 : Firma Yasal Statüsünün, Uygulanan İnovasyon Türlerine Göre Varyans Testi 147
Tablo 24 : Firma Yasal Statüsünün, Uygulanan İnovasyon Türlerine Göre Karşılaştırılması 148
Tablo 25 : Tukey testi Sonuçları 149
Tablo 26 : Firma Yasal Statüsünün, Ürün İnovasyonuna Göre Kruskall Wallis Analizi.... 150
Tablo 27 : Firmaların Faaliyet Alanlarının, Uygulanan İnovasyon Türlerine Göre Varyans Testi 150
Tablo 28 : Firmaların Faaliyet Alanlarının Uygulanan İnovasyon Türlerine Göre Karşılaştırılması 151
Tablo 29: Firmaların Sermaye Yapılarının Uygulanan İnovasyon Türlerine Göre Karşılaştırılması 152
Tablo 30 : Firma büyüklüğü (çalışan sayısı) ile öz yeteneğe sahip olmak arasındaki İlişki 153
Tablo 31 : Firma yaşı ile öz yeteneğe sahip olmak arasındaki İlişki 154
Tablo 32 : Firmaların Yasal Yapıları ile Öz Yetenek Türleri Arasındaki İlişki Analizi..... 154
Tablo 33 : Firmaların Faaliyet Alanları ile Öz Yetenek Türleri Arasındaki İlişki Analizi . 155
Tablo 34 : Firmaların Sermaye Yapıları ile Öz Yetenek Türleri Arasındaki İlişki Analizi 156

Tablo 35 : Çalışanlara Yenilik Destekleri ile Uygulanan İnovasyon Türlerine Yönelik Korelasyon Analizi Tablosu 157
Tablo 36 : Çalışanlara Yaratıcılık Destekleri ile Uygulanan İnovasyon Türlerine Yönelik Korelasyon Analizi Tablosu 158
Tablo 37 : Çalışanlara Örgütsel İletişim Desteği ile Uygulanan İnovasyon Türlerine Yönelik Korelasyon Analizi Tablosu 158
Tablo 38 : Çalışanlara Eğitim Destekleri ile Uygulanan İnovasyon Türlerine Yönelik Korelasyon Analizi Tablosu 159
Tablo 39 : Çalışanların Yenilik, Yaratıcılık, Eğitim ve İletişim Destekleri ile Öz yeteneğe Sahip Olmalarına Yönelik Korelasyon Analizi Tablosu..... 161
Tablo 40 : Sahip Olduları Yetişmiş İnsan Kaynağı ile Uygulanan İnovasyon Türlerine Yönelik Korelasyon Analizi..... 162
Tablo 41 : Sahip oldukları Finansal Kaynaklar ile Uygulanan İnovasyon Türlerine Yönelik Korelasyon Analizi 163
Tablo 42 : Sahip olunan Teknolojik Donananımlar ile Uygulanan İnovasyon Türlerine Yönelik Korelasyon Analizi..... 164
Tablo 43 : Sahip olunan İnsan kaynağı, Finansal Kaynak ve Teknolojik Donananımlar ile Öz Yeteneğe Sahip Olmalarına Yönelik Korelasyon Analizi..... 165
Tablo 44 : Firmaların Temel Yeteneğe Sahip Olmaları ile İnovasyon Türleri Arasındaki İlişki 166
Tablo 45 : Firmaların Öz Yetenek Oluşturmaya Verdikleri Önem ile İnovasyon Türleri Arasındaki İlişki..... 168
Tablo 46 : Yöneticilerin Temel Yetenek Yaklaşımları ile İnovasyon Türleri Arasındaki İlişki 169
Tablo 47 : Şirketlerin Öz Yetenek Türleri ile İçsel ve Dışsal Engellere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 170
Tablo 48 : Şirket Yöneticilerinin Temel Yetenek Yaklaşımları ile İçsel ve Dışsal Engellere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları..... 170
Tablo 49 : İnovasyon Stratejilerinden Saldırgan Strateji ile İnovasyon Türleri Arasındaki İlişki 171
Tablo 50 : İnovasyon Stratejilerinden Savunmaya Yönelik Strateji ile İnovasyon Türleri Arasındaki İlişki..... 172
Tablo 51 : İnovasyon Stratejilerinden Fırsatları İzleme Stratejisi ile İnovasyon Türleri Arasındaki İlişki..... 173
Tablo 52 : İnovasyon Stratejilerinden Geleneksel Strateji ile İnovasyon Türleri Arasındaki İlişki 174
Tablo 53 : Firmaların Öz Yetenek Türleri ile Uyguladıkları Stratejiler Bakımından İlişki Analizi..... 175
Tablo 54 : Ürün İnovasyonu Uygulaması ile İçsel ve Dışsal Engellere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 176
Tablo 55: Süreç İnovasyonu Uygulaması ile İçsel ve Dışsal Engellere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 177
Tablo 56 : Pazar İnovasyonu Uygulaması ile İçsel ve Dışsal Engellere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 178
Tablo 57 : Organizasyonel İnovasyon Uygulaması ile İçsel ve Dışsal Engellere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları..... 179
Tablo 58 : Şirketlerin Öz yeteneğe Sahip Olmaları ile İçsel ve Dışsal Engellere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları..... 180

Tablo 59: Şirketlerin Öz yetenek Oluşturmaya Verdikleri Önem ile İçsel ve Dışsal Engellere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 181
Tablo 60 : Firmaların Saldırgan İnovasyon Stratejileri ile İçsel ve Dışsal Engellere Yönelik İlişki Analizi 182
Tablo 61 : Firmaların Savunma İnovasyon Stratejileri ile İçsel ve Dışsal Engellere Yönelik İlişki Analizi 183
Tablo 62 : Firmaların Geleneksel İnovasyon Stratejileri ile İçsel ve Dışsal Engellere Yönelik İlişki Analizi 184
Tablo 63 : Firmaların Fırsatları İzleme Stratejileri ile İçsel ve Dışsal Engellere Yönelik İlişki Analizi 185

KISALTMALAR

AB = Avrupa Birliği

ABD = Amerika Birlişik Devletleri

AR-GE = Araştırma ve Geliştirme

IBM = Uluslararası İş Makineleri

İSO = İstanbul Sanayi Odası

KİT = Kamu İktisadi Teşekkülü

KOBİ = Küçük ve Orta Boy (Ölçekli) İşletme

TV = Televizyon

OECD = Avrupa Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Teşkilatı

SİB = Stratejik İş Birimleri

GİRİŞ

Özellikle artan rekabet ortamından sonra firmaların sürekli rekabet ettiği şirket sayıları da artış göstermiştir. Firmalar için artık rekabet sadece aynı pazarda bulunduğu firmalrla değil bütün firmalarla rekabet içine girmeye başlamıştır. Dolayısı ile bu durum, pazar payları çok geniş olan büyük ölçekli işletmeleride doğrudan etkilemiştir. Büyük olmaları nedeniyle ölçek ekonomisi avantajından ve ürettiği ürünleri geniş kitlelere ulaştıracak pazarlama gücüne sahip olmalarından dolayı küresel rekabette diğer büyük ölçekli firmalarla daha az, değişik ekonomik ve iktisadi kalemle şavaşır duruma gelmiştir.

Bu nedenle büyük ölçekli firmaların diğer ölçek ekonomisi düşük firmalardan her zaman avantajlı oldukları söylenemez. Özellikle küçük ölçekli firmaların daha esnek yapıya sahip olmaları, pazarın ve müşterilerin taleplerine büyük firmalara göre daha çabuk cevap verebilmeleri ve üretim yöntemlerinde daha çabuk değişiklik yapabilmeleri büyük ölçekli firmaların dezavantajına bir durum ortaya çıkarmıştır. Ayrıca; büyük ölçekli firmaların organizasyonel yapılarında, pazarlama stratejilerinde, ürünlerinde ve süreçlerinde inovasyon yapma olanakları küçük ölçekli firmalara göre daha düşüktür ve daha zordur.

Bu dezavantajların yanı sıra büyük ölçekli şirketlerin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmeleri, finansal açıdan güçlü olmaları ve dolayısıyla araştırma-geliştirmeye fazla kaynak aktarabilmeleri de en önemli avantajlarından bir kaçını oluşturmaktadır. Yapılan bazı çalışmalar küçük ölçekli firmaların çalışma şartlarını ortaya koymaktadır. Bu çalışma ise özellikle büyük ölçekli firmaların öz yetenek oluşturma kapsamında inovasyon uygulamaları ile aralarındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bist 500 şirketlerinde yapılacak araştırma ile uygulamaların başarılı olup olmadığı ispatlanmaya çalışılacaktır ve başarısızlık var ise buna sebep olan etmenler ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Bu çalışmada ayrıca, büyük ölçekli işletmelerin dezavantajlarından ziyade avantajlarını ön plana çıkarmak ve dezavantajlarını avantaja dönüştürecek, rekabet edebilme gücünü yükseltecek öneriler sunulacaktır. Bu amaçla, ilk bölümde işletmeler ve büyük ölçekli işletme kavramları tanıtılmaya çalışılacaktır. Dünyada ve Türkiye'de

büyük ölçekli işletme‘lerin yeri ve önemine değinilecektir. Ayrıca, işletmelerin avantaj ve dezavantajlarına yer vererek, temel sorunları ve çözüm önerileri getirilmeye çalışılacaktır.

İkinci bölümde, işletmeler için taklit edilmesi zor olan yetenek ve beceriler geliştirmek amacıyla özyetenek belirlemenin önemine değinilerek, öz yetenek kavramı açıklanmaya çalışılacaktır. Ayrıca, işletmelere rekabet avantajı sağlayabilecek özyetenek geliştirme stratejilerine yer verilecektir.

Üçüncü bölümde ise, küresel rekabete ayak uydurabilecek yetenekleri geliştirme çerçevesinde inovasyon kavramı tanıtılarak, işletmelerin uygulayabilecekleri inovasyon türlerine ve inovasyon stratejilerine yer verilecektir.

Dördüncü bölümde ise, işletmeler için özyetenek oluşturma stratejilerine ve işletmelerde inovasyon gereksiniminin neler olduğuna değinilecektir. İşletmelerde inovasyon çabaları ve inovasyon stratejileri bu bölümde yeralacaktır. İşletmelere rekabet avantajı sağlayacak inovasyon uygulamalarını engelleyen işletme içi ve işletme dışı faktörlerede yine bu bölümde yer verilecektir.

Beşinci bölüm olan uygulama bölümünde, Türkiyenin en büyük şirketleri olan bist 500‘lerin öz yetenek geliştirme kapsamındaki inovasyon çabaları araştırılacak, uygulanan inovasyon türleri belirlenecek ve bist 500 şirketlerinin inovasyon uygulamalarında engel teşkil eden içsel ve dışsal faktörler tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu kapsamda, Bist 500 ler için inovasyon belirleyicilerini tespit etmek ve bu faktörlerin inovasyon türleri ile ilişkisini incelemek amacıyla hipotezler geliştirilecek ve testedilecektir.

Sonuç ve öneriler kısmında, literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ve bist 500 şirketleri ile yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular paylaşılacak, işletmeleri küresel rekabet ortamında başarılı kılabilecek inovasyon uygulamaları konusunda önerilere yer verilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.İŞLETMELER VE BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELER

1.1. İŞLETME KAVRAMI

Malların ve hizmetlerin üretildiği ve pazarlandığı her yerde işletme faaliyetleri söz konusudur. Mallar ve hizmetler işletmelerde yaratılır ve pazarlanması sağlanır.

İşletme kavramını çok değişik açılardan tanımlamak olasıdır. Bir işi gerçekleştirmek, bir işyeri işletmek ya da, çalıştırmak eylemi işletme olarak bilinir(Long,1989). En basit olarak " Başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmet üreten ekonomik birimdir " .

Ekonomik bir birim olan işletmede, mal ve hizmet üretimi belli bir amaca yönelik olarak gerçekleştirilir. İşletmeleri bu yönden değerlendirdiğimizde kâr amacı güden ve kâr amacı gütmeyen işletmeler ayrımı yapılır. Bir birimin işletme sayılmasını temel koşulu kâr amacı gütmesi değildir. Özel sermayenin yanı sıra kamu sermayesiyle kurulmuş işletmeler de vardır. Kamu sermayesiyle kurulmuş işletmelerin kâr amacını önde tutmadan çalışmaları söz konusu olabilir. Bunlar da işletme olarak nitelendirilir. Örneğin, KİT' ler ve Belediye işletmeleri gibi.

Bir ekonomik birimin sürekli, ya da süreksiz olması, büyüklüğü dar, ya da yaygın bir çevrenin gereksinmesinin karşılanması, mülkiyetinin devletin, ya da özel kişilerin elinde olması, sahibinin bir, ya da daha çok kişi olması, işletmenin oluşumu açısından önemli değildir. İşletmeden her durumda söz edilebilir. Önemli olan, bir ekonomik birimin yarar yaratmasıdır (Karalar, 1998).

1.1.1. Girişimci (Müteşebbis)

Girişimci kişilerin gereksinme ve isteklerini karşılayacak mal ve hizmet üretiminde bulunmak üzere, üretim araçlarını sağlayarak bir araya getirilmesi olanaklarını yaratan, kâr elde etme amacı güden ve tüm riskleri yüklenen kişidir. Yenilik yapmak ve yaratıcılık girişimcinin temel özelliklerindendir. Girişimcilerin işlevleri şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997):

- Yeni üretim yöntemleri geliştirip, uygulamak,
- Yeni pazarlara açılmak,
- Yeni girdi kaynakları bulmak,
- Yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkileri arttırmak,
- Üretim faktörlerini bir araya getirerek mal ve hizmet üretmek,
- Riske katlanmak

1.1.2. Yönetici

Günümüzde işletmeler artık tek kişi tarafından kurulan ve tek kişi tarafından yönetilen bir ekonomik birim olmayı aşmış ve çok kişi tarafından kurulan, işletilen ve yönetilen bir modele geçmiştir. Çağdaş yönetim anlayışı, bu yaklaşımlar içinde yeni boyutlar kazanırken, yönetim olgusu işletmenin en önemli sorunu ve işlevi arasına girmeyi başarmıştır.

Yönetim " başkalarına iş yaptırma gücüdür " denilebilir (Head, 1989). Yönetici ise, kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere, üretim faktörlerini tedarik ederek, mal veya hizmet üretimi için yöneten kişidir.

Buna göre, yöneticinin işletmenin elde edeceği kârdan girişimci gibi yararlanması ya da, ortaya çıkacak zarara girişimci gibi katlanması söz konusu değildir. Başka bir deyişle, yöneticinin kâr ve zararla doğrudan bağlantısı yoktur. İyi bir yöneticinin çeşitli nitelikleri taşıması gerekir. Bunların başlıcaları şunlardır (Adams, 1976):

- İşi ve işgörenleri yakından tanıma,
- Zamanında ve doğru olarak karar verme,
- Kişiliği ve davranışlarıyla örnek olma,
- Sorumluluk taşıma,
- Demokratik olma,
- Sabırlı, kararlı, eğitici olma.

1.2. İŞLETME KAVRAMINA TARİHSEL BAKIŞ

İşletmelerin doğuşu insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlar ilk çağlardan bu yana gereksinimlerini karşılamak üzere yiyecek, giyecek, avlanacak, barınacak ve savaşacak çeşitli araç ve gereçler üretmişlerdir. Önceleri kapalı bir ekonomi içinde herkes kendi gereksinimlerini karşılayacak eylemlere girişirken daha sonraları örgütlenerek daha düzenli, bilinçli ve çevreye açık sistemler oluşturmaya başlamışlardır.

İşletme kavramına tarihsel bakış, iki ayrı yönden ele alınır. Bunlar, işletmecilik biliminin tarihsel olarak gelişimi ve tarihsel yönetimin tarihsel gelişimidir.

1.2.1. İşletmecilik Biliminin Tarihsel Gelişimi

Tarihsel olarak işletmecilik biliminin gelişimi altı bölümde incelenebilir. Bunlar ilkel, tarihsel, zanaatkârlık, lonca, ev işçiliği, fabrika aşaması ve endüstriyel devrim aşamasıdır.

1.2.1.1.İlkel Aşama

İlkel toplumlarda, ürünler ticaret yapmaya yetecek ölçüde bol değildi. İnsanlar, ürünleri doğada bulunduğu biçimiyle kullanıyorlardı. Bu aşamada, insanlar yalnızca kendi gereksinmelerini karşılama amacı gütmüş, artık ürün çok az olmuştur.

1.2.1.2.Tarımsal Aşama

İnsanlar, kendi kullanımları için gerekli olandan daha fazla ürün elde etmeye başlamışlardır. Böylelikle, bir yandan kişiler artık ürünlerini eksik olan ya da, istedikleri ürünlerle değiş- tokuş etmişler, bir yandan da kendileri için araç ve eşyalar yapmaya zaman bulmuşlardır (Karalar, 1998).

1.2.1.3.Zanaatkârlık Aşaması

Zanaatkârlık, elle kas gücüyle üretme anlamına gelir. Çeşitli güçlerle çalışan makineler bulunmadan önce, yalnızca insan çabasıyla hammaddelerin bitmiş mallar biçimine dönüştürülmesi zanaatkârlıktır. Zanaatkârlık sisteminin zorluklarına karşın, yeterli nitelikte mal üretilmiş ve ticarî girişimlerin yaşamasını sağlayacak biçimde alınıp satılmıştır.

1.2.1.4.Lonca Aşaması

Loncaların amacı, üyelerin ortak çıkarlarını korumak için işbirliği sağlamaktır. Bu dönemde loncalar, birleştirilmiş çabalarıyla çalışma saatlerini, çalışma yöntemlerini, üretilen malın niceliğini, niteliğini ve fiyatını denetleyebiliyorlardı. Ayrıca, yabancı ülkelerden ticarî birimlerin oluşturulmasına destek verilmiş, belirli mallar için tekel kurma hakkı elde edilmiştir.

1.2.1.5.Ev İşçiliği Aşaması

Ev işçiliğinde üretim yine işçinin kendi evinde gerçekleştirilmektedir. Bu üretimde yeni bir işadamı türü ortaya çıkmıştır. Buna girişimci adı verilmektedir. Önceki zanaatkârlık aşamasında, bir zanaatkâr hammaddesini kendi sağlar, üretimi kendi evinde ya da dükkânında gerçekleştirir ve elde ettiği ürünü kendisi satardı. Ev işçiliğinde ise, girişimci, hammaddeyi üretim yapma ve üretileni satmak amacıyla satın alır, ancak üretim işlemini kendisi gerçekleştiremez, bu üretimi kendi evinde yapacak zanaatkârlar kiralar. Çalışanlar hammadde, ya da üretim araçları için herhangi bir yatırım yapmazlar, bunlar girişimci tarafından sağlanır. İşin üretim ve satışına ilişkin risk girişimcinindir (Karalar, 1998).

Böylelikle, girişimci kapitalinin daha yoğun biçimde kullanımı sağlanmış, hem alım hem de satış pazarları yönünden gelişmelerin oluşumu da etken olmuştur.

1.2.1.6.Endüstriyel Devrim Aşaması

Bu dönemde küçük çaplı olarak el ve ev işçiliği içinde gerçekleştirilen üretim, büyük çaplı üretime dönüşmüştür. Buharlı motorun geliştirilmesi, mekanik gücün kullanımını en üst düzeye çıkarmıştır. Giderek gerçekleştirilen kitlesel üretim, önceki aşamalara göre çok düşük maliyet giderleriyle yapılmaya başlanmıştır (Cemalcılar,2000).

Kısacası, bu dönemde işletmecilik çağdaş bir anlam kazanmaya başlamış, bilimsel yöntemlerle araştırma ve geliştirme çalışmaları hız kazanmıştır. Büyüyen işletmelerde

iş bölümü zorunlu olmuş, bu da daha nitelikli iş gücü ve daha nitelikli yöneticilerin çalışmasını zorunlu kılmıştır. Fabrika aşaması, günümüzde, otomasyonlaşmış bir üretim ve sürekli gelişen teknolojinin zorunlu kıldığı tekniklerle bilgisayar, robot kullanımına ulaşmıştır.

1.3. İŞLETMELERİN AMAÇLARI

İşletmeler yapılarına, kuruluş nedenleri, içinde bulundukları ekonomik düzenin koşullarına, yönetim anlayışına ve buna benzer diğer etkenlere bağlı olarak farklı amaçlar güdebilir. Bu amaçlar çok değişik nitelikte olmakla birlikte, genel amaçlar ve özel amaçlar şeklinde ikiye ayrılabilir.

1.3.1. Genel Amaçlar

İşletmelerin iki genel amacı vardır. Bunlar, kâr elde etmek ve topluma hizmet etmektir.

1.3.1.1. Kâr Sağlama Amaçları

Kâr, bir işletmenin belirli bir dönem sonunda elde ettiği kazanç toplamıdır. Başka bir deyişle, işletmenin belirli bir dönem sonunda elde ettiği toplam gelirler ile giderler arasındaki olumlu farktır. Bu farkın her zaman olumlu olması söz konusu değildir. Tersi gerçekleşirse ortaya zarar çıkar. İşletmeler giderlerini en aza indirmek ve gelirlerini en üst düzeye çıkarmak için çalışırlar. Bu sonucu sağlayan alanlara yatırım yapmak, kârlılığı azalan, ya da yok olan alanlardan kaçmak izlenen temel işletme politikasıdır. (Karalar, 1998)

1.3.1.2. Topluma Hizmet Amacı

İşletmeler yaşadıkları toplumun birer parçası olarak yine topluma hizmet etmek zorundadır. Bu hizmet, işletmenin yapısına göre dolaylı ve dolaysız olarak gerçekleşebilir. Dolaylı hizmet, özel işletmeler için söz konusu olabilir. Özel işletmelerin başta gelen amacı kâr elde etmektir. Ancak, kâr elde eden, ya da çaba harcayan her işletme yarattığı katma değer ölçüsünde topluma hizmetvgötürür. Bunu doğrudan doğruya toplum için yapmasa da kâr elde eden işletme bir yandan işletmede çalışanlara daha iyi ücret, ya da kârdan hisse vererek çalışanlara ekonomik katkıda bulunur.

Dolaysız hizmet ise, kamu kesiminde yer alan işletmeler tarafından çoğu kez ön planda tutulan bir amaç olarak görülür. Devlet, özel işletmelerin yatırım yapmak istemedikleri fakat, kamu çıkarına olan alanlarda pek kârlı olmasa bile işletmeler kurar ve işletir.

1.3.2. Özel Amaçlar

Günümüzde artık, dar anlamda kâr elde etmek, ya da sadece topluma hizmet etmek amacı güden işletmeler çağın gerisinde kalan ve uzun dönemde yaşama şansına sahip olmayan kuruluşlardır. Hızla gelişen dünya içinde, işletmelerin kuruluş ve gelişme amaçları da yeni boyutlar kazanarak, kendi içinde değişim süreci geçirmektedir. Bu süreç içinde oluşan amaçlar arasında, uzun dönemli büyüme, tüketicilere nitelikli mal sunma, çalışanlara uygun ücret ödeme ve toplumsal sorumluluk yer alabilir (Koçel, 1995).

1.3.2.1. Uzun Dönemli Büyüme

İşletmeler temel olarak uzun dönemde en yüksek kâra ulaşmayı isterler. Bunun temelinde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi ve sürekli büyüme ve gelişmenin sağlanması yatar.

1.3.2.2.Tüketicilere Nitelikli Mal Sunma

İşletmelerin tüketicilere daha nitelikli mal sunması, tüketicilere verilen hizmeti en üst düzeye çıkarması, kâr amacını olumlu yönde etkileyen bir çabadır.

1.3.2.3.Çalışanlara Uygun Ücret Ödeme

İşletmelerin çalışanlarına daha iyi ücret ödemesi, işletmedeki çalışma koşullarını daha güvenli ve sağlıklı kılması, etken ve verimli çalışmada önemli bir özendiricidir.

1.3.2.4.Toplumsal Sorumluluk

İşletmeler, toplumsal sorumluluk duymaları sonucunda toplumda denge unsuru oluştururlar. Bunun sonucunda, işletmelere ilişkin toplumsal görüşler daha ılımlı olur, bu da, işletmelerin uzun dönemli yaşamalarını sağlayıp, uzun dönemde kârı en yükseğe çıkarma amacına hizmet eder.

1.4. BÜYÜKLÜĞÜNE GÖRE İŞLETMELER

İşletmelerin kuruluş yeri ile ilgili araştırmalar yapılırken üzerinde durulması gereken konulardan biri de işletmelerin hangi büyüklükte kurulacağıdır. İşletmelerin bu kararlarında temel hedef, işletme giderleriyle gelirleri arasında en uygun dengeyi kuran bir büyüklüğün saptanabilmesidir.

İşletmeler büyüklüklerine göre dörde ayrılırlar: Büyük işletmeler, orta işletmeler, küçük işletmeler, cüce işletmeler (Karalar, 1998).

1.4.1. Büyük Ölçekli İşletmeler

1.4.2. Büyük Ölçekli İşletmelerin Tanımı ve Yapısı

Temel Türkçe Sözlükte işletme, kamu hizmeti görmek ya da bir kazanç sağlamak üzere bir şeyin işletilmesini sağlayan kuruluş olarak tanımlanmaktadır (Demiray, 1998). Müftüoğlu'nun tanımına göre ise işletme, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik iktisadi mal ve hizmet üreterek, bunları ihtiyaç sahiplerine sunan ekonomik birimlerdir (Müftüoğlu, 2003).

İşletmeleri büyüklüklerine göre sınıflandırmada belirli ölçütlere bağlamak oldukça güçtür. İşletme büyüklüğünü belirlemede çeşitli kriterler göz önüne alınabilir. Ama genel olarak bunlar ya kantitatif (nicel) kriterler, ya da kalitatif (niteliksel) kriterlerdir. İşletme büyüklüğünü belirlemede kullanılan kantitatif kriterlerin başlıcaları şunlardır (Mucuk, 2005);

1. Yıllık Satışlar (çoğunlukla gelir-ciro)

2. Yıllık Karlar

3. Varlıklar (Net aktifler)

4. Öz Sermaye Miktarı

5. Yatırım Toplamı

6. Çalışanların Sayısı.

OECD, işletmeleri büyüklük bakımından aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır (Dalay, İ., 2002);

1. 500 ve daha fazla işçi çalıştıranlar: Büyük Ölçekli İşletme

2. 100-499 arası işçi çalıştıranlar: Orta Ölçekli İşletme

3. 20-99 arası işçi çalıştıranlar: Küçük Ölçekli İşletme

Hangi ölçünün esas alınacağı işletmenin çeşidine göre değişir. Bir çok sanayi ve ticaret işletmesinde satış hâsılatı (yıllık cirosu), hizmet işletmelerinde çalışanların

sayısı, iplik fabrikalarında iğ sayısı, çimento fabrikalarında döner fırın sayısı, gübre fabrikalarında üretim miktarı, enerji santrallerinde beygir gücü, sinema ve tiyatrolarda koltuk sayısı, otellerde yatak sayısı ve tarım işletmelerinde toprağın genişliği genellikle kullanılan büyüklük ölçüleridir (Mucuk,2005).

İşletme büyüklüğünü belirlemede sayısal olmayan ölçütlerde kullanılabilir. Kalitatif (Niteliksel) ölçüt olarak adlandırılan bu ölçütler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Dalay,2002);

1. İşletmenin yönetim biçimi

2. Çalışmaların yerel plazada yapılması

3. Bireysel olarak işletmenin çalıştığı iş kolu içerisinde küçük bir pazar payına sahip olması

4. Sermayenin tamamı ya da büyük bölümünün işletme sahibi tarafından karşılanması

5. Sermaye piyasasından sermaye elde etme imkânı

6. Alım satımda pazarlık gücünün az olması

7. Talep ve Pazar konusunda çok esnek olmak

Ülkemizde İstanbul Sanayi Odası (İSO), her yıl ülkemizin 500 büyük sanayi işletmesini belirleyen anket araştırması yaptırır. Sonuçları her yıl İSO dergisinde yayınlanan araştırmalarda, Türkiye'deki kamu ve özel sektör müesseselerinin ürettikleri mallardan satış tutarları, satış hâsılatları, bilanço karları öz sermayeleri ve ücretle çalışanları sayısı ayrı ayrı belirtilmektedir. Dünyanın en büyük işletmeleri de her yıl ABD'de yayınlanan Fortune, Business teek ve Forbes gibi dergilerde açıklanır (Mucuk, 2005).

Büyük işletmelerin farklılığını göz önüne alıp bunları üç guruba ayırarak yapılarını şu şekilde inceleyebiliriz (Ülgen, 1993);

1. Toplanmış Büyük İşletme: Bu tür işletmelerin tüm şubeleri aynı bölgede gruplaşmıştır. Ancak büyümeyi takiben artmış bulunan hiyerarşik düzeyler merkezcil

bir yapıda haberleşmeyi zorlaştıracak dolayısıyla merkezkaç bir yönetim kaçınılmaz olacaktır.

2. Dağılmış Büyük İşletme: Bulunduğu ülkenin milli sınırları içinde belirli sayıda fabrika ve bir satış örgütü ile üretim ve satış faaliyetlerinde bulunmaktadır. Merkez çevresinde toplanmış olan birimler ise tepe yönetimini oluşturmaktadır. Böyle bir işletmede seçilecek örgüt tipi merkezkaç özelliğe sahip olmalıdır.

3. Uluslararası Büyük İşletme: Çok bölgeli işletme arasındaki tek fark birincisinin bir takım faaliyetlerinin yabancı ülkelerde yürütmesinden ileri gelmektedir. Uzaklaşmanın doğal sonucu olarak oluşan haberleşme güçlüğü, özel koşullara göre yeni bir yapı tipinin benimsenmesini gerektirecektir. Bugün uluslar arası işletmelerde benzer bir biçimde hareket ederek bölgeye genel merkezi temsil yetkisine sahip genel yetkililer tayin etmektedir.

1.4.3. Büyük Ölçekli İşletmelerin Gelişimi

İşletmeler bir taraftan şiddetli bir rekabet ortamında hayatlarını sürdürürken diğer taraftan veya faaliyet alanında gelişmeye çalışırlar. Bu sebeple en fazla büyümeye dayalı stratejilerin geliştirildiğini söylemek yanlış olmayacaktır (Dinçer, 1998).

Canlı bir varlık olarak kabul edilen işletmenin olgunlaşması sürecini ya bir tek işletmenin doğumundan ölümüne kadar tüm gelişmesini inceleyerek ya da çeşitli gelişme evrelerinde bulunan çeşitli işletmeleri inceleyerek anlamaya çalışmak mümkündür. Her şeyden önce işletmenin doğuşuna değinmek yararlı olur. İşletmenin nasıl ve hangi nedenlerle oluştuğu sorununun üzerinde fazla durulmamıştır. İşletme üretim etmenlerinin yönetilmesinin bir girişimciye bağımlı olmasıyla oluşan bir ilişkiler sistemidir. Bu tanımdan su sonucu çıkartabiliriz; üretim etmenlerinin girişimciden başka biri tarafından da yürütülmesi söz konusu olabilir. İşletme varlığının hangi nedene bağlı olursa olsun kesin olan kesin olan bir şey varsa o da var olusu ve bir kural olarak büyümesidir (Tosun, 1990).

1.4.4. Optimal İşletme Büyüklüğü

İşletme büyüklüğüne etki eden faktörlerin en önemlisi taleptir. Talebin dinamik özelliği yanında pazarın coğrafi dağılımı da önemli bir husustur. İşletme kurucularının finansman temin etme imkânları ile yönetim yeteneği de büyüklük sorununu etkileyen önemli aktörlerden birini oluşturmaktadır. En uygun işletme büyüklüğü ortalama maliyet masraflarının en düşük olduğu büyüklüktür. Neticede büyüklükleri optimal noktanın altında veya üstünde bulunan işletmelerin maliyet masrafları optimal büyüklükteki işletmeye göre daha yüksek olacağından rekabet edebilmekte güçlük çekerler. İşbölümü ve uzmanlaşmanın, ileri düzeyde teknoloji kullanmanın ve makineleşmenin çok yaygınlaştığı büyük ölçekli işletmelerde büyüklükten oluşan önemli tasarruflar elde edilir (Ertürk, 2000).

Öte yandan işletme büyüklüğü arttıkça, makineleşme ve özellikle ileri teknolojilerden yararlanma imkânlarının artması da birim başına maliyetleri düşürebilir. Çünkü küçük ölçekli üretim için bu yola başvurulamaz, başvurulması ekonomik açıdan uygun düşmez (Mucuk, 2005).

1.4.5. Büyük Ölçekli İşletmelerin Olumlu ve Olumsuz Yanları

Büyük işletmelerin yarar ve sakıncaları şu şekilde sıralanabilir (Ertürk, 2000); Yararları:

1. Makine ile üretime ve kitle üretimine kolayca imkân verirler ve ürünleri ile geniş bir tüketici gurubunun ihtiyacını karşılarlar.

2. Ürünlerinde normlaşma ve standartlaşma kolayca temin edilebilir.

3. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri için harcamada bulunmak ve bu faaliyetleri organize ederek yeni ürünler geliştirmek mümkündür.

4. Yüksek nitelikli profesyonel yönetici istihdam edilebilir.

5. Uzmanlaşma olgusu bütün üretim faaliyetlerinde uygulanabilir.

6. Çok sayıda personel çalıştırıldığı için ülkenin istihdam sorununa belirli ölçüde çözüm getirilir.

7. Seri ve kitle üretimi yaptıkları için ülkenin diğer kaynaklarının gelişmesinde önemli bir etken durumundadır.

8. Örgütlenme, üretim ve yönetimde modern teknikler uygulanabilir.

9. Dünyadaki hammadde, ürün ve sermaye pazarındaki gelişmeler sürekli olarak takip edildiğinden risklerini mümkün olduğu kadar aşağı indirirler.

10. Personeline eğitim, yetişme ve yükselme imkânı sağlar

Büyük işletmelerin sakıncaları:

1. Ekonomik kriz dönemlerinde sabit giderlerini kolayca kısma imkânı olmadığı için ürünlerinden elde ettikleri karlar azalır veya ortadan kalkar. Bu durum büyük işletmeleri büyük risklerle karşı karşıya bırakır.

2. Örgütlenme maliyetleri yüksektir. Örgütlerini yeniden düzenlemeleri de yüksek maliyetlere neden olur.

3. Kaçınılmaz olarak bürokratik bir örgüt yapısı içine girerler.

4. Ekonomik kriz dönemlerinde üretimi yavaşlatma kararı almaları halinde bu durum bunalımı hızlandırıcı etki yapar.

5. Kolayca tekelleşme gidebilir.

6. Kolayca siyasal güç haline gelebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

2.ÖZYETENEK KAVRAMI VE ÖZYETENEK GELİŞTİRME STRATEJİLERİ

2.1. Özyetenek Kavramı

Literatürde öz yetenek kavramıyla farklı terimlerin birbirleri yerine kullanıldığı görülmektedir. Örneğin Kenneth Andrew bir işletmenin sadece neyi yaptığını değil, fakat özellikle neyi iyi yaptığını ifade etmek için "ayırıcı yetenek" kavramını kullanırken (Lee, 1999: 5; Hitt and Ireland, 1985), örgütsel öğrenme üzerine vurgu yapmak isteyen bazı yazarlar da dinamik öğrenme sürecini daha iyi ifade ettiği gerekçesiyle "öz beceri" kavramını tercih etmektedirler. Benzer şekilde "örgütsel bilgi", "görülemez/dokunulamaz varlıklar (invisible/intangible assets)", "üstünlükler", "içsel kabiliyetler (internal capabilities)" gibi kavramlar da birçok yazar ve araştırmacı tarafından öz yetenek kavramının yerine kullanılmaktadır. Hangisi tercih edilirse edilsin kullanılan tüm bu terimlerin ortak özelliği ise, rekabet avantajı yaratmada organizasyonun sahip olduğu bilgi, beceri, fiziksel sistem, yönetim sistemi ve davranış usulleri gibi kendine özgü bir potansiyel kaynağı ifade ediyor olmalarıdır. Kısaca işletme politikalarının seçiminde ve seçilen politikaların başarısını artırmada kritik öneme sahip olma, tüm bu terimlerin ortak noktasını oluşturmaktadır.

Bu kavramı ilk kez kullanan C. K. Prahalad ve G. Hamel öz yeteneği beceri ve teknolojilerin bütünleşik bir yığını olarak tanımlamakta ve dolayısıyla işletmeyi, farklı ürün ve pazarlarda kullanılabilecek önemli rekabet yeteneklerinin bir bileşimi olarak görmektedirler (Prahalad and Hamel, 1990). Jeffrey Lowenthall ise öz yeteneği, "bir organizasyonun içine yerleşmiş yani onunla bütünleşmiş olan ve kendisine rekabet üstünlüğü sağlayan bilgiyi tanımlamasına ve kullanmasına olanak veren veriler, yöntemler ve araçlar bütünü"(Lowenthall, 1994) olarak tanımlamaktadır. Bunlara yenilerini eklemek mümkün olmakla birlikte genel olarak

öz yetenek, bir işletmeyi diğerlerinden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde temel rol oynayan, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen ve ona rekabet üstünlüğü sağlayan bilgi, beceri, teknoloji, sistem ve yöntem gibi farklı unsurları ifade etmektedir (Koçel, 1999).

2.2. ÖZYETENEĞİN TANIMLANMASI VE ÖNEMİ

Bir işletmenin temel yeteneğinden olan kabiliyetlerinin önemli bir özelliği, fiziksel değerlerin tersine, kullanıldıkça değerlerinin artmasıdır. Bunun için temel neden, bunların genellikle bilgi tabanlı olmasıdır. Bilginin; insanlar, işler ve organizasyonlar arasında paylaştırılması, konu ile ilgili bilginin genişlemesine ve büyümesine neden olacaktır. Bunun yanında böyle pozitif bir getiri elde etmek çaba gerektirir. Çünkü daha öncede dediğimiz gibi, öz yetenekler kendiliğinden oluşmazlar. Karı maksimize etmek isteyen bir işletme öz yeteneklerine yatırım yaparak, kaliteyi arttırmalıdır.

Yöneticiler, yeteneklerinin, rijitliğe neden olan birer kaynak olmasına asla izin vermemelidirler. Temel rijitliğe neden olan yetenekler değişim gerektiğinde, firmanın değişimine karşı engel oluştururlar. Stratejik başarıyı yakalayan ve ortalamanın üzerinde gelirler elde eden işletmeler, bazen yaptıkları işlerde değişime gitme konusunda tereddüt ederler. Bununla birlikte, yetenekler, ancak kullanıldıkları taktirde getiri sağlayacak fırsatlar yarattıklarından öz yeteneklerdir. Global ekonomideki hızlı ve önemli değişmeler, işletmelerin aynı yeteneklerini kullanarak sürekli gelirler elde etmesini engellerler. Bunu görmeyen firmalar rekabette geriye düşeceklerdir. Bu nedenle yöneticilerin, mevcut yeteneklerini günün koşullarına uyduracak çalışmalar yaparken, yeni öz yetenekler de geliştirmelidirler (Michael, Haskısson,1995)

2.3. ÖZ YETENEĞİN ORTAYA ÇIKIŞ VE GELİŞİM SÜRECİ

Bir işletmenin temel yeteneğini nasıl belirleyeceği önceden beri birçok yazarca tartışılmış bir konudur. Bu konuda birçok farklı fikir bulunsa da, genel olarak birçok yazar Javidan (1998)'ın ortaya koyduğu yetenekler hiyerarşisi ile temel yeteneğin belirlenmesi sürecini açıklamaktadır. Yetenekler hiyerarşisinde Javidan (1998) öz yeteneklerin nasıl geliştirileceğini açıklarken aynı zamanda öz yetenek ile karıştırılan diğer kavramlardan (kaynak, kabiliyet, yetenek) temel yeteneği ayırmıştır.

Yetenekler hiyerarşisine göre hiyerarşinin en alt basamağında kaynaklar bulunmaktadır. Bir organizasyonun değer zincirinin girdisi olan kaynaklar, yeteneklerin yapılandırılmasında ana iskeleti oluşturur (Javidan, 1998). Temel yeteneklerin belirlenmesi/ geliştirilmesi sürecinin başlangıcı olarak kaynakların alınması Kaynak Temelli Yaklaşıma dayanmaktadır. Bu yaklaşımın kurucularından Barney (1991) değerli kaynakların taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen kaynaklar olduğunu, ayrıca sadece değerli kaynakların rekabet avantajı sağladığını savunmaktadır. Dolayısıyla değerli kaynaklar temel yeteneğin geliştirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Barney ayrıca kaynakları fiziksel, insan ve örgütsel kaynaklar olmak üzere üç grupta toplamaktadır. Fiziksel kaynaklar ile, tesis, teçhizat, konum ve finansal varlık vb.; insan kaynakları ile; işgücü, yönetim takımı, eğitim ve tecrübe vb.; örgütsel kaynaklar ile; kültür ve itibar vb. kaynaklar kastedilmektedir (Barney, 1991).

Her işletmenin sahip olduğu belirli kaynaklar vardır, ama her işletme kaynaklarını optimum düzeyde kullanamamaktadır. Kabiliyetler, işletmelerinvkaynaklarını kullanma becerisidir.

Yetenekler hiyerarşisinde ikinci seviyede bulunan kabiliyetler, kaynaklar ile etkileşimi yöneten bir seri iş prosesleri ve rutinlerden oluşur. Örneğin, bir işletmenin pazarlama kabiliyeti, işletmenin pazarlama uzmanları, teknolojisi ve finansal kaynaklarına bağlıdır. Kabiliyetlerin yeteneklerden farkı fonksiyonel tabanlı olmalarıdır. Bir kabiliyet özel bir fonksiyonlarda bulunur, örneğin pazarlama kabiliyetleri, üretim kabiliyetleri, dağıtım ve lojistik kabiliyetleri ve insan kaynakları kabiliyetleri gibi (Javidan, 1998).

Öz yetenekler; hiyerarşide en üst seviyede, stratejik iş birimlerinin birbirleriyle kesiştiği sınırlarda bulunmaktadır (Javidan, 1998). Farklı stratejik iş birimlerinin yeteneklerinin birbirleri arasındaki etkileşimlerinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadırlar. Temel yetenekler, iş birimleri arasında paylaşılan beceri ve bilgi alanlarıdır ve stratejik iş birimleri yeteneklerinin entegrasyonu ve uyumu sonucu oluşurlar. Hamel ve Prahalad'ın (1990) belirttiği gibi öz yetenekler örgütsel öğrenme, katılım ve bağlılık temelinde stratejik iş birimleri ile çapraz entegrasyonu gerektirir.

Öz yetenek tekniğinin işletmenin stratejisi ile bağdaştırıldığında başarı getirmesi muhtemeldir (Banerjee, 2003). Bununla birlikte, temel yetenek yönetimi çok karmaşıktır. İşletmeler yeni iş fırsatları yaratmak için sıradan yetenekler geliştirirken, bu yetenekleri öz yetenek ile uyumlu hale getirme sürecinde güçlük yaşayabilirler.

2.4. ÖZ YETENEK KAVRAMININ ÖZELİKLERİ

Rekabet gücünü yükseltme gayesini taşıyan işletmeler bu durumu öz yetenekleri algılayarak ve geliştirerek sağlayabilir. Rakiplerin kolay taklit edemeyeceği bu yetenekler sayesinde belirlenen hedeflere varmak kolaylaşacaktır.

Tamer Koçel'in tanımına göre "Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir"(Koçel,2003).

Günümüz organizasyonlarının yapılanma ve işleyişini etkileyen bir başka gelişme, işletme faaliyetlerinin belirli "öz yetenekler" etrafında toplanması anlayışıdır. Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir. Günümüz yönetim uygulamalarını etkileyen bir gelişme olarak öz yetenek şunu ifade etmektedir: Her işletme kendine has bir öz yetenek geliştirmelidir. İşletmeye rekabet gücünü verecek olan bu öz yetenektir. İşletmelerde, bu öz yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler outsourcinge tabi tutulmalıdır. Bu şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşacak, hem organizasyon kademeleri azalacak ve hem

de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit bulacaktır(Koçel,2003).

Temel yeteneğin esas özelliği bütünleştirmeden kaynaklanmaktadır. Temel yetenek, tek tek beceri kümeleri ile örgütsel birimlerin toplamından oluşur. Tek bir kişide ya da ekipte temsil edilmesi genellikle söz konusu değildir. Belli bir beceri ile bunun katkıda bulunduğu öz yetenek arasındaki ayrım çizgisini belirlemek genellikle güçtür. Eğer bir yönetici orta büyüklükteki bir işletmedeki öz yetenekleri sayarken 40-50 "yetenek"ten söz ediyorsa, kastettiği, yetenekten çok beceriler ya da teknolojilerdir. Tersine yalnızca bir iki yetenek sayıyorsa, fazla bir anlam taşımayacak şekilde çok geniş bir harmandan söz ediyor demektir.

Yararlı bir harmanlama düzeyi, genel olarak, ortaya sayısı beş ile on beş arasında değişen öz yetenek çıkaran bir düzeydir. Eğer yönetim ekibi elindeki bütün yeteneklerin hiyerarşisini -önce en büyük yetenekler, sonra öz yetenekler, sonra da kurucu beceriler- iyi kavramışsa, o zaman katkıda bulunan beceriler ile yetenekler arasındaki ayrım çizgisini çizmek, daha çok pratik bir sorun haline gelir. Her durumda, bir firmanın öz yetenekler stokunu iyi yönetebilmek için, üst yönetimin elindeki öz yetenekleri, belli özelliklere sahip tek tek bireyler düzeyine kadar kurucu beceri parçalarına ayırmayı bilmesi gerekir(Hamel, Prahald,1990).

Yukarıda sayılan özelliklerin analizi yapılacak olursa; "Temel yetenekler bütünleştirilmiş ve organizasyonel öğrenme prosesleri tarafından koordine edilmiş;

• Müşteriler için görülebilir değere sahip,

• Rakiplere göre emsalsiz,

• Zor taklit edilebilen,

• Bir çok pazara potansiyel giriş sağlayabilen,

teknolojilerin, know-how'un, süreçlerin ve bakış açılarının bütünüdür"(Hınterhuber,1996).

Sonuç olarak öz yetenek, işletmeleri iyi bildikleri işleri yapmaya; bazı işleri diğer firmalardan iyi bilir hale gelmeye; iyi bildikleri iş dışında yapılması gereken tüm işleri

başka ilgili işletmelere yaptırmaya ve sürekli olarak yenilik yapmaya odaklanmaya sevk etmektedir(Koçel,2003).

Bir görüşe göre, işletmenin kar ederek büyümesine ve bu gelişmeyi devam ettirmesine imkan veren dört farklı yetenek vardır. Bu yetenekler (Tampoe,2006);

• Yenilik yapabilme

• Stratejik kaynaklar

• Uyumlaştırma

• Ün

Farklı bir diğer görüşe göre ise, işletmenin ihtiyacı olan bir tane öz yetenek vardır: "yenilik yapabilme". Yenilik yapabilme, diğer stratejilerin gerçekleşmesini mümkün kılmasıyla işletmeye rekabet avantajı sağlayan önemli bir öz yetenektir. Yeni ürün yaratma ve ürün geliştirme işletmeyi rakiplerinden farklı hale getirmektedir. Süreç yenileme, maliyetlerin düşmesine ve müşteri tatmininin geliştirilmesine açılan bir kapıdır(Hıggıns,1996).

Hamel ve Prahald, "Geleceği Kazanmak" adlı eserinde bir becerinin öz yetenek olarak görülebilmesi için üç özelliğe sahip olması gerektiğini söylemektedirler. Bunlar (Hamel, Prahald,1996);

• Müşteri Değeri

• Rakipleri Farklılaştırma

• Yaygınlaştırılabilirlik

Müşteri Değeri: Bir değerin temel olup olmadığının nihai kararını veren müşterilerdir. Kendi öz yeteneklerini belirlemeye çalışırken, bir firmanın kendisine sürekl olarak şu ya da bu becerinin "müşteri tarafından algılanan değer"e önemli bir katkıda bulunup bulunmadığını sorması gerekir. Bir çok firma ürün veya hizmetlerinin ayrıntılı maliyet hesabına sahiptirler, ama aynı şekilde ayrıntılı değer analizleri yapan firma sayısı çok azdır. Oysa şu soruların yanıtlanması gereklidir:

• Ürün ve hizmetlerin değer unsurları nelerdir?

• Müşterinin yaptığı ödeme gerçekte neyin karşılığıdır?

• Müşteri belli ürün ya da hizmete ötekilere oranla daha büyük bir ödeme yapmaya niçin isteklidir?

• Hangi değer unsurları müşterinin gözünde en büyük öneme sahiptir ve fiyatın gerçekleşmesine en büyük katkıyı sağlamaktadır?

Böyle bir analiz bir firmanın, çabalarını müşterinin gözünde gerçek bir fark oluşturan öz yetenekler üzerinde odaklanmasını mümkün kılar.

Rakipleri Farklılaştırma: Bir kapasitenin öz yetenek olarak adlandırılabilmesi için, rekabet açısından benzersiz olması gerekir. Bunun anlamı onun yalnızca tek bir firmada bulunması demek değildir. Söz konusu kapasite aynı sektördeki bir çok firmada bulunabilir, ama bunun öz yetenek sayılabilmesi için firmanın yetenek düzeyinin ötekilere oranla oldukça yüksek olması gerekir. Örneğin motor Honda'da bir öz yetenek iken, Ford'da yirmi yıldır bir türlü bu düzeye çıkamamıştır.

Bütün sektörlerde, sektöre katılabilmek için gerekli olan, ama rakiplerden farklılaşmada önemli rol oynamayan bir dizi beceri ve kapasite söz konusudur. Yani bir firmanın belli bir sektöre katılabilmesi için bir dizi asgari kapasiteye sahip olması zorunludur. Örneğin becerikli sürücüleri olmayan bir kargo şirketi uzun süre ayakta kalamaz. Ama sürücülerin yetenekleri başlıca kargo şirketleri arasında ayırt edici bir özellik sayılmaz. Kısaca, "gerekli" yetenekler ile "ayırt edici" yetenekler arasında bir fark vardır. Her yerde bulunan ve kolayca taklit edilebilecek bir yeteneği öz yetenek saymanın pek bir anlamı yoktur.

Yaygınlaştırılabilirlik: Belli bir yetenek, müşteri değeri ve rekabetteki benzersizlik ölçüleri açısından belli bir işte temel olabilir. Ama bu yetenekten kaynaklanacak bir dizi yeni ürün ya da hizmet tasarlamak mümkün değilse, şirket açısından bu temel bir yetenek sayılmayacaktır. Bu yüzden yöneticiler öz yetenekleri belirlerken, bu yeteneğin yeni ürün alanlarında nasıl uygulanabileceğini tasarlamaya özen göstermelidir. Bir yetenek ancak yeni ürün pazarlarına giriş için bir temel oluşturuyorsa gerçekten temel bir yetenek sayılabilir. Bir yeteneğin

yaygınlaştırılabilirliğini saptayabilmek için, üst yönetim firmanın kapasitelerini değerlendirmede ürün merkezli bir bakışa saplanıp kalmaktan özenle kaçınmalıdır.

2.5. ÖZ YETENEK KAVRAMINI KAZANDIRABİLECEK ÖZELLİKLER

Bir işletmede öz yetenekleri geliştirmekten belki de daha zor olanı, işletme içindeki öz yeteneklerin tanımlanması ya da keşfedilmesidir. Burada işletmelerin işini kolaylaştıracak unsur ise, sahip olunan bir kaynak veya potansiyele hangi unsurların öz yetenek özellikleri verdiğinin bilinmesidir. Bu anlamda bir kaynağa öz yetenek kavramını kazandırabilecek özellikler şöyle sıralanabilir;

2.5.1. Az Bulunurluk

Rekabet avantajı açısından önemli olan kaynak ve yetenekler, aynı zamanda az bulunurluk özelliğine sahiptir (Amit and Schoemaker, 1993). Çünkü belirli bir yetenek ya da kaynağa çok sayıda rakip işletmenin sahip olması, bu yetenek veya kaynağın bir rekabet avantajı olarak kullanılma olasılığını tüm işletmeler lehine oldukça zayıflatmaktadır. Bu bir bakıma "belirli bir kaynak ya da yeteneğe şu an kaç rakip işletme sahiptir?" sorusuna cevap arama anlamına gelmektedir. Örneğin "global iletişim ve bilgisayar endüstrisinde rekabet etmekte olan NEC ve AT&T işletmeleri son 10 yılda bu endüstrilerde ihtiyaç duyulacak aynı yeteneklerin çoğunu geliştirmektedirler. Bu yetenekler az bulunurluk özelliğine sahiptir. Çünkü bu beceriler bugün hem NEC hem de AT&T için birer rekabet avantajı kaynağı konumundadır. Bu kaynak ve yeteneklerin daha etkin kullanımı amacıyla da AT&T telekomünikasyon ve bilgisayar işletmelerini ayırarak yeniden yapılanmaya gitmektedir" (Campbell and Luchs, 2002).

2.5.2. Taklit/Kopya Edilememe

Birçok fiziksel kaynaklar kolayca taklit edilebilmektedir: rakipler benzer fabrikalar inşa edebilir veya bir teknolojiyi aynen kopya edebilirler fakat, takım çalışması, kültür

ve örgütsel usul ve yöntemlere dayalı yetenekleri taklit etmeleri oldukça güçtür. Çünkü bu kaynaklar, kendine özgü yeteneklerin gelişimine katkıda bulunan, işletmenin kendi tarihinin ve zaman içinde vermek zorunda olduğu çok sayıdaki kararlarının genelde kompleks bir bileşiminin sonucudur. Örneğin Hewlett Packard bölümler arasında işbirliğini ve takım çalışmasını teşvik etmek suretiyle kendine özgü bir işletme kültürü yaratmaktadır. Bu durumda özellikle Hewlett Packard'ın bilgisayar, printer ve ploter gibi birçok üründe kendi teknolojisini kullanmasına ve bu ürünlerde rekabet avantajı kazanmasının önünü açmaktadır. Rakip işletmelerin Hewlett Packard'ın teknolojisini aynen kopyalamaları mümkündür fakat, Hewlett Packard'ın kültürünü ve organizasyon anlayışını taklit etmeleri o kadar kolay olamamaktadır. "Daha açık bir ifade ile patent alınması işletmeyi fiziksel olarak taklit edilmekten kurtaramazken ün, güven, dostluk, takım çalışması ve kültür gibi patent alınabilme özelliğine sahip olmayan sosyal açıdan karmaşık yetenekler işletmeye taklidi çok zor üstünlük kazandırabilmektedir" (Fiol, 1991).
Öz yeteneklerin geçmişteki birikim ve deneyimlere dayanıyor olmakla birlikte büyük ve stratejik kararlardan öte küçük kararların arkasında gizlendiği de göz ardı edilmemelidir. Çünkü rekabet avantajı sağlamada küçük kararlar, büyük kararlardan daha avantajlı olabilmektedir. Vidaların biraz daha sıkılaştırılması, gelişim için ufak bir karar alınması veya kaliteyle ilgili bir sorunun çözülmesi gibi birçok küçük karar da rakipler tarafından gözle görülemedikleri için taklit eden işletme açısından oldukça zor olabilmektedir. Oysa ki daha büyük kararların görülmesi, tanımlanması ve taklit edilmesi daha kolaydır. Her ne kadar rakipler, küçük birçok kararın sonucunu görebilseler de bu avantajın kaynağını anlamakta zorluk çekebilmektedirler (Campbell and Luchs, 2002).

2.5.3. Ürün/Hizmetlerin Nihai Değerine Katkı Sağlama

İşletmeler, ister tüketici pazarları için olsun isterse endüstriyel pazarlar için olsun temelde bir ürün ya da hizmetin üretimi çabası içindedirler. Bir başka ifadeyle tüm üretim ve hizmet işletmeleri hedef pazarda kabul görecek, yani talep yaratacak bir çıktının etkin olarak üretim ve sunum yollarını aramaktadırlar. Pazara sunulacak çıktıya değer kavramını katan ana unsur ise tüketicinin istek ve ihtiyaçlarına cevap

verebilme derecesi, yani o ürün/hizmet için müşterinin ödemeye hazır olduğu parasal miktar anlamına gelen pazar değeridir.

Her zaman bir ürünün pazar değerinin, o ürün/hizmetin üretiminde kullanılan tüm girdilerin parasal toplamını ifade eden maliyet değerinin üzerinde olması arzulanır. Çünkü bu işletmenin kar elde etmesini ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında öz yetenek olarak isimlendirilecek bir örgütsel beceri ya da kaynağın, o ürün/hizmetin maliyet ya da pazar değerine veya her ikisine olumlu bir katkı sağlıyor olması gerekir. Bir ürün/hizmetin üretim maliyetindeki bir düşüş işletme için önemli bir rekabet avantajıdır. Aynı şekilde müşteri istek ve taleplerinin daha üst düzeyde tatminini sağlayacak kaliteli ve farklı bir ürünün sunumu da işletmenin pazardaki payının ve gücünün artması anlamına gelmektedir. Kısaca, tüm işletme faaliyetleri amacının pazar payı ve kar getirisi sağlayacak ürün/hizmetlerin üretimi olduğu düşünülecek olursa, bu amaca katkı sağlamayan hiçbir beceri ya da kaynağın öz yetenek olarak değerlendirilmesi söz konusu değildir.

Çok Sayıdaki Ürün/Hizmeti Destekleme Potansiyeline Sahip Olma: İşletmede bir işgörenin veya yöneticinin kişisel becerisi nasıl tek başına bir ürün yaratmaya yetmeyecekse, tüm organizasyona yayılmamış ve örgüt kültürüne sinmemiş bir yetenek ya da potansiyelin de tek başına bir değer yaratması mümkün değildir. Bu bağlamda öz yetenek için de nihai hedef için gerekli olan kilit şifreleri taşıyan tüm eylem ve girişim damarlarının beslendiği örgütsel bir enerji havuzu olduğu söylenebilir. Önemli olan bu yapının işlemesi ve herkesin bu havuzdan ihtiyacı olan enerjiyi alabilmesi için uygun koşulların yaratılmasıdır.

2.5.4. Uzun Süreli Bir Rekabet Avantajı Yaratma

İşletmenin sahip olduğu bir beceri ya da kaynağın öz yetenek olduğunu söyleyebilmek için işletmenin rekabet gücünü temelde bu potansiyelden alıyor olması gerekir (Teece-Rumelt-Dosi and tinter, 1994). Pazar veya endüstri dinamiklerindeki geçici ve kısmi bir değişimle ortaya çıkan talep veya gelir artışı bir rekabet gücü olarak nitelendirilemeyeceği gibi, işletme için ağır yanılgılara da neden olabilir. Öyle ki ortaya çıkan bu olumlu atmosfer, yönetimin ufkunu

sınırlayabilmekte ve hatta onun gerçekleri ve geleceği net olarak algılamasını güçleştirebilmektedir. Aksine öz yeteneklere dayalı olarak elde edilmiş bir rekabet avantajı, en zor koşullarda bile işletmenin mevcut konumunu korumasına ve hatta onun daha da güçlenmesine olanak sağlamaktadır. Örneğin Amerikan Havayolu işletmeleri 1990 ve 1993 yılları arasında önemli gelir kayıplarıyla karşılaşırken, Southwest Airlines işletmesi aynı yıllarda karını 10 milyar dolara çıkarmıştır (Hayes and Upton, 1998). Benzer şekilde 1980 ve 1990 yılları arasında birçok çelik işletmesinin hisse senetleri pazarda değer kaybederken, Nucor Steel'in hisse senetleri sürekli artış göstermiştir. Bu, her iki işletmenin de kendi öz yeteneklerinin bilincinde olarak farklılıklarını pazara yansıtabilme başarısına dayanmaktadır (Campbell and Luchs, 2002).

2.5.5. Organizasyonun Stratejik Vizyonu ve Kararları İçin Temel Oluşturma

Öz yeteneklerinin bilincinde olan bir işletme, bu öz yetenekleri kimin için kullandığının ve bunları kullandığında da hangi fonksiyonu yerine getirdiğinin farkına varmaktadır. Bir anlamda işletme, ne yaptığının veya ekonomi ya da toplumda hangi fonksiyonu gerçekleştirmeğe çalıştığının da cevabını vermiş, yani misyonunu belirlemiş olmaktadır.

Aynı şekilde öz yetenekler işletmenin motive edici, işgörenlerde güven uyandırıcı ve ulaşılmak istenen hedefi net bir biçimde gösteren, anlaşılır vizyonlar geliştirmesine de olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda işletmenin mevcut potansiyeline uygun, kendi farkını pazara yansıtabilecek, hayalden uzak gerçekçi vizyon ve stratejilerin belirlenmesine öz yetenekler rehberlik edecektir. Bu şekilde hem kaynakların daha etkin kullanımı, hem karşılaşılan problemlerde daha isabetli kararların alınması, hem de işgören motivasyon ve performansının daha üst düzeye çekilmesi için uygun ortamın yaratılması söz konusu olabilecektir.

2.5.6. Bir Bireyin Becerisinden Daha Büyük Olma

Öz yetenek salt bir işgören becerisi değildir. Öz yetenek beceriler ve kaynaklar karışımından ortaya çıkmış işletmeye özgü ayrı bir değer, ayrı bir bütündür (Barney, 1996:;Fiol, 1991). Bu değer gücünü bir işgörenin veya yöneticinin varlığından değil, tamamen işletmenin bilgi, beceri, teknoloji ve yönetim gibi tarihsel süreçteki sayısız deneyim ve birikimlerinden almaktadır. Öz yeteneği sadece bir kişisel beceri olarak değerlendirmek, işletmenin ufkunu ve geleceğini sınırlamak onu tek bir kadere mahkum etmek anlamına gelecektir.

2.5.7.İşletme Hayatı İçin Zorunluluk Arz Etme-Temel Sayılma

Temel yetenekler firmalar için bir gökdelenin en hasssas noktası kalbi gibidir. İşletmeye gücüde veren onu uzun ömürlü yapacak olan temel güçlerden bir tanesidir. Rekabet ve motivasyon gücünün temeli durumundadır. Yapılacak faaliyetleri temel motivasyon kaynağıdır. Eksikliğinin hissedilmesi firmaların yaşam ömürlerinin kısa olmasına, bünyesinin zayıf kalmasına sebep olabilmektedir.

2.5.8. Her Bir Organizasyonda Sınırlı Sayıda Var Olma

Öz yeteneklerin bir işletmeyi rakiplerinden ayırıcı bir beceri ya da potansiyel olması itibariyle her organizasyonda sınırlı sayıda olması makul görünmektedir (Harrison-Hitt-Hoskisson and Ireland, 1991). Çünkü yetenek kavramına öz ifadesini veren, onun sadece o işletmeye özgü bir beceri ya da kaynak olmasıdır. Bu bir bakıma çevrenin sınırlı sayıda işletmenin yaşamasına olanak verdiğini ileri süren popülasyon kuramına benzemektedir. Çünkü bir işletme kendisinde çok sayıda yeteneği bulundurur ise, kaçınılmaz olarak rekabetin ve doğanın dengesi bozulacaktır. Dolayısıyla doğa bile canlılara farklı öz yetenekler vermiştir. Örneğin hemen hemen her kuş uçmasına rağmen kartalın öz yeteneği keskin gözleridir. Deve kuşu uçamamasına rağmen öz yeteneği çok hızlı koşabilmesi ve gücüdür. Her balık yüzebilmesine rağmen köpek balığını diğerlerinden ayıran öz yeteneği sürati ve keskin dişleridir. Aşağı yukarı her kara hayvanı yürüyüp koşmasına rağmen aslanın

öz yeteneği hızı ve pençesidir. Kaplumbağanın inanılmaz yavaşlığına rağmen öz yeteneği koruyucu kabuğudur. Aynı şekilde örümceğin ördüğü ağ, avlarını yakalamada öz yeteneği olarak öne çıkmaktadır. İnsan tüm bu yaratıklara rağmen çok zayıf kalsa da ona diğer tüm canlılar üzerinde hakimiyet kurma olanağı veren öz yeteneği, zekasıdır.

Doğada bile tüm yeteneklerin tamamen bir canlıya verilmediği görülmektedir. Çünkü bu, hem diğer canlıların varlığı için, hem de özünde rekabeti bulunduran doğanın varlığı için bir risk oluşturacaktır. Bu bakımdan öz yetenekler tamamen bir örgüte özgü olamayacağı gibi her bir örgüt için de sınırlı sayıdadır. Bu, arzulanan tam rekabet piyasasının varlığını da bir yerde garanti altına almaktadır.

2.5.9. Organizasyonlarda Kendini Farklı Şekilde Gösterme

Aynı sektörde faaliyet gösteriyor olsalar bile organizasyonlar bilgi, beceri, işgören, tecrübe, yönetim, donanım ve teknoloji gibi sayısız unsurları itibariyle birbirlerinden çok farklı özellikler sergilemektedirler. Doğal olarak bu farklılık öz yeteneklere de yansımaktadır. Örneğin, öz yetenek aynı sektördeki bir işletmede kendini takım ruhu olarak gösterirken, bir diğerinde katılımcı yönetim, bir diğerinde ise etkin bir dağıtım sistemi ya da örgüt kültürü olarak gösterebilmektedir (Peteraf, 1993;Fiol, 1991).

2.5.10. Süreklilik

Organizasyona özgü bir beceri ya da potansiyelin fiziksel bir değer gibi birden bire ortadan kaybolması, çalınması veya kullanım sonucunda tükenmesi söz konusu değildir (Grant, 1991). Aksine rekabet avantajı yaratmada süreklilik özelliliğine sahip olan bu yeteneklerin, gerekli planlamalar ve yatırımlarla geliştirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir.

2.6. İŞLETMELERDE ÖZ YETENEK KEŞFİ VE GELİŞİM SÜRECİ

Öz yetenek keşfi ve gelişim süreci, örgütsel yapılanmanın temeli, stratejik kararların da çok önemli bir belirleyicisi olması itibariyle organizasyon ve yönetim hayatında çok önemli bir yer işgal etmektedir. Bu önemin çok daha rahat algılanabilmesi için öz yetenek keşfi ve geliştirme sürecinin işletmelere sağlayacağı avantajları kısaca vurgulamakta büyük yarar vardır:

2.6.1. Yeniden Yapılanma ve Stratejik Yönetime Temel Oluşturma

İşletme öz yetenekleri, yeniden yapılanma ve yönetim faaliyetlerinin odak noktasıdır. Bu anlamda öz yetenekler yeni organizasyondaki tüm faaliyet ya da süreç değerlendirmelerinin mihenk taşı, yönetim kararlarının da kilit rehberi konumundadır. Kısaca sadece yeni yapılanmaların değil, aynı zamanda daha sonraki tüm faaliyetlerin de ana rehberi konumunda olması itibariyle öz yetenekler, işletme geleceği adına çok büyük bir anlam ve önem taşımaktadır. Sonuç olarak her tür hata ya da başarının yeni yapılanma ve yönetim anlayışına aynen yansıyabileceği bu aşamada, tüm görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi hususunda özellikle işletme yönetiminin son derece hassasiyet ve ciddiyet içerisinde olması gereği asla göz ardı edilmemelidir.

2.6.2. Kendi Rekabet Gücünü Görebilme Ve Bunu Rakiplerin Gücüyle Kıyaslayabilme

İşletmeler için pazarda kendi gücünün farkında olabilmek aynı zamanda neler yapabileceğinin de farkında olmak anlamına gelecektir. Bu, işletmenin pazardaki konumunu daha net değerlendirebilmesine ve sahip olduğu potansiyeli daha doğru ve daha yerinde kullanabilmesine de olanak sağlayacaktır. Rekabet avantajı yaratımına ürün ya da hizmet portföyünün değil de yetenekler portföyünün temel oluşturduğu hatırlanırsa doğru öz yetenek tanımlamalarıyla işletmelerin hem

kendilerinin hem de rakiplerinin nelerden güç aldıklarını ve nasıl ayakta kalabildiklerini görebilmeleri çok da zor olmayacaktır.

2.6.3. Stratejik Kararlara Altyapı Oluşturma

Doğru öz yetenek tanımlamalarıyla kendisinin ve rakiplerinin potansiyel gücünü daha net değerlendirebilme olanağı bulan işletmeler kendi birimleri ya da ürünlerine ilişkin de daha isabetli kararlar alabileceklerdir.

2.6.4. Kaynakları Daha Etkin Kullanabilme

Rekabet avantajı yaratma olasılığı yüksek yetenekleri kestirebilmek ve yatırımları bunlar üzerinde yoğunlaştırabilmek, işletme kaynaklarının daha verimli şekilde kullanımına ve de dolayısıyla rekabet gücü ve pazar payı oldukça yüksek bir işletmenin doğuşuna yönelik sağlam temellerin atılmasına olanak sağlayabilmektedir. Bu anlamda tutarlı bir analiz sürecinin ürünü olan öz yetenekler, işletme kaynaklarının akış yönü ya da hareket rehberi olabilmektedir.

2.6.5. Geleceğe Yatırım Yapabilmek

Öz yetenek keşif ve geliştirme süreci geleceğe yönelik bir tür yatırım aracıdır. Çünkü öz yetenek keşfi ve geliştirme süreci işletmelere bugün ve gelecekte rekabetin kaynağı olacak kilit yetenekleri öngörebilme ve kendilerine bu yetenekleri kazandırabilecek yatırım planlamalarını yapabilme olanağı sağlamaktadır. Kısaca bu araç sayesinde işletme mevcut öz yeteneklerini daha etkili kullanabilmenin yollarını aramakla sınırlı kalmamakta, diğer yandan da değişen koşullar ekseninde öz yeteneklerini daha da geliştirebilecek ya da bunlara yenilerini ekleyebilecek yatırımlara yön verebilme olanağına kavuşmaktadır.

2.7. ÖZ YETENEK KEŞİF MATRİSİ

Yeni oluşan pazar koşulları işletme öz yeteneklerini de değişen ihtiyaç ve isteklere cevap vermede yetersiz hale getirebilmektedir. Rekabet avantajına temel oluşturacak unsurların hızla yeni bir kimliğe büründüğü bu süreçte, işletmeler de kendilerini adeta bir öz yetenek keşfi ve kazanım yarışı içinde bulmaktadır. Yarışın ödülü büyük, başarısızlığın bedeli de ağır olunca işletmelerin kendilerini rakiplerinden ayıran yeteneklerini doğru olarak tanımlayabilmeleri ve de gelecekte başarının anahtarı olabilecek öz yetenekleri öngörerek buna yönelik yatırımlar yapabilmeleri büyük önem kazanmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin mevcut ve gelecekteki kilit yetenekleri görebilmelerine yol gösterebilecek ve onlara ışık tutabilecek yöntem ve araçların geliştirilmesinin önemi de oldukça büyük olmaktadır.

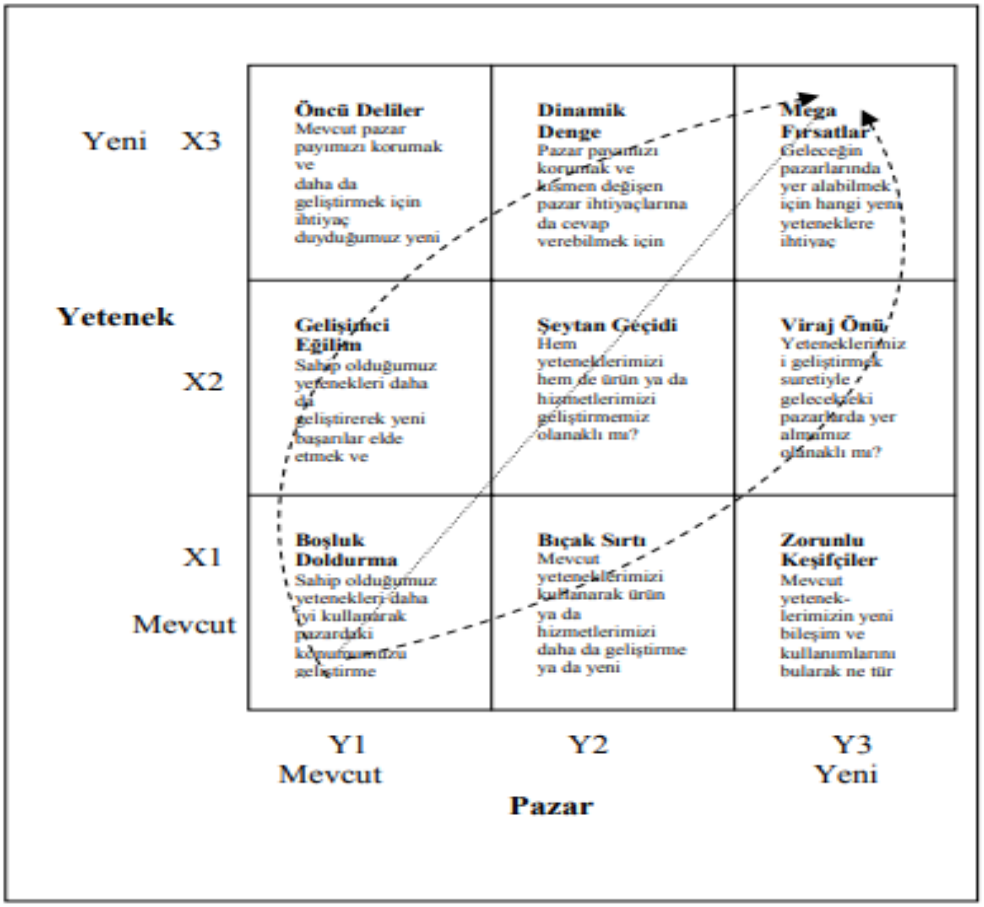
İşte bu bağlamda öz yetenek keşif matrisi işletmenin mevcut ve gelecekte ihtiyaç duyabileceği öz yetenekleri doğru olarak tanımlamasına olanak sağlayabilecek önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Matris mevcut ve geleceğe ilişkin pazar koşulları ile yeteneklerin tek bir düzlem üzerinde çakıştırılması ve aradaki açığın tespit edilerek olabildiğince hızlı kapatılması esasına dayanmaktadır. Şekil 1'de de görüleceği üzere matrisin yatay ekseni mevcut pazar ve gelecekte öngörülen yeni pazar koşullarını gösterirken, dikey eksen işletmenin bugün itibariyle sahip olduğu ve değişen pazar koşullarına paralel olarak gelecekte sahip olması gereken yeni yetenekleri göstermektedir. Yatay eksende sağa doğru gidildikçe pazar koşulları, dikey eksende de yukarıya doğru çıkıldıkça ihtiyaç duyulan yetenekler değişmektedir. Buna göre her iki eksenin kesişiminden ortaya çıkan dokuz hücre ve işletmeler için ifade ettikleri anlamlar şunlardır;

2.7.1. Boşluk Doldurma (u1Y1)

Matrisin sol alt hücresini oluşturan boşluk doldurma işletmenin mevcut yetenek ve ürün/hizmet portföyünü göstermektedir. Sahip olduğu yetenekleri daha etkin kullanabilmeyi hedeflemekte olan işletme bu amaçla, hangi yeteneklerin hangi nihai ürün pazarlarını desteklediğine ilişkin bir analiz çalışmasına girişmektedir. Yetenek-pazar haritalaması olarak isimlendirilebilecek bu analizde işletme, tek

torbada topladığı tüm ürün pazarlarını ve yeteneklerini bir çapraz kıyaslamaya tabi tutmakta ve bu değerlendirme sonucunda potansiyel desteğe sahip gördüğü yeteneğin, ilgili ürün pazarına yönelik örgüt içi transferini gerçekleştirmektedir. İşte bu özelliğinden dolayı da yollrının kesişimine boşluk doldurma hücresi adı verilmektedir. Güç jenaratörleri ve jet motoru birimleri arasındaki öz yetenek transferiyle General Electric, geniş ürün dizisi arasındaki yetenek transferiyle de Canon işletmesi Boşluk Doldurmaya güzel bir örnek oluşturmaktadır. Sonuç olarak tüm işletmeler mevcut pazarlardaki konumlarını güçlendirme doğrultusunda sahip oldukları yetenekleri daha etkin kullanabilmenin arayışı içinde olmalıdırlar (Hamel and Prahalad, 1990).

Şekil 1 : İşletmelerde Bir Rekabet Avantajı Kaynağı Olarak Öz Yetenek Keşif Matrisi ve Gelişim Rotası



Kaynak: Gary HAMEL and C. K. PRAHALAD (1996), Competing For The Future, Harvard Business School Press, s. 227'den yararlanılarak geliştirilmiştir

2.7.2. Gelişimci Eğilim (u2Y1)

Pazar koşullarında kayda değer bir değişim olmaksızın, işletme mevcut yeteneklerini daha da geliştirebilme ve bunu doğrudan rekabet avantajına yansıtabilme yollarını aramaktadır. Bu zorunluluktan öte, örgüt içi istekten kaynaklanan planlı bir davranışın sonucu olarak öne çıkmaktadır. Pazar payını sağlamlaştırabilme ve geleceğe güvenle bakabilme adına işletme sistemli olarak yetenek potansiyelini geliştirme ve bunu daha etkin ve etkili kullanabilme gayreti içerisinde olmaktadır.

2.7.3. Öncü Deliler (u3Y1)

Matrisin sol üst köşesini oluşturmakta olan bu hücre işletmeden pazardaki konumunu ve müşterileri gözündeki ayrıcalığını gelecek beş ile on yıl içerisinde de devam ettirebilmesi ve bunu geliştirebilmesi için ihtiyaç duyacağı yeni yeteneklerin neler olabileceğini göstermektedir. Pazar koşullarında önemli bir değişim yaşanmamakla birlikte, bu tamamen işletmenin pazardaki geleceğini güvence altına alma arzusundan kaynaklanmaktadır. Kısaca işletmenin ihtiyaç duyacağı yeni yetenekler değişen istek ve ihtiyaçların değil, aksine istek yaratabilmenin ve öncülük yapabilmenin bir sonucu olarak öne çıkmaktadır.

2.7.4. Bıçak Sırtı (u1Y2)

İşletme yavaş yavaş değişmekte olan yeni pazar koşullarına da mevcut yetenekleriyle çözümler üretebilmeyi düşünmektedir. Bu, değişime hazırlıksız yakalanmanın zorunlu bir sonucu ya da yeni arayışlar sürecinin geçiş devresi olabilmektedir. İşletme ya mevcut ürünleri geliştirebilme ya da yeni kullanım alanları yaratabilme gibi çözümlerle bu geçiş sürecini en az zararla atlatabilecek, ya da değişimi yakalayamamanın cezasını ağır bir bedelle ödemek zorunda kalabilecektir. Kısaca sırat köprüsü olarak nitelendirilebilecek çok kritik ve riskli bir yoldan geçiş aşamasında olan işletme, geleceği adına doğru kararlar almak ve tüm yeteneklerini en iyi şekilde kullanmak zorunluluğundadır.

2.7.5. Şeytan Geçidi (u2Y2)

Burada yeteneklerle, değişim sinyalleri vermeye başlamış olan pazar koşulları arasında bir paralellik oluşturulmaya çalışılmaktadır. Yani işletme artık rahatlıkla algılamaya başladığı değişimin gereği olarak yeteneklerini de buna uygun bir hız ve kapsamda geliştirebilme gayreti içinde olmaktadır. Fakat işletmenin buradaki amacı geleceği öngörerek mega fırsatlar yakalamak ya da uzun vadeli planlara girişmek değildir. Aksine onun amacı önünü gözlemleyebildiği bir alan kesiti ve zaman dilimi içerisinde gereken tedbirleri alabilmek ve üzerine düşeni yerine getirebilmektir. Yani işletme değişimin önünde kalmaya değil, onu olabildiğince yakından izlemeye gayret göstermektedir. Sonuç olarak da işletme burada yeni yeteneklerin keşfine değil, mevcut olanların yeni koşullara uygun olarak geliştirilebilmesine yatırım yapmaktadır. Kısa vadedeki değişimle adım birliği içerisinde olma gibi zorlu bir görevi içermesinden dolayı da bu hücreye şeytan geçidi adı verilmektedir.

2.7.6. Dinamik Denge (u3Y2)

Değişmeye yüz tutan müşteri istek ve ihtiyaçlarının farkında olan işletme, bunlara cevap verebilmenin de ancak yeni yeteneklerle olanaklı olabileceğini düşünmektedir. Dolayısıyla işletme bir yandan pazardaki konumunu devam ettirmeye çalışırken, bir yandan da değişen pazar yapısının gerektirdiği yeni öz yeteneklere sahip olabilmenin gayreti içerisindedir. Kısaca hem bugünü hem de geleceği göz ardı etmeyen dengeli ve tutarlı bir politika izlenmeye çalışılmaktadır.

2.7.7. Zorunlu Keşifçiler (u1Y3)

Matris sağ alt köşesini oluşturmakta olan zorunlu keşif hücresinde ise farklı bileşimler ya da kullanım yöntemleriyle mevcut yeteneklerin yeni pazar koşullarına cevap verebilmede yeter hale gelmesi hedeflenmektedir. Diğer bir ifadeyle işletmeler mevcut yeteneklerini yeni pazarlara yansıtabilecek fırsatların arayışı içinde olmaktadır. Çok da kolay olmayan ve örgütsel bir zorunluluğun sonucu gibi algılanan bu hedefte başarılı olabilen birçok işletmeye de şahit olunmaktadır. Teyp ve kulaklık işlerindeki yeteneğini walkmanlere taşıyabilmesiyle Sony, işitsel uygulamalardaki optik bellek yeteneğini veri belleği uygulamalarına taşıyabilmesiyle de Philips bu işletmelerin önde gelen örneklerini oluşturmaktadır (Hamel and Prahalad, 1990).

2.7.8. Viraj Önü (u2Y3)

Burada mevcut yeteneklerin geliştirilmesi suretiyle yeni pazarlarda yer alınıp alınamayacağı sorgulanmaktadır. Temelde bunun, işletmelerin yeni öz yetenekler yaratabilme potansiyeline sahip olamamalarından ya da bu konuda kendilerine güvenememelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Neden her ne olursa olsun bu noktada işletme gelecekte var olabilme adına çok önemli bir sınavla karşı karşıya olduğunun ve mutlaka başarılı olması gerektiğinin bilincinde olmalıdır. İstek ve ihtiyaçlardaki değişimin hız kazandığı, diğer bir ifadeyle işletme kapısına dayandığı bu noktada başka bir çarenin olamayacağı da çok açık ortadadır.

2.7.9. Mega Fırsatlar (u3Y3)

Bu hücre yeni pazarlarda ancak yeni yeteneklerle yakalanabilmesi söz konusu olan önemli fırsatları göstermektedir. Mega sıfatına bile layık bulunan bu fırsatlar o anki konumları ve yetenek düzeyleri itibariyle de işletmelerin çok uzağında kalmakta ve hatta mevcut koşullarda bunlara ulaşmak işletmeler için hayal olmaktadır. Bu noktada hayalin gerçeğe ya da fırsatların pazar payına dönüşüm şifresini ise yeni öz yetenekler oluşturmaktadır. Kısaca bu hücre ya da mega fırsatlar işletmelerden

geleceğin öz yeteneklerini görebilmelerini ve bu yeteneklere sahip olabilme adına da gereken tüm gayreti göstermelerini istemektedir. Bunun geleceğin lideri olmak kadar var olabilmenin de zorunlu bir unsuru olabileceği unutulmamalıdır.

2.8. ÖZ YETENEK GELİŞİM ROTASI

Yukarıda verilen tabloda pazar koşullarındaki değişimle birlikte işletmelerin yeni yetenek keşfinde izleyeceği bir elips şekli ortaya çıkmaktadır. Bu elips mevcut matris dahilinde yeni yetenekler keşfetmede izlenebilecek tüm olası yolları kapsamaktadır. Şekildeki matris ve keşif rotası tüm işletmelerin pazar koşullarındaki değişime paralel olarak ya yeteneklerini geliştirebilecekleri ya da yeni yetenekler keşfedebileceği esasına dayanmaktadır. Dolayısıyla şeklin başlangıç noktasını mevcut pazar koşulları ve örgüt yetenekleri oluşturmakla birlikte sağa doğru gidildikçe yeni yetenek keşifleri hızlanmaktadır. Bir başka ifadeyle şekil üzerindeki oklar yeni yeteneklerin keşfine gidiş yollarını simgelemektedir. Elipsin yeni yetenekler keşfetmede içerdiği bu yollar ve genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

2.8.1. Yaratıcı/Proaktif Örgüt Rotası

Bu rota elips merkez çizgisiyle üst çizgi arasında kalan yolları kapsamaktadır. Bu rotayı izleyen işletmeler mevcut pazarlardaki değişimi beklemeksizin geleceğe ilişkin tahminlerde bulunmak suretiyle yeni yeteneklerin arayışı içerisine girmektedir. Kısaca bu işletmeler pazar koşullarındaki değişimlere tepki olarak değil, aksine onlara yön verebilme ya da onlara hazırlıklı olabilme felsefesiyle hareket etmektedirler. Dolayısıyla birçok yeniliğin yaratıcıları olmaları itibariyle de değişim ya da öncü liderler olarak isimlendirilmektedir. Bu rota dahilindeki işletmelerin köklü bir birikime sahip olmakla birlikte, ar-ge faaliyetlerine de çok büyük yatırımlar yaptıkları rahatlıkla söylenebilir.

2.8.2.Takipçi/Reaktif Örgüt Rotası

Bu rota elips merkez çizgisiyle alt çizgi arasında kalan yolları kapsamaktadır. Bu rotayı izleyen işletmeler mevcut pazarlardaki değişime tepki olarak önce yeteneklerini geliştirmeye sonra da zorunlu olarak yeni yetenekler keşfetmeye yönelmektedir. Kısaca bu işletmeler pazar koşullarının takipçisi konumundadır. Ancak oluşan koşulları geriden izlemekle birlikte, onlara uyum sağlamada son derece esnek ve başarılıdırlar. Dolayısıyla birçok yeniliğin ilk planda yaratıcısı olamasalar da oluşan koşullar içerisinde yeni fırsatlar yakalamada oldukça etkindirler. Değişen koşulları izlemede ve onlara uyum sağlamadaki becerilerinden ötürü bu işletmeler takipçiler (followers) olarak da isimlendirilebilmektedir.

Örneğin Hewlett Packard bölümler arasında işbirliğini ve takım çalışmasını teşvik etmek suretiyle yazıcı, ploter ve bilgisayar gibi birçok üründe kendi teknolojisini kullanabilmekte ve bu ürünlerde rekabet avantajı kazanmaktadır. Diğer yandan da Canon işletmesi lazer baskı motorlarını Hewlett-Packard'a satmaktadır. Lazer makinelerinin kalbi konumundaki bu motorlar sayesinde Canon bu alanda kendi marka payından çok daha fazla ürün payına sahip olmaktadır. Bir başka örnek olarak Samsung işletmesi üretiminin üçte birini bir başkasının ürünü ya da markası altında kullanılmak üzere dışarıya satmaktadır. Dolayısıyla Samsung'un üretim payı tüketici pazarlarındaki kendi marka payından oldukça yüksektir. Aynı şekilde bugün her ne kadar Tayvan işletmeleri dünya pazarlarında pek hatırlanmasa da Apple, Dell, IBM ve AST gibi birçok işletme Acer, Tatung, Inventec, Datatech ve Compal gibi Tayvan kökenli işletmelerden üretimde kullanılmak üzere sayısız ürünler satın almaktadır (Hamel and Prahalad, 1996,Stalk-Evans and Shulman, 1992,Doyle, 1998). Sonuç olarak Hewlett Packard, Apple, Dell, IBM ve AST gibi işletmeler yaratıcı/proaktif örgüt rotasını izlerken Canon Acer, Tatung, Inventec, Datatech ve Compal gibi işletmeler de ikinci rotayı yani takipçi/reaktif örgüt rotasını izlemek suretiyle yeni öz yeteneklere ulaşmaktadır.

2.8.3.Fırsatçı/Kolaycı Örgüt Rotası

Elips üzerindeki oklu yollar son derece zor, zahmetli ve engebeli bir süreci göstermektedir. Oklu yollara yaklaşıldıkça alınan mesafeyle birlikte karşılaşılan zorluklar da büyük oranda artmaktadır. Ancak elips merkezine yaklaşıldıkça yeni yetenek keşfine giden sürecin son derece kısaldığı görülmektedir. Ne var ki bu, hedefe ulaşıldığı zannedilen ama hiçbir zaman sonuca varmayan bir yoldur. Çünkü son derece büyük zorluk ve birikimlerin ürünü olan öz yeteneklere kolayca ve kestirme yoldan ulaşmak kolay değildir. Bu zamanı sıkıştırmanın ekonomik verimsizliği (Time Compression Diseconomies) ilkesiyle de bağdaşmamaktadır. Çünkü bu ilke, "belirli bir birikim ve uzun süreli bir çabanın sonucunun, çok daha kısa bir zaman dilimine sıkıştırılarak aynı başarının yakalanmasının çok güç hatta olanaksız olduğunu vurgulamaktadır" (Dierickx and Cool, 1989). Bu 6 yıllık bir tıp eğitimi bilgisine 6 ayda ulaşabilmenin güçlüğünü ya da olanaksızlığını dile getirmektedir. Benzer şekilde mevcut bir yeteneğe dayalı rekabet avantajını sürdürebilmek ya da bu yeteneğe yenilerini ilave edebilmek, mevcut yeteneğin üst düzey değerlerine sahip olmakla daha da kolaylaşmaktadır. "Başarı başarıyı getirir" söylemine uygun olarak, başlangıçta üstün bir yetenek stoğuna sahip olmak, ileride daha üst düzey bir yetenek birikimi yaratımını kolaylaştırmaktadır. Bu ise varlıkların kitlesel verimliliği (Asset Mass Efficiencies) ilkesiyle açıklanmaktadır (Dierickx and Cool, 1989). Sonuç olarak elips merkezini izleyen işletmeler mevcut pazar koşullarındaki fırsatları değerlendirerek kısa vadede başarılı olabilecekler ama başarıları rekabet avantajına temel oluşturacak yeteneklere dayanmadığından kısa vadeli olacaktır. Dolayısıyla bu işletmelerin çoğunluğu şeytan geçidinde kaybolurken kalanların da fırsat ve taklit esasına dayalı başarıları uzun ömürlü olmayacaktır.

2.9. ÖZYETENEĞE DAYALI STRATEJİLERİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Özyetenekleri ve işletme kaynaklarını, işletme stratejisinin temeli olarak gören yaklaşımların kökeni 1960'lara dayanmaktadır. Harvard Business School'dan Kenneth Andrews İşletme Stratejisi‖ adlı eserinde, işletmenin rekabet gücüne sahip olduğu işi, ayırt edici yeteneği rekabet avantajına dönüştürme üzerinde yoğunlaşarak tanımlamaktadır (Cambell ve Luchs, 2002).

1960'larda Harvard İş İdaresi Bölümü'nde sözü geçen akademisyenlerden Learned, Christensen, Andrews ve Guth, bir işletmenin rekabete dayalı gücünün, ayırt edici yeteneklerinden‖ ya da işletmenin özellikle iyi yapabildiği işlerden kaynaklandığını savunmuşlardır. İşletme stratejisinin amaçları ile işletmenin ayırt edici rekabet unsurlarının, rekabet avantajı sağlanabilmesi için birbirine uyum göstermesi gerekmektedir. Benzer biçimde Igor Ansoff da İşletme Stratejisi‖ adlı kitabında, işletmelerin kendi güçleri ve güçsüzlüklerine dayanarak, iş portföyleri değerlendirmelerinde özellikle farklı yönlerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olacak yetkinlikler oluşturmaları gerektiğini söylemektedir (Cambell ve Luchs, 2002).

Cambell ve Luchs (2002) Temel Yetenek Tabanlı Strateji isimli kitabında 1980 ve sonrası Temel (Öz) Yetenek‖ kavramının tarihsel gelişimi şu şekilde açıklanmaktadır:

■1980'lerde ortaya çıkan kaynak tabanlı akım‖, işletmelerin neden değişik stratejilerle değişik sonuçlara ulaştıklarını, yine aynı işletmelerin iç özellikleri üzerinde yoğunlaşarak açıklamaktadır. Bu akıma göre, bir organizasyonun pazarda önemli bir yer elde edebilmek için önemli kaynaklarını bir araya getirmesi gerekmekte; geçmiş deneyimlerinin, karakter ve kültürünün, güçlü yanlarının ve yetkinliklerinin stratejiyi oluşturduğunu ve stratejinin başarısını belirleme konusunda çok önemli olduğunu bilmek gerekmektedir. Kaynak tabanlı akım çalışmaları yöneticilerin, yeteneklerin neden bir işletmenin en değerli kaynağı olduğunu anlamalarına ve bu değerli kaynakların nasıl kullanılacağını görmelerine yardım eder.

■1980'de Porter, yöneticilerin dış fırsat ve tehditleri anlamasını ve analizlere dayalı strateji formüle etmelerini sağlayan rekabetin 5 güç çerçevesini geliştirmiştir.

■1985‘de Hayes, işletmenin içsel yeteneklerine odaklanarak yöneticilerin yetenekleri inşa etmesi ve yetenekleri gerçekleştirebilmesi için de gelişimi desteklemesi gerektiğini belirtmiştir.

■1987‘de Itami ve Roehl, Soyut Varlıkların Mobilize Edilmesi‖ adlı kitabında bir işletmenin güçlü yanlarını inşa etmenin önemi konusunda çalışmışlardır. Bu düşünce ilerleyen yıllarda kaynak tabanlı konsepti getirmiştir.

■1990‘lı yıllar, işletmelerde yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamalarında durumsallık, küçülme, dış kaynaklardan yararlanma gibi pek çok değişik ve yeni görüşlerin ortaya çıktığı yıllar olmuştur. Bu yeni görüşler, işletmelerin yapılanmalarını, yönetim süreçlerini ve başta işletme çalışanları olmak üzere işletme faaliyetleri ile ilgili çıkar grupları konularında yerleşmiş bulunan pek çok uygulamayı ya anlam itibariyle ya da uygulama şekli itibariyle değişmiştir.

■ Amerikalı akademisyen Jay Barney'e göre; fiziksel birçok kaynak taklit edilebilir, rakipler benzer üretim alanları yaratabilir ya da oluşturulan bir teknoloji taklit edilebilir. Ancak grup çalışmasına, kültüre ya da kurumsal faaliyetlere dayalı yetkinlikleri taklit etmek oldukça zordur.

■ 1990 senesinde, C.K. Prahalad ve Gary Hamel, önemli makaleleri İşletmenin Temel Yeteneği‖nde bu kavramı incelemişlerdir. Prahalad ve Hamel yöneticilerin, her işletmenin piyasadaki öbür işletmelerden farklı işlerini portföy olarak görmelerindense değişik ürün ve pazarlarda kullanabilecekleri, rekabet açısından önemlivyeterlilikler olarak görmelerini sağlamışlardır. C. K. Prahalad ve Gary Hamel, öz yetenek‖ terimini ilk kez 1990'da Harvard Business Review'da yayımlanan ve çok önemli kabul edilen makalelerinde kullanmışlardır. Temel yeteneği, teknoloji ve ustalığın entegre olması ve bir işletmenin rekabetçi başarısı için gerekli olan bilgi birikiminin düzensiz toplanması‖ olarak açıklamaktadırlar (Campbell ve Luchs, 2002).

■İşletme Stratejisi: Velayet Avantajı Arayışı adlı çalışmanın yazarları Mıchael Goold, Andrew Campbell ve Marcus Alexandera, öz yeteneklerle işletme stratejisi arasındaki bağlantı konusunda bakış açısı geliştirmişlerdir. Yazarlar iki ya da daha fazla iş arasında ortak yetenek alanlarının varlığının, portföy stratejisi açısından gerekli ya da tatmin edici bir koşul olmadığını ileri sürmektedirler. Eğer ana işletme benzer yeteneklere sahip iş birimleri arasında; bağlanma mekanizmaları, bilgi paylaşımları ve beceri havuzu oluşturabiliyorsa, o zaman yetenek tabanlı portföy stratejisinde mantık bulunmaktadır (Campbell ve Luchs, 2002).

2.10. İŞLETMELERİ ÖZYETENEĞE YÖNELTEN FAKTÖRLER

İşletmeleri öz yeteneğe yönelten faktörleri; kurumsal faktörler, finansal faktörler, gelirle ilgili faktörler, gelişme ile ilgili faktörler ve çalışma ile ilgili faktörler olarak belirtmek mümkündür.

2.10.1. Kurumsal Faktörler

İşletmeleri öz yeteneklere yönelten kurumsal nedenler; öz yeteneğin geliştirilmesi ihtiyacı, dış kaynak baskısı, kalitenin yükseltilmesi, esnekliğin artırılması, risklerin azaltılması, küçülme ihtiyacı, süreç yenileme, kazançları artırma ihtiyacıdır (Gülden, 2007).

Temel (Öz) yeteneklerden yararlanma, işletmelere faaliyetlerini sahip oldukları çekirdek yetenekler ile sınırlama, başka tüm işletmecilik faaliyetlerini konularında kendilerinden daha fazla yeteneğe sahip işletmelere bırakma yolunu seçme şansını tanımıştır. Bu nedenle işletmeler zamanlarını ve enerjilerini en iyi bildikleri iş üzerinde yoğunlaştırmalıdırlar (Koçel, 2001).

Bir işletmenin temel yeteneğinden olan kabiliyetlerinin önemli bir özelliği, fiziksel değerlerin tersine, kullanıldıkça değerlerinin artmasıdır. Bunun için temel neden, bunların genellikle bilgi tabanlı olmasıdır. Bilginin; insanlar, işler ve organizasyonlar arasında paylaştırılması, konu ile ilgili bilginin genişlemesine ve büyümesine neden olacaktır. Bunun yanında böyle pozitif bir getiri elde etmek çaba gerektirir. Çünkü daha öncede dediğimiz gibi, öz yetenekler kendiliğinden oluşmazlar. Karı maksimize etmek isteyen bir işletme öz yeteneklerine yatırım yaparak, kaliteyi arttırmalıdır (Yağmur, 2007).

Işletmeler öz yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynaklardan yararlanma artmakta, dış kaynaklardan yararlanma arttıkça stratejik ortaklıklar artmakta ve şebeke organizasyonları gelişmekte,küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder hale gelinmektedir (Koçel, 2001).

Öz yeteneklere odaklanma ve diğer işletmelerle risklerin paylaşılmasına yönelik anlaşma yapma günümüzde yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Hizmet sağlayıcı işletmeler bir yatırım yaparken bunu tek bir alıcı işletme için değil, adına çalıştığı tüm alıcılar için yapmaktadır.Böylelikle tek bir müşteriye bağlı kalmayarak riskini azaltma olanağı bulabilmektedir. Hizmet sağlayıcı işletmelerin yaptıkları yatırımlar sonucunda alıcı işletmelerin ihtiyaç ve beklentileri de karşılanır duruma gelmekte bu nedenle alıcı işletmelerin kendileri yatırım yapma ve risk altına girme gereği duymamaktadırlar. Sonuç olarak öz yeteneklerine odaklanan tüm işletmeler

daha esnek, daha ekonomik ve değişen çevre koşullarının ortaya çıkarabileceği fırsatlara daha hazırlıklı olmaktadır (Genç yılmaz ve Zaim, 2000)

2.10.2. Finansal Faktörler

İşletmeleri öz yeteneklere yönelten başlıca finansal nedenler; "İşletmelerin varlıkları dış kaynak sağlayıcı işletmelere devrederek nakit sağlamak ihtiyacı duymaları, yatırım harcamalarını azaltma ve kaynaklarını yeniden dağıtmak istemeleri ve maliyetle ilgili olarak da maliyetlerin azaltılması ve sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönştürme ihtiyacı duymalarıdır"(gülten,2007)

Her işletmenin sınırlı kaynakları vardır. Bu nedenle, işletmeler bu sınırlı kaynaklarını en iyi biçimde değerlendirmek isterler. Öz yeteneklere odaklanma, işletmelere kaynaklarından optimum biçimde yararlanma fırsatı tanır. Böylece işletmeler kaynaklarını, önem taşıyan işlevlerinden müşteriye hizmet verebilecek kritik işlevlere yönlendirme imkanına kavuşmuş olacaktır. işletme, kaynaklarını kendisine değer yaratan işlevlere yönlendirirken müşteri üzerinde odaklaşma fırsatı bulur (Gülten, 2007).

Finansal kaynaklar için işletmeler arasında önemli bir rekabet vardır. Yöneticilerin vermesi gereken önemli kararlardan biri finansal kaynakların nasıl değerlendireceği konusudur. İşletmenin elindeki sınırlı finansal kaynakları etkin bir biçimde kullanmak yine işletmenin elindedir. Öz yeteneklere odaklanma, işletmeye bu olanağı tanır. Öz yeteneklere odaklanma kararı alınırken; dış kaynak kullanmak suretiyle elde edilecek maliyet tasarrufu ile işletmenin kendi bünyesinde mal-hizmet üretmesi halinde katlanmak zorunda kalacağı ek maliyetin karşılaştırılması gerekecektir. Bu, konunun finansal boyutunun önemini net olarak ortaya koyacaktır. İşletme, kendi bünyesinde mal ve hizmet üretme kararı aldığında, bu faaliyetler için yatırım harcamaları yapmak zorunlu olabilecektir. Bu kararın yanlış olması halinde ise, hatadan geri dönüş maliyeti çok yüksek olacaktır. Halbuki dış kaynaklardan yararlanan bir işletme dış kaynak seçiminde hatalı olsa bile, bu hatasını daha iyi bir dış kaynak seçmek suretiyle kolayca giderebilecektir (Greaver, 1999).

Öz yeteneklerin ölçek ekonomisi aracılığıyla ya da konusunda uzmanlaşma sonucunda sahip olduğu avantajlardan yararlanmak taktiksel açıdan ele alınması gereken bir öz yeteneklere odaklanma nedenidir. Tüm işleri kendi bünyesinde gerçekleştirmeye çalışan işletmeler araştırma- geliştirme, pazarlama, üretim gibi birçok maliyete katlanmak zorunda kalmaktadır. Bu da ürünün fiyatına yansımakta ve yüksek fiyatlar tüketicinin talebini olumsuz etkilemektedir. Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler bu gibi olumsuzluklardan etkilenmemek için belli faaliyetleri dış kaynaklara devretme yoluna gitmektedirler. "Hizmet sağlayıcı işletmelerin maliyet yapıları genellikle işletme bünyesindeki ünitelerin maliyet yapılarından farklı olmaktadır. Öz yetenekleri doğrultusunda kaynakları etkin biçimde bir araya getiren hizmet sağlayıcı işletmeler daha hızlı, etkin ve verimli sonuç elde etmektedirler. Hizmet sağlayıcı işletmelerin sahip olduğu bu avantajlardan dış kaynaklardan yararlanma aracılığıyla yararlanan işletmeler maliyetlerin azaltılması yolunda önemli adımlar atmaktadırlar" (Greaver,1999).

2.10.3. Gelişme İle İlgili Faktörler

İşletmeleri öz yeteneklere yönelten gelişmesiyle ilgili nedenler; yenilikçi fikirler edinme ve teknolojik gelişmelerin yakından takip ve elde edilmesi ihtiyacıdır. Öz yeteneklerine ve gelişmiş süreçlerine bağlı olarak işletmeler geleceğe yönelik yeni öz yetenekler yaratma ve rekabet avantajı elde etme yönünde çalışarak *yenilikçi fikirler* oluşturmaktadırlar. Üstelik bu uzmanlaşma sırasında dışarıdan aldıkları destekle dış kaynaklardan yeni fikirler ve yeni iş yapma usullerini de çalışmalarına katmaktadırlar. Ortaklık sonucu ortaya çıkan sinerji ve tedarikçinin konusunda uzman bilgi birikimi,işletmelere üşünme ve farklı yaklaşımları daha çabuk geliştirme olanağı vermektedir(Gülten,2007).

Öz yetenekler etrafında şekillenen faaliyetler zinciri, işletmede birbirini destekleyici ve tamamlayıcı özellikteki bilgi ve beceriler bütününün bir araya getirilmesini gerektirmektedir. Bu bilgi, beceri ve deneyim havuzundaki etkileşim ve sinerjiden doğan yaratıcı güç ise, mevcut ürünlerin daha da geliştirilmesine ve yeni ürünlerin keşfine zemin oluşturabilmektedir.Kısaca oluşan yeni yapının değer zinciri halkaları arasındaki uyum ve koordinasyon zorunluluğu bir yandan gereksiz iş ve

faaliyetler dizisinin varlığına son verirken, bir yandan da mevcut potansiyelin yeni düşünce ya da hedefler doğrultusunda daha kolay örgütlenmesine olanak sağlamaktadır (Doğan, 2003).

Teknolojik değişimleri takip eden firmalar önemli rekabet avantajları elde edebilmektedirler. Bu yüzden Teknolojik yenilikleri takip edebilme öz yeteneklere odaklanma ve dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının yaygınlaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. İleri teknolojiyi kullanan bir işletme ile çalışmak operasyonel kusursuzluğu ya da ürün kalitesini beraberinde getirmektedir. Bu gelişim işletmeyi sahip olduğu teknolojiden daha ileri teknolojiye ulaşılabilir. Öz yeteneklerde uzmanlaşma, teknolojik gelişme hedefleyen işletmeler açısından önemli bir basamak niteliği taşımaktadır (Gülten, 2007).

2.10.4. Çalışanlarla ilgili Faktörler

İşletmeleri öz yeteneklere yönelten çalışanlarla ilgili nedenler; çalışanlara kariyer sağlama ve çalışanları öz yeteneklere yönlendirme ihtiyacıdır.

Son yıllarda, Amerika'da ve Avrupa ülkelerinde insan kaynakları yönetimi faaliyetleri de bazı şirketlerce temel faaliyetleri (core activities) dışında görülmekte ve bu konuda da dış kaynaklardan kullanımına gidilmektedir. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları işlevlerinin çeşitlilik göstermesi ve herbirinin de ayrı uzmanlık gerektirmesi sonucunda, insan kaynakları işlevlerinin tamamının veya bir bölümünün dış kaynaklardan sağlanması ihtiyacını doğurmaktadır.

Büro işlerini dışarıya yaptırma eğilimi gelişmiş ülkelerde aniden hızlandırmıştır. Özellikle büyük organizasyonlarda, çalışanların üst derecelere yükselmesine imkân vermeyen bazı faaliyetleri dışarıya yaptırma usulünün genel uygulama haline gelmesi beklenmektedir. Büro, bakım, temizlik ve destek hizmetlerinde verimliliği gerçekleştirmenin tek gerçek yolu bu olacaktır. Gelişmiş ülkelerde bu gibi işlerde çalışan insanların sayısı imalat sanayinde çalışanların sayısına eşit hale gelmiştir. Çalışanın, "daha iyi bir şeyler yapabilmek için üst yönetim kademelerine yükselmesine imkân verilmezse destek işlerindeki verimliliğin artması da çok zor

olacaktır. Destek işlerinde bunun gerçekleşmesi için bu işlerin ancak bağımsız, müteşebbisler tarafından yapılması şarttır. Bu gerçekleşinceye kadar, arzulu ve yetenekli insanlar destek işlerine girmeyeceği gibi, kendini bu işlerin içinde bulanlar da bir an önce kaçmak isteyeceklerdir" (Drucker, 2001).

Öz yeteneklere odaklanıp dış kaynak kullanımından yararlanma "işletmelere hem yatırımdan daha yüksek getiri hem de dış kaynak kullanımı sağlayan işletmelerin uzmanlıklarından yararlanma olanağı sağlamakta, böylece hem zaman tasarrufu hem de maliyet avantajı elde etmektedir. Çalışanlar daha kolay bilgilendirilmekte, iş yükü ve harcamalar azaltılmaktadır.Bir araştırmada dış kaynak kullanımının en önemli nedeni olarak zaman tasarrufu gösterilmiştir. Ayrıca, işlerin alt iş verenlere verilmesi işletmeye yasal ve vergi sorumluluklarını da devretme olanağı vermektedir"(Gülten, 2007).

İşletmelerin öz yeteneklere odaklanmak amacıyla bir takım görevlerde dış kaynaklardan yararlanması; problem çözücü bir yaklaşımla stratejik hedeflerin başarılmasında örgüte yardımcı olmakla birlikte, stratejik kararların alınıp yürütülmesinde, örgüt içinde değişime yönelik bir kapasite yaratılmasında ve örgütle aralarında bağlayıcı bir fonksiyon olduğu müddetçe iş gücüne birlik aşılanmasına destek sağlamaktadır.

2.11. ÖZ YETENEKLERİN İŞLETMEYE SUNDUĞU AVANTAJ VE RİSKLER

2.11.1.Avantajları

Finansal Kaynaklardan Optimum Düzeyde Yararlanabilme: Her işletmenin kıt kaynaklarını optimum seviyede değerlendirmesi gerekmektedir. " Dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin finansal kaynaklarını temel yeteneği ile ilgili olmayan alanlarda değerlendirmesini önleyen önemli bir araçtır. Böylece, yatırımların öz yetenekler doğrultusunda yapılarak finansal kaynakların daha verimli kullanılmasına olanak sağlar" (Greaver, 1999)

Maliyetleri Azaltma ve Kaliteyi Arttırma: İşletmeler öz yeteneklerine odaklanıp, diğer faaliyetlerini dış kaynaklardan yararlanarak yaptırdıklarında benzer nitelikli birçok tedarikçi işletmeyle çalışır hale geleceklerdir. Özellikle o faaliyet alanındaki en iyi tedarikçinin seçilmesi tedarikçiler arasındaki rekabeti arttırarak, hem fiyat hem de kalite açısından işletmenin pazarlık gücünü arttıracaktır.

Ayrıca dış kaynaklardan yararlanmanın yeni yatırım maliyetlerini azalttığı göz önünde bulundurulduğunda maliyet avantajı getirmesi muhtemeldir.İşletmeler sabit maliyetleri değişken hale getirerek, tedarikçilerin sahip olduğu maliyet avantajından yararlanarak ve gizli maliyetleri ortaya çıkararak maliyetleri azaltabilirler (Lacity, 1994).

Başarılı İşletmeler Arasına Girebilme: İşletmenin dış kaynaklardan temin ettiği faaliyetler sonucunda; o faaliyetle ilgili eğitim ve teknoloji izleme maliyetleri gibi ekstra maliyetleri azaltması ve asıl odaklanması gereken temel yeteneği üzerine yatırım yapması beklenir. Başarılı işletmelerin insan, teknoloji ve metodolojiye büyük yatırımlar yaptığı göz önünde bulundurulduğunda, temel yeteneğine odaklanarak dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin sektördeki rakiplerine göre daha başarılı olması beklenmektedir (Koçel, 2005).

H*ız Kazanabilme:* Çevredeki değişimleri sürekli takip eden ve bu değişikliklere hızlı bir şekilde cevap veren işletmeler kendi bulundukları sektörde rekabet avantajı elde edebilirler. Ancak bir işletmenin hızlı olması işletmenin esnek olması ve tedarikçilerini çok iyi belirlemiş olmasına bağlıdır. Temel yeteneğine odaklanan işletmeler daha esnek bir yapılanma göstermektedirler.Bununla birlikte konularında uzmanlaşmış tedarikçi işletmelerin dış kaynaklarından yararlanan işletmeler, kendi faaliyetlerinde önemli ölçüde hız kazanmaktadır. (Ongun,2002)

Küçülme ve Küresel Rekabete Hazırlanabilme: "Küçülme, küçülerek sağlıklı ve uzun vadeli büyüme anlamındaki rekabet stratejisidir"(Koçel, 2005). Küçülme ile işletmelerin isteyerek aldığı bir karar olarak örgütsel küçülme kastedilmektedir. İşletme bünyesindeki tüm iş yapma usül ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilerek yeniden yapılandırılması olarak bilinen süreç yenilemenin, işletmelerin küçülme kararlarında etkisi büyüktür. Belirli süreç yenileme çalışmaları sonucu alınan küçülme kararı; işletmenin maliyetlerini düşürmesine, karar sürecini hızlandırmasına, rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede tepki verebilmesine, iletişimdeki bozulmaların azaltılmasına, daha sonuç odaklı çalışılabilmesine, müşteri ihtiyaçlarının sürekli gözden geçirilmesine, güçlendirmeyi hızlandırarak kişisel sorumlulukların daha kolay izlenmesine, bunlardan da öte verimliliği ve sinerjiyi arttırmasına olanak tanır.

Stratejik Bakış Açısı Kazanabilme: Stratejik yönetimde, işletmenin yetkin olduğu alanlar ile dış çevrenin talepleri ve dış çevredeki fırsatların örtüşmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda, işletmenin rekabet üstünlüğü kazanabilmesi için iş çevresindeki fırsatları güçlü yanlarıyla değerlendirmesi gerekmektedir. Bu da öz yeteneklere odaklanma ve kalan faaliyetleri dış kaynaklardan temin etme yönetim tekniklerinin iyi bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Öyleyse bu yönetim teknikleri işletmelere stratejik bir bakış açısı katmaktadır.

Süreç Yenileme ve Teknolojik Yenilikleri Takip Edebilme: İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanmalarının diğer bir nedeni, kendi öz yeteneklerini daha etkili kullanabilecekleri yeni teknolojiler sağlama ve yeni bilgilere ulaşmasıdır. Yeni ürün geliştirme, tasarım, üretim, dağıtım, pazarlama, tanıtım gibi fonksiyonların dış

kaynaklardan yararlanmaya tabi tutulmasıyla, işletme bu konularda yeni teknolojilere ulaşma imkânı bulacaktır (Mucuk 2008).

2.11.2. Dezavantajları

Tedarikçi İşletmeye Karşı Bağımlılığın Artması ve Kontrolün Kaybedilmesi: Dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin verimlilik seviyesi dışarıdan alınan hizmetlere bağlı olara değişmektedir. Çünkü tedarikçi işletmelerin çıktısı durumundaki ürün ya da hizmet dış kaynak kullanan işletme için girdidir. Özellikle tedarikçi işletme ile yapılan uzun süreli sözleşmeler dış kaynak kullanan işletmeyi zora sokabilir. Tedarikçi işletme sözleşme yapılmasından dolayı gerek zamanlama gerekse kalite konusunda dış kaynak kullanan işletmenin taleplerini tam olarak yerine getirmeyebilir. Bu da dış kaynak kullanan işletmenin sözleşme süresince tedarikçiye bağımlı olması dolayısıyla faaliyetlerinin aksamasına neden olabilir.

Dış kaynak kullanımına giden ana işletme tedarikçi firmanın faaliyetlerini dikkatle izleyerek iletişimi devamlı kılmalıdır. Çünkü dış kaynaklardan yararlanma tekniği beklenenin aksine ana işletmenin, tedarikç işletme üzerindeki kontrolünü kaybetmesi ile sonuçlanabilir. Bu durumda ana işletme tedarikçinin üretim süresi, fiyat gibi koşullarına uymak zorunda kalabilir. Böylece rekabet avantajı sağlayacağı düşünülen bir uygulama, işletmeyi dezavantajlı duruma sokabilir. Koçel (2007)

Niteliksiz Bir Tedarikçi Firmanın Seçilmesi: Dış kaynaklardan yararlanma tekniğinin başarısı için tedarikçi seçimi kritik önem taşır. Sadece maliyet hesapları yaparak tedarikçi seçilmesi, işletmelerin ilerleyen zamanlarda belirli problemlerle karşılaşmasına neden olabilir. İşlem maliyetlerini göz önünde bulundurmayarak yapılan maliyet hesapları işletmeleri niteliksiz tedarikçi firma seçimine yönlendirebilir (Semercioöz, 2000)

Niteliksiz tedarikçi seçen işletme ise hedeflediği yararı elde edemeyip kalite standartlarından taviz vermek zorunda kalabilir. Her iki taraf, kârı maksimize etmeye çalışırken ilişkilerin kalitesi ikinci planda kalabilir.

İşletmenin Yeteneklerini Kaybetmesi: Kimi işletmeler belirli bir faaliyeti dış kaynaklardan yararlanma ile temin ederken, kimileri bir fonksiyonunun tamamını dış kaynaklardan temin etmektedirler. Özellikle işletmeye özgü belirli faaliyetlerin tedarikçi işletmelere yaptırılması, tedarikçilerin deneyim ve öğrenme yoluyla giderek asıl işletmenin faaliyetlerini yapar hale gelmesi anlamına gelmektedir. Bir bakıma dış kaynaklardan yararlanma tekniği işletmelerin gelecekte varlığını sürdürebilmesi için önem taşıyan yeteneklerini zayıflatmaktadır. Koçel (2007) dış kaynaklardan yararlanma tekniğinin işletmelerin içini boşalttığını (hollowing out) ve kendine rakip yarattığını ifade ederken özellikle öz yeteneklerin tedarikçi firmalar tarafından öğrenilmesiyle işletmenin rekabet avantajını kaybetmesi riskinin dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle işletmenin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında başarıya ulaşması için tedarikçi firma ile ilişkilerini dikkatlice geliştirmesi gerekir.

Yeteneklerin kaybedilmesi dezavantajını örneklemek için Thomson ve JVC işletmeleri ele alınabilir. Bu firmalar arasında ilişki başladığında, Thomson firmasının tüketici elektroniğinin en karmaşık ürünü olan video kayıt cihazları ile ilgili hiçbir girişimi yoktur. Altı yıl sonra, Thomson, JVC'nin herhangi bir yardımı olmaksızın Singapur'da video kayıt cihazlarının üretimine başlamıştır. Bu süreçte, Fransız elektronik firması Thomson, dış kaynaklardan yararlanarak video kayıt cihazları üretimi yaptıran JVC firmasından üretim için gereken bilgileri öğrenmiştir.

Personel Üzerindeki Kontrolün Kaybedilmesi: İşletmenin belirli faaliyet veya fonksiyonlarının dış kaynaklardan temini ile, ilgili kısımlardaki faaliyetlerin durdurulması ve o kısımlardaki çalışanların açığa alınması gibi bir durumla karşı karşıya kalınmıştır. Bu durum işletmedeki tüm çalışanlar üzerinde stres ve gelecek endişesi gibi durumlar oluşturmakta, sonrasında da personelin işletmeye olan bağlılığının azalmasına ve yabancılaşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla dış kaynaklardan yararlanma stratejisi belirlenirken personel ile uygun iletişim kurularak, gereksinimler karşılıklı fayda çerçevesinde düzenlenmelidir (Koçel, 2007)

Kısa Vadeli Ekonomik Amaçlara Odaklanma: Dış kaynaklardan yararlanma tekniği araştırma geliştirme ve yürütme maliyetleri düşünüldüğünde kısa vadede karlı bir yatırım olmayabilir. Bu teknik uzun vadede karlı bir yatırım haline gelebilir. Ancak uzun vadede tedarikçi firmaya yapılan bu yatırımları korumak ve tedarikçi firma ile yakın bir işbirliği içinde sürekli çalışmak amaçlı sözleşme yapılması uygun olabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İNOVASYON

Ekonomideki küreselleşme eğilimleri, müşteri beklentilerindeki ve beğenilerindeki değişim, teknolojik gelişmelerin ulaştığı düzey, yaşamın karmaşıklık derecesinin artması gibi nedenlerle, günümüzde rekabet olabildiğince şiddetlenmiştir. Böylesi bir rekabet ortamında başarıyı yakalayabilmek, çevresel değişimleri yönlendirebilmekten ya da en azından çevresel değişimlerin ortaya çıkardığı fırsatlardan, pratiğe dönüştürülebilen yeni fikirler yakalayabilmekten geçmektedir. Hatta denilebilir ki, günümüzde bütün örgütsel faaliyetlerin nihai hedefi, kullanıcılar tarafından değerli ve faydalı olarak algılanan inovasyonlar ortaya koyabilmektir.

Ürünlerin piyasa ömürlerinin kısalması, hissedilebilir olmak için farklılık yaratmanın temel koşul olması, hız ve esnekliğin belirleyici konuma yükselmesi gibi özelliklerle karakterize edilebilen inovasyon odaklı bu yeni ekonomik yapı, örgütsel süreç ve uygulamaları sil baştan yeniden şekillendirmiştir. Hayalgücü yönetimi, esnek örgüt yapıları, şebeke organizasyonlar, personel güçlendirme, benchmarking gibi uygulamalar bu yeniden yapılanma çabalarının birer yansımasıdır.

İşletme eylemleri içerisinde inovasyon, çevresel değişim ve eğilimlere uyum sağlamak için geliştirilen strateji ve uygulamaların sonuçlarının dış çevreye aktarılmasını sağlaması nedeniyle özel bir öneme sahiptir. İşletmeyi insanla özdeşleştirirsek, işletme eylemleri içerisinde inovasyon insanın dış görüntüsü gibidir. Yürümek, dokunmak, tatmak, konuşmak, duymak, görmek, bir etkiye tepki göstermek gibi davranışlar dış dünyaya yansıyan insan eylemleridir. Ancak bu eylemlerin gerçekleştirilebilmesi, insanın iç bünyesinde yer alan alt sistemlerin görevlerini eksiksiz bir şekilde yerine getirebilmelerine bağlıdır. Başarılı bir inovasyonun ortaya çıkması da örgütü oluşturan tüm alt sistemlerin

bütüncül başarısıyla doğru orantılıdır. Bütün örgütsel sistemler ve eylemler önemli olmakla birlikte, bu eylemler içerisinde inovasyonun özel önemi, dışsal etkilerden yola çıkarak, örgütsel süreçler sonucunda ortaya konulan tepkileri dış çevreye yansıtmasından kaynaklanmaktadır. İnsanı farklı kılan temel özellikleri, onun fiziksel görüntüsü ve iç dünyasını ifade ediş şekli olarak kabul edersek; işletmeleri farklı kılan özellikleri de, çevresel değişimleri algılama, bu değişimlere yönelik inovasyonlar geliştirme ve geliştirilen inovasyonları dış çevreye sunma şeklinde sıralayabiliriz.

Bu bölümde inovasyon kavramı, tanımı ve önemi, yaratıcılık, yenilik ve inovasyon kavramları arasındaki ilişki ve farklılıklar, inovasyonun ilkeleri, inovasyonun kaynakları, inovasyon süreci, inovasyonun sınıflandırılması, inovatif örgütlerin ve inovasyonun özellikleri, inovasyonun belirleyicileri ve sonuçları, inovasyonun göstergeleri ve inovasyonun ölçülmesi konuları üzerinde durulmuştur.

3.1. İNOVASYON KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ

3.1.1. İnovasyon Kavramının Tanımlanması

İnovasyonun ne olduğu ve bir örgüt içerisinde inovasyonun gelişimine zemin hazırlayan unsurların neler olduğu konusu, son dönemlerde teorisyenlerin ve uygulayıcıların üzerinde önemle durdukları konulardan biridir. Konunun bu denli önemli olmasının temel nedeni örgütlerin uzun dönemde varlıklarını devam ettirebilmelerinde inovasyonun belirleyici bir rol oynamasıdır (Susanne,1994). Kavram ilk kez ünlü ekonomist Joseph Schumpeter tarafından 20. yüzyılın başlarında yazılan 'The Theory of Economic Development' ve 'Capitalism, Socialism, and Democracy' adlı kitaplarda kullanmış ve ilgili çalışmalarda inovasyon olgusu ekonomik gelişmenin sürükleyici gücü olarak tanımlanmıştır (Becheikh,2003) .

Kavram üzerindeki yoğun ilgi, tolfe'nin 1994 yılında yayınlamış olduğu çalışmada, "çalışmadan önceki beş yıllık süreç içerisinde inovasyon üzerine yaklaşık olarak 350 tez ve 1300 makalenin kaleme alındığı"(Qingrui,2007) şeklinde aktarılan

istatistiki bilgi ile net bir şekilde anlaşılmaktadır. Kavram üzerine gerçekleştirilmiş bunca çalışmaya rağmen, inovasyonun nedenleri ve etkileri konusu hala tüm çıplaklığıyla açıklanabilmiş değildir (Damanpour, Gopalakrishnan,1998). Dış çevrede meydana gelen değişimlerin örgütler açısından inovasyonu zorunlu bir gerekliliğe dönüştürdüğü (Drucker,2007) ve ulaşılan her inovasyonun ulaşılması gereken yeni inovasyonlar için zemin hazırladığı (Teece,2002) gerçekleri dikkate alındığında bunun pekte mümkün olmadığı görülecektir. Çünkü, her yeni inovasyon dış çevrede yeni değişimlerin tetikleyicisi olacak ve bu değişimler örgütler için yeni inovasyonları zorunlu kılacaktır.

İnovasyon kelimesi, İngilizce "innovation" kelimesinin karşılığı olarak Türkçe terminolojiye girmiştir. Tam karşılığını vermemekle birlikte "yenileme, yenilenme, yenileşme, yenileşim" gibi anlamlara gelen bu kelime Latince "innovare" kelimesinden türetilmiş olup "yeni bir şey yapmak" anlamına gelmektedir.

Birçok disiplinin çalışma alanı içerisinde bulunan inovasyon kavramı farklı perspektiflere göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir (Damanpour, Schneider,2006). Dolayısıyla kavramın tanımlanması noktasında literatürde oluşmuş bir konsensüsten bahsetmek mümkün değildir (Bolton,1993). İnovasyonun tanımlanması noktasındaki bu belirsizliğe vurgu yapan Flynn, Dooley, O'Sullian ve diğerleri (2003)(Armbruster,2008) kavramı, fırsatları yeni fikirlere dönüştürme ve bu yeni fikirlerden kullanımı yaygın pratiklere ulaşma süreci şeklinde tanımlamışlardır.

İnovasyon konusunda çalışmalar yapan bilim adamlarından bir kısmı, inovasyonu bir süreç olarak değerlendirmiş ve konuyu inovasyonun nasıl ortaya çıktığı, nasıl geliştiği ve örgütsel faaliyetlerin rutin bir parçası haline nasıl dönüştürülebildiği perspektifinden incelenmişlerdir. Diğer bir kısmı ise inovasyonu bir sonuç olarak değerlendirmiş ve konuyu hangi (kavramsal, yapısal) şartlar altında inovasyonun ortaya çıkabileceği açısından irdelemişlerdir (Dooley,2003). Avrupa Birliği Komisyonu'na göre inovasyon, süreç olarak bir fikri pazarlanabilir bir ürüne, yeni yada geliştirilmiş bir üretim veya dağıtım yöntemine dönüştürmeyi ifade eder. Aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, "pazarlanabilir, yeni yada geliştirilmiş ürün, yöntem yada hizmeti"de anlatır

(Atik,2005). Bu tanımda iki nokta dikkati çekmektedir. Bunlardan birincisi, inovasyon sürecinin yeni bir fikirle başlıyor olması, ikincisi ise bu fikrin pazarlanabilir bir unsura dönüşmesi gerektiğidir.

Oslo Kılavuzu'nda inovasyon kavramı; işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (TÜBİTAK,2005). Bu tanıma göre inovasyon için gereken asgari koşul, ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyonel yöntemin firma için yeni yada önemli derecede iyileştirilmiş olmasıdır. Bu anlamda Zaltman ve Lin (1971) inovasyonu ilgili birim tarafından yeni olarak algılanan her türlü fikir, uygulama yada materyal olarak tanımlamakdırlar.

Süreç ve sonuç perspektifini kapsayacak biçimde inovasyon kavramı, içsel olarak geliştirilmiş yada dış kaynaklardan elde edilmiş yeni bir fikirle başlayan(Damanpour,1991) yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürünlerin, üretim metotlarının ve organizasyonel yöntemlerin geliştirilmesi yada yeni pazarlara girilmesi ve yeni tedarik kaynaklarının bulunması ile devam eden(Ellonen,2008) ve tüm bunların ticarileştirilmesine kadar uzanan süreç(Rebecca,2009) şeklinde tanımlanabilir. Tanım dikkatlice incelendiğinde bir örgüt açısından inovasyonun tedarikten üretime, satıştan satış sonrası hizmetlere kadar bütün örgütsel alanları kapsadığı görülecektir.

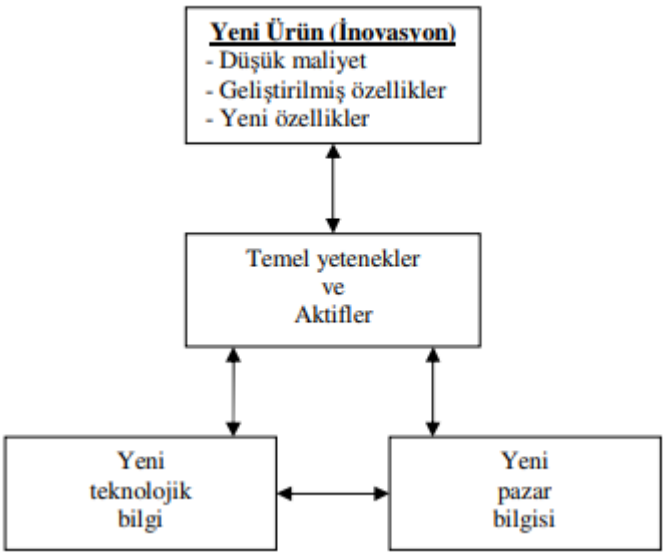
Szeto (2000) inovasyon kavramını farklı örgütsel alanlar açısından ele alarak tanımlamıştır. Pazarlama açısından inovasyon, pazardaki değişimlerin ortaya çıkardığı ve/veya farklılaştırdığı ihtiyaç ve beklentilere cevap verebilecek pazarlanabilir ve satılabilir nitelikteki yeni ürünlerin geliştirilmesi sürecidir. Yönetim açısından inovasyon yeni fikir veya gelişmelerin oluşmasını sağlamak için sahip olunan içsel ve dışsal kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesidir. Teknolojik açıdan inovasyon, teknolojik değişim veya keşiflerin yeni ürün geliştirmek için uygulanması eğilimidir.

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere inovasyon, yeni fikirlerin başarılı bir şekilde kullanılmasına ve değerlendirilmesine dayanmaktadır (Alegre,2006). Diğer

bir ifadeyle inovasyondan bahsedebilmek için 'yenilik' ve 'kullanım' koşullarının varlığı gerekmektedir. Yenilikten kasıt, icat, bilimsel bir keşif veya yeni bir üretim yada yönetim tekniğinin geliştirilmesidir. Kullanımla anlatılmak istenen ise yenilikle ortaya konulan unsurların ticari başarısıdır (Alegre, Chiva,2009). Bu bakış açısıyla inovasyon, sahip olunan orijinal bilginin sentezlenmesi, kombinasyonu yada birleştirilmesi yoluyla oluşturulan ve kullanıcı tarafından değerli olarak algılanan yeni mal, hizmet yada süreçler olarak tanımlanabilir (Axson,2010).

İnovasyon kavramı çeşitli bilim adamları tarafından yeni ürün ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bu bilim adamlarından birisi olan Afuah (2003) kavramı, müşterilerin arzu edecekleri yeni bir mal veya hizmeti sunmak için yeni teknolojik bilgilerin ve pazar bilgisinin kullanımı şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımda inovasyon müşteriler tarafından kabul gören yeni bir ürünle yani yeni ürün geliştirme süreciyle eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Yeni teknolojik bilgilerin ve pazar bilgisinin kullanılarak yeni ürüne (inovasyona) ulaşma süreci Aşağıdaki Şekilde görülmektedir.

Şekil 2 : Yeni Ürün Anlamında İnovasyon



Kaynak: Afuah,2003

Yukarıdaki açıklamalar ışığında örgütsel açıdan inovasyon aşağıda sıralanan unsurlarla karakterize edilebilir (King, Anderson,2002) :

• İnovasyon; bir organizasyon içerisinde elle tutulabilir bir ürün, süreç yada prosedürdür. Yeni bir fikir, bir inovasyon için başlangıç noktası olabilir, ama tek başına inovasyon olarak adlandırılamaz.

• İnovasyon; sunulduğu sosyal ortam açısından kesinlikle yeni olmalıdır.

• İnovasyon; rastlantısal değil bilinçli ve tasarlanmış olmalıdır.

• İnovasyon; rutin bir değişiklik değildir. Tamamen yeni ve farklı bir unsur yaratmalıdır.

• İnovasyon; organizasyonel bir faydayı oluşturmayı amaç edinmelidir.

• İnovasyon; sadece yeniliği ortaya koyan birey ya da birim açısından değil genel anlamda geniş etkilere sahip olmalıdır.

Bu bağlamda inovasyon bir zihniyet, her tarafa yayılan bir görüş ve geleceğe uzanan bir vizyon olarak şu anın ötesine odaklanmış bir düşünce sistemi olarak düşünülebilir (Kuczmarski,2003) . İnovasyon sadece örgütlerin değil, bireylerin ve toplumların da yaşam alanlarına nüfuz eden ve geleceği bugünde yaşanır kılmayı amaçlayan anlayışın adıdır. İnovasyonun başlıca amaçları şu başlıklar altında toplanabilir (Drucker,2001):

• Pazarlama hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan yeni mal ve hizmetleri geliştirmek.

• Mevcut ürünleri modası geçmiş ürünler şekline dönüştürebilecek teknolojik değişiklikleri gerçekleştirebilmek.

• Teknolojik değişimleri beklenenden daha önce gerçekleştirmek ve pazar hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan yeni süreçleri ve yeni ürünleri geliştirebilmek.

• Yönetim, tasarım, muhasebe, endüstri ilişkileri gibi tüm önemli faaliyet alanlarında gelişimler sağlayabilmek.

3.1.2. İnovasyonun Önemi

İnsanoğlu yaşadığı her çağda yapmakta olduğu işleri daha iyi ve daha etkin nasıl gerçekleştirebileceğinin arayışı içerisinde olmuştur. Dolayısıyla inovasyon, yeni bir fenomen değildir (Fagerberg,2005). Bünyelerinde yaratıcı yıkımın farklı derecelerini barındıran inovasyonların geçmişi insanlık tarihi kadar derinlere dayanır. Günümüzde ulaşım, iletişim, tıp, astronomi, kimya, iklimlendirme gibi bütün alanlarda ulaşılan gelişmişlik düzeylerinin yegane kaynağı inovasyondur. Dolayısıyla inovasyonun önemini anlamak için insan hayatını kolaylaştıran bu gelişmişlik düzeylerinin bir an için var olmadığını ve bunlarının yokluğunun hayatı nasıl etkileyebileceğini düşünmek yeterli olacaktır.

Schumpeter (1983) ekonomik gelişmenin, Drucker ise uzun vadeli firma performansının inovasyona bağlı olduğunu dile getirmiştir (Desphande, Farley,2003). Dyne, Graham ve Dienesch (1994) değişen çevresel koşullara uyum, verimlilik ve esneklik gibi konularda önemli katkıları olduğunu belirttikleri inovasyonun global rekabet ortamında uzun vadede örgütsel başarıyı artırdığını vurgulamaktadırlar. O halde birim bazında örgütlerin, bütünsel anlamda ekonomilerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve gelişebilmeleri inovasyona bağlıdır.

Yaşadığımız çağda çevresel değişim hızı ve çevresel karmaşıklık düzeyi geçmişle karşılaştırılamayacak derecede ileri boyutlardadır. Bir organizasyonu değiştirmenin yollarından birisi olan inovasyon, örgütlerin çevresel değişimlere yönelik olarak oluşturdukları bir yanıt yada bu değişimlerde bizzat rol oynadıkları bir süreç olarak tanımlanabilir (Damanpour,1992). Örgütleri hayata ve geleceğe bağlayan halatlar şeklinde düşünülebilecek olan inovasyon artan rekabetçi baskı, hızlı ve radikal teknolojik değişiklikler ve müşteri beklentilerindeki farklılaşmalar nedeniyle gittikçe pahalı, riskli ve kompleks bir sürece dönüşmüştür (Cavusgil, Zhao,2003). Ancak, yaşanmakta olan bilgi ekonomisinde örgütsel adaptasyon ve yenilenmenin ve sürdürülebilir rekabet avantajının tek kaynağı da inovasyondur (Chen, Kai-ling,2002).

İnovasyon, yönetsel ve işe ait yeni fikir ve uygulamalar geliştirdiğinden dolayı örgütte yapısal ve süreçsel değişimlerin gerçekleşmesine zemin hazırlar (Armbruster,2008). Örneğin, kalite, esneklik, teslimat süresi, müşteri ilişkileri ve verimlilik gibi unsurlar üzerinde önemli iyileştirmeler sağlayarak örgütsel performansı olumlu bir şekilde etkiler ve bu yolla rekabet avantajının kaynağı olur (Mentor,2009) .

Yukarıdaki ifadeler Center for Business Innovation-CBI tarafından yapılan araştırma sonuçlarında ulaşılan bulgular ile de desteklenmektedir. Bu araştırmada inovasyon birçok endüstride değer yaratma açısından birinci ya da ikinci öncelikli unsur olarak tespit edilmiştir. CBI tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları Tablo.1'de görülmektedir.

Tablo 1 : Endüstriler Açısından Değer Yaratma Sürecinde İnovasyonun Önemi

B2B (Business to Business)	**B2C (Business to Customer)**
1. İnovasyon	***1. İnovasyon***
2. Müşteri	2. Marka
3. Marka	3. Müşteri
4. Globalleşme	4. Kalite
5. Kalite	5. Süreklilik yeteneği
Dayanıklı Mallar İmalat Sanayi	**Dayanıksız Mallar İmalat Sanayi**
1. İnovasyon	***1. İnovasyon***
2. Yönetim	2. İşgören
3. İşgören	3. Yönetim
4. Kalite	4. İşbirliği
5. Çevre	5. Kalite
Teknik Altyapı İşleri	**Danışmanlık Hizmetleri**
1. Yönetim	1. Kalite
2. İnovasyon	***2. İnovasyon***
3. Kalite	3. İşgören
4. İşyeri	4. Teknoloji
5. Çevre	5. ----

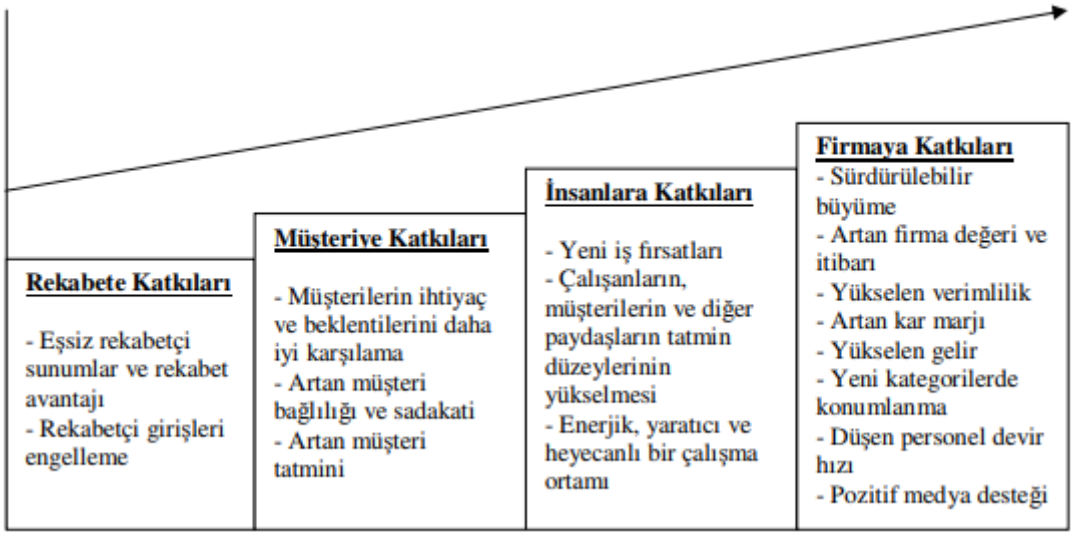
Kaynak: Chen and Ho 2002, p. 47.

Tablo 1'deki bulgular incelendiğinde inovasyonun endüstriyel pazarlarda (B2B) ve tüketiciler pazarında (B2C) müşteriler açısından değer yaratma kriterleri arasında ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Aynı şekilde dayanıklı ve dayanıksız malların üretimi ve sunumu sırasında yaratılan değere katkı noktasında inovasyon birinci sırada bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre teknik altyapı işleri ve danışmanlık hizmetleri alanlarında inovasyonun oluşturulan değere katkısı ikinci sırada bulunmaktadır. Bütünsel olarak değerlendirildiğinde inovasyonun,

ekonominin taraflarını oluşturan tüm unsurlar yada çıkar grupları açısından önemli olduğu ve günümüz ekonomisine yön veren temel güç konumunda bulunduğu söylenebilir.

İnovasyonun önemini örgüt temelinde yaşanmış canlı örneklerle gözler önüne sermek konunun anlaşılması açısından yerinde olacaktır. Örneğin, 3M sahip olduğu 60.000 ürün çeşidi ve yarısından fazlasını Amerika dışından elde ettiği 15 milyar dolar cirosu ile inovasyonun gücünden etkin şekilde yararlanan işletmeler içerisinde ön sıralarda yer almaktadır. Bunun yanında Springfield ReManufacturing, açık defter yönetim anlayışı ile gerçekleştirmiş olduğu yönetsel inovasyon sayesinde mali açıdan kritik durumdaki hisse senedi değerini 9 yılda %18.200 kat büyütmüştür. Compaq firması 1982'de 111 milyon dolar olan satış rakamını ürün inovasyonları sayesinde ilerleyen 10 yılda 4 milyar dolara yükseltmiştir (Güleş, Bülbül,2004). Örneklerde değinildiği üzere inovasyonun ortaya koyduğu katkılar sadece işletmelerle sınırlı değildir. İnovasyon işletmeler yanında rekabet, müşteriler ve toplum açısından da olumlu katkılar sunmaktadır. Bu katkılar Şekil 3'te özetlenmiştir.

Şekil 3 : İnovasyonun Katkıları



Kaynak: Davis and Moe 1997, p. 338.

Şekil 3 incelendiğinde inovasyonun ekonomik sistemi oluşturan tüm taraflara katkı sağladığı görülecektir. Şeklin üst kısmında görülen ok işareti ise inovasyonun ortaya koyduğu katkının anlık bir şey olmadığını, ilerleyen süreçte inovasyonun sahip olduğu etki potansiyeli ile ekonomik sistemi oluşturan taraflara bir şekilde katkı sağlamaya devam edeceğini göstermektedir.

3.2. İNOVASYONUN İLKELERİ

İnovayonun ilkeleri, başarılı bir inovasyon süreci gerçekleştirebilmek için örgütler tarafından ortaya konulması gereken temel değerleri ifade etmektedir. Bu ilkeler genel hatlarıyla aşağıda sıralanmaktadır (Drucker,2007) :

• Amaca yönelik sistematik inovasyon yeni fırsatlara ilişkin kaynakların analiz edilmesiyle başlar. Bağlamsal şartlara bağlı olarak, kaynaklar farklı zamanlarda farklı önem düzeylerine sahip olacaktır.

• İnovasyon hem kavramsal hem de algılamayla ilgilidir. Bu nedenle inovatorler (yeni fikir yaratıcıları) toplumla iç içe olmalı, insanlarla iletişim kurmalı ve onların ihtiyaç ve beklentilerini öğrenmeye çalışmalıdırlar.

• İnovasyon, etkili olabilmek için basit ve odaklı olmalıdır. Kullanıcıların aklını karıştırmamak için sadece bir şeyi yerine getirmelidir.

• Etkili inovasyonlar küçük adımlarla başlar. Gösterişli değildirler. Örneğin, bir kibrit kutusuna hep aynı sayıda (50 adet) kibritin konulması gibi. Bu basit kavram, kibrit kutularının otomatik olarak doldurulmasını ve bu alanda İsveç'in elli yıl boyunca dünya genelinde tekel konumunda kalmasını mümkün kılmıştır.

• Bir inovasyonun, büyük bir ticari faaliyete mi, yoksa sıradan bir başarıya mı dönüşeceğini kimse önceden söyleyemez. Buna karşın sonuçlar mütevazi olsa bile, başarılı inovasyonlar standartlar oluşturmayı, yeni bir teknolojinin ya da yeni bir sektörün yönünü saptamayı, diğerlerinden önde olmayı ve bu konumunu sürdürecek işler yaratmayı amaçlar. Diğer bir ifadeyle inovasyonlar lider olmayı hedefler.

• İnovasyon gelecek için değil, şu an için gerçekleştirilir. Ancak bir inovasyonun uzun vadeli etkileri olabilir.

• İnovasyon dehadan ziyade çalışmayla, sahip olunan bilgi düzeyi, beceri ve odaklanmayla ilgilidir.

• Bütün alanlarda olduğu gibi inovasyonda da yetenek, beceri ve bilgi önemlidir. Ancak bunların amaç yönelimli çalışma ile desteklenmesi gereklidir. Gayret, kararlılık ve kendini işe adama yoksa, yetenek, beceri ve bilgi herhangi bir sonuç ortaya koyamayacaktır.

• Temel yetenekten kaynaklanmayan inovasyonların hedefine ulaşmaması olasıdır. Onlar fikir düzeyinde kalırlar ve inovasyona dönüşemezler.

3.3. İNOVASYONUN KAYNAKLARI

Açık birer sistem olmaları nedeniyle örgütlerin faaliyetleri üzerinde içsel ve dışsal faktörler eş zamanlı olarak etkilidirler. İnovasyon, örgütün en büyük yeteneği olan bir dizi faktörün kesiştiği ve birbirini desteklediği bir iş ortamı(Gundling,2002) ile çevresel faktörlerin yansımaları sonucu ortaya çıkan bir unsurdur.

Örgütler, rekabet baskısı, düzenlemelerin azaltılması (liberalleşme), izomorfizm, kaynak kıtlığı ve müşteri beklentileri gibi dışsal nedenlerden ve temel yetenekler kazanmak, hedeflenenlerin ötesine ulaşmak ve hizmet kalitesini artırmak gibi içsel nedenlerden dolayı inovatif davranmak zorundadırlar (Damanpour, Avellaneda,2009) .

İnovasyon kaynakları, örgütün başarıyı yakalamak için zorunlu saydığı inovasyonları geliştirebilmesi açısından sahip olması gereken beceri ve yeteneklerle, uygun çevresel koşulları ifade etmektedir (Damanpour,2006). Zahra ve Covin, inovasyonun üç büyük kaynağı olduğunu belirtmekte ve bunları imitasyon (taklit etme, örnek alma), edinmeci ve inkübatif kaynaklar şeklinde sıralamaktadırlar. İmitasyon kaynakları diğer firmalar tarafından geliştirilen inovasyonların firma tarafından kopyalanması ile elde edilmektedir. Edinmeci kaynakta diğer firmalar

tarafından geliştirilen inovasyonlarla ilgilidir. Ancak bu yaklaşımda örgütün bunları elde etmesi satın alma, lisans anlaşmaları ve birleşme gibi yollarla gerçekleşmektedir. İnkübatif kaynak ise örgütün kendi kullanımı için kendi kaynakları ile oluşturduğu inovasyonları kapsamaktadır (Askarany,2003).

Konu hakkında en detaylı ve kapsayıcı çalışmayı gerçekleştiren Drucker (2002) inovasyonun yedi kaynağı olduğunu belirtmekte ve bunları içsel ve dışsal inovasyon kaynakları olmak üzere iki grup altında toplamaktadır. İçsel inovasyon kaynakları işletmenin ya da sektörün içinde oluşmakta, dışsal inovasyon kaynakları ise işletmenin ya da sektörün dışında meydana gelmektedir. Bu kaynaklar şu şekilde sıralanabilir:

• İçsel İnovasyon Kaynakları

• Beklenmeyen gelişmeler,

• Uyumsuzluklar,

• Süreç ihtiyaçları,

• Endüstri ve pazar yapısındaki değişimler.

• Dışsal İnovasyon Kaynakları

• Demografik yapıdaki değişimler,

• Algılamadaki farklılaşmalar,

• Yeni bilgi.

İnovasyon kaynakları içerisinde beklenmeyen gelişmeler ve yeni bilgi iki uç noktayı temsil etmektedir. Bilimsel bilgi de dahil olmak üzere yeni bilgi en az güvenilir, en az tahmin edilebilir ve en güç inovasyon kaynağıdır. Bunun aksine beklenmeyen gelişmeler ise en kolay ve en basit inovasyon kaynağıdır. Çünkü bu kaynaklı inovasyonlar hem oldukça düşük sayılabilecek risk ve belirsizlik içermekte, hem de bunlardan sonuç alma süresi, yani ölçülebilir gelir elde etme süresi oldukça kısa olmaktadır (Döm,2008). Yukarıda sıralanan içsel ve dışsal inovasyon kaynakları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

3.3.1. İçsel İnovasyon Kaynakları

3.3.1.1. Beklenmeyen Gelişmeler

İnovasyonun içsel kaynaklarından ilki örgütlere planlanmamış fırsatlar sunan, en kolay ve en basit inovasyon fırsatı kaynağı olarak kabul edilen beklenmeyen gelişmelerdir (Odabaşı,2004). Beklenmeyen gelişmeler beklenmeyen bir başarı veya başarısızlık yada beklenmeyen bir dış olay şeklinde ortaya çıkabilmektedir(Madan,2000).

Beklenmeyen başarı, öngörülen başarı düzeylerinin ötesinde ulaşılan başarıları ifade etmektedir. Beklenmeyen başarılarda inovasyon fırsatlarının risk düzeylerinin düşük ve değerlendirilmesinin çok daha kolay olduğu görülmektedir. Ancak bazı yöneticiler kendilerini yanılmaz ve hata yapmaz olarak gördüklerinden dolayı, beklenmeyen başarıları kendi kararlarına yönelik bir meydan okuma olarak algılamaktadırlar. Dolayısıyla çoğu zaman beklenmeyen başarı kaynaklı inovasyon fırsatları yöneticilerden kaynaklanan nedenlerle ihmal yada reddedilebilmektedir (Durna,2002). Bu yönetsel engeli aşabilmek için yönetici geliştirme, personel güçlendirme, yönetime katılım, eleştiriye açıklık, özgürlükçü bir örgüt iklimi oluşturmak vb. uygulamalar yararlı olabilir.

Beklenmeyen bir başarının nasıl bir potansiyel taşıyabileceğini görmek için 1930'lu yılların başında IBM tarafından bankalarda kullanılmak üzere geliştirilen ilk modern hesap makinesini örneğini incelemek yerinde olacaktır. Geliştirilen bu hesap makinesi bankalar tarafından rağbet görmemiştir. IBM'i ayakta tutan ve ilerleyen zaman dilimlerinde sektöründe öncü bir konuma taşıyan faktör ise beklenmeyen bir gelişmedir. Umulmadık bir şekilde bankalar için geliştirilen ürüne o dönem ciddi kaynaklara sahip olan kütüphanelerden talep olmuştur. Bu sayede IBM o güne kadar satılamayan makinesini yüzden fazla kütüphaneye satmayı başarmıştır. 15 yıl sonra, herkes bilgisayarların yalnızca bilimsel çalışmalarda kullanılan makineler olduğuna inanırken, işletmeler bordrolarını düzenlemek için bilgisayarlara beklenmedik bir ilgi göstermeye başlamışlardır. Bunun üzerine IBM üretmiş olduğu makineleri işletmelerin ihtiyaçlarını da dikkate alarak yeniden tasarlamış ve sonraki

beş yıl içerisinde bugünde sürdürmekte olduğu bilgisayar endüstrisindeki liderliğini ilan etmiştir(Drucker,2007) .

Beklenmeyen başarısızlık, başarılardan farklı olarak başarısızlıklar, reddedilemez veya nadiren dikkatlerden kaçan bir özelliğe sahiptir. Ancak başarısızlıklar seyrek olarak bir fırsatın belirtisi olarak görülür. Başarısızlıkların çoğu çeşitli örgütsel yetersizliklerden ya da beceriksizliklerden dolayı ortaya çıkmaktadır. Eğer herhangi bir şey dikkatli bir şekilde planlandığı, dikkatli bir şekilde tasarlandığı ve titizlikle uygulandığı halde başarısız bir sonuç elde ediliyorsa, bunun temelinde dışsal bir değişim yatmaktadır ve bu durum çeşitli fırsatları bünyesinde taşımaktadır(Drucker,2007). Otomotiv endüstrisi tarihindeki en büyük başarısızlık Ford Edsel örneğidir. Ancak bu başarısızlığın temelinde yatan nedenler şirketin ilerleyen süreçlerdeki başarısına öncülük etmiştir. Ford, Edsel modelini planlamış ve dikkatli bir şekilde tasarladıktan sonra eksiksiz bir ürün olarak General Motors'la rekabet için pazara sunmuştur. Pazara girişten sonra bütün planlamalara, tasarımlara ve uygulamalara rağmen Ford, General Motors ve diğer rakiplerin farklı yönde tasarım ve pazarlama yaptıklarını ve kendi modelinin başarısız olduğunu fark etmiştir. Çünkü geçmişin aksine pazar bölümlendirme kriteri olarak gelir düzeyi değil yaşam tarzı kullanılmaya başlanmıştır. Ford dış çevrede meydana gelen bu değişime uyum sağlayabilmek için kendisini endüstri lideri yapan ve kendisine yeni bir kişilik kazandıran Mustang modelini geliştirmiştir(Drucker,2006).

Beklenmeyen dış olaylar, yönetimin örgütü yönlendirmiş olduğu enformasyon ve şemalarda bulunmayan olaylar anlamına gelmektedir. Beklenmeyen dış olaylardan başarılı bir inovasyon fırsatı yakalamak anlamında IBM ve kişisel bilgisayar kullanıcıları iyi bir örnek oluşturmaktadır. 1970'li yılların ortalarında on-onbir yaşlarındaki çocukların bilgisayar oyunları oynamaya başlamaları herkesi şaşırtmıştır. Aynı zamanda o çocukların babaları kendi ofis ve kişisel bilgisayarlarına sahip olmak istiyorlardı. Bu gelişmeyi IBM çok iyi algıladı ve kişisel bilgisayarları geliştirdi. Bu bilgisayarlar 1979-1984 tarihleri arasındaki beş yıllık süreçte 16-17 milyar dolarlık satış hacmine ulaşmıştır. Bu rakama büyük bilgisayar sistemlerinin ancak otuz yılda ulaştığı dikkate alındığında ortaya konulan inovasyonun etkisi daha net anlaşılabilmektedir. Kişisel bilgisayar satış rakamlarının 200 milyon dolardan daha az olduğu 1977 yılında başkalarıyla rekabet edebilmek

amacıyla kendi kişisel bilgisayarını geliştirmek için harekete geçen ve 1980 yılında bunu üretmeyi başaran IBM, 1983 yılında dünyanın önde gelen kişisel bilgisayar üreticisi olmuştur (Drucker,2006) .

3.3.1.2. Uyumsuzluklar

Uyumsuzluk, olması gereken ile olan arasındaki farktır. Bu fark uyuşmazlık şeklinde endüstride, pazarda ve örgütsel süreçlerde kendini gösterir. Ancak bu fark, herkes tarafından anlaşılamayabilir. Endüstrinin, pazarın ve süreçlerin sürekli olarak sorgulanması uyumsuzlukların farkındalığını artırmakta ve inovasyon fırsatlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır(Odabaşı,2004). Örneğin, arz ve talep arasındaki dengesizlik ekonomik koşullarda bir uyumsuzluk olduğunu gösterir ve örgütler için bir inovasyon kaynağı oluşturur. Arz ve talep arasındaki dengesizlik genellikle karşılanmayan bir ihtiyacın varlığına işaret eder. Bu ihtiyacı karşılamak adına örgütler artımsal, radikal ya da yıkıcı bir inovasyon ortaya koymak durumunda kalabilirler. Dolayısıyla beklentilerle gerçek arasında ne zaman bir farklılık ya da ayrılık ortaya çıkarsa yeni fikirlerin oluşması o derece kolaylaşacaktır. Beklenen ile gerçekleşen arasındaki uyumsuzluklar, inovasyon için uygun ortamı yaratabilmektedir.

Örneğin çimenlik gübre üreticileri, çimenliğin bir metrekaresine ne kadar gübre atılacağını tam olarak belirtiyorlardı. Ancak belirtilen bu dozajı ayarlamak için herhangi bir alet geliştirilmiş değildi. Bu nedenle bahçivanlar uygun miktarı kişisel kararlarına dayanarak belirlemekteydiler. Sözü edilen bu durumda bir uyumsuzluk bulunmaktadır. Bu uyumsuzluğu gidermek için geliştirilen araç sorunu çözmüştür (Durna, 2002). Bunun gibi çeşitli sektörlerde yaşanmakta olan uyumsuzlukların farkına varan işletmeler sürekli olarak inovasyon fırsatları yakalayacaklardır.

Uyumsuzlukların görülebileceği belli başlı alanlar olarak şunlar sıralanabilir (Drucker,2007):

• Belli bir endüstrinin ekonomik gerçekleri arasındaki uyumsuzluklar,

• Belli bir endüstriye ait gerçek durum ile algılanan durum arasındaki farklılıklar,

• Belli bir endüstrinin çabaları ile müşterilerinin değerleri ve beklentileri arasında görülen uyumsuzluklar,

• Bir sürecin ritmi ve/veya mantığı içerisinde izlenebilen uyumsuzluklar.

3.3.1.3. Süreç Gereklilikleri

Kullanılmakta olan süreç yeni oluşan ihtiyaçlara cevap vermiyor ve geliştirilmesi yada değiştirilmesi gerekiyorsa, bunun beraberinde inovasyonu getirme olasılığı çok yüksektir. Diğer inovasyon kaynaklarından farklı olarak süreç gereklilikleri, iç ya da dış çevredeki bir olay ile değil, süreç gereği yapılmış bir işle başlar ve duruma odaklanmaktan çok göreve odaklanır (Iraz,2005). Süreç gereklilikleri ile önceden var olan bir süreç, daha iyi bir hale getirilebilir, süreçte zayıf olan bağlantılar güçlendirilebilir ve yeni bilgiler çerçevesinde eski süreç yeniden tasarlanabilir. Süreç gerekliliklerine temel olan inovasyonlarda, örgüt içerisindeki herkes daima ihtiyacın varlığından haberdar olmalıdır.

Süreç gereklilikleri oldukça somuttur. Süreç gereklerinden doğan inovasyonlar için öncelikle süreç içerisindeki zayıf ve eksik bağlantılar belirlenir ve tanımlanır. Çözüm için bir spesifikasyon oluşturulur ve inovasyon fırsatı yakalanır. Bunun sonucunda uygun bir teknoloji ya da sistem geliştirilir (Durna,2002). Örneğin teknolojik gelişmelerin sunduğu imkanlar ve hizmet sunum sürecinin ortaya çıkardığı gerekler nedeniyle finans sektöründe ATM ve internet bankacılığının kullanılmaya başlanması, hem banka personelinin iş yükünü hafifletmiş, hem de müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilemiştir. Aynı zamanda bankaların verimlilik ve kârlılık düzeyleri de artmıştır (Gessinger,2009) .

3.3.1.4. Endüstrideki Ve Pazar Yapısındaki Değişimler

Özellikle endüstri içerisindeki en ufak bir değişim, sektör dışındakilere oldukça açık ve tahmin edici fırsatlar sunabilmektedir. Ancak, sektörün içi bu değişimleri çoğu zaman tehdit olarak algılayabilmektedir. inovasyon fırsatlarını teşvik eden dinamik

güçler sürekli olarak durağan pazarlara ve işletmelere baskı yapmaktadır. Hızlı değişim veya büyüme dönemleri, bir pazarın büyük oyuncularındaki değişmeler ve teknolojik değişimler, inovasyon için büyük fırsatları ortaya çıkarabilirler. Bu değişimleri yakından izleyip fırsat olarak görenler, daha önce endüstri içerisinde fark edilmeyen veya göz ardı edilen çeşitli boşlukları inovasyon çerçevesinde değerlendirebilirler (Durna,2002) .

"Endüstri ve pazarlar çok az sayıdaki üreticinin hâkimiyeti altındaysa, özellikle endüstri yapısındaki değişimlerden kaynaklanan inovasyonlar etkin olur. Uzun yıllar boyunca tehdit edilmeyen ve başarılı olan bu büyük ve güçlü üretici ve satıcılar, büyüklüklerinden dolayı gururlanma eğilimdedirler. Önce sektöre yeni girenleri önemsemezler ve onları amatör olarak görürler. Ancak yeni gelenler pazarlarının büyük bölümünü ellerine geçirdiklerinde, karşılık vermek için hareket yeteneklerinin azaldığını görürler. Zaten büyüklüklerinden kaynaklanan katı örgüt yapıları nedeniyle değişimlere derhal karşılık verebilecek esneklikten yoksundurlar" (Durna,2002) .

Endüstri ya da pazar yapısında bir değişim meydana geldiğinde, endüstrinin geleneksel liderleri en hızlı büyüyen pazar bölümlerini genellikle ihmal ederler. Yeni fırsatlar, endüstrinin pazara her zamanki yaklaşımına, onu tanımlama veya ona hizmet etmek için organize olma tarzına nadiren uyar (Drucker,2003). Bu yüzden, inovasyon yaratanların uzun bir süre yalnız başlarına kalma gibi bir şansları vardır.

3.3.2. Dışsal İnovasyon Kaynakları

3.3.2.1. Demografik Yapıdaki Değişimler

İnovasyon fırsatlarının dış kaynaklarından en güvenilir olanı demografik yapıdaki değişimlerdir(Drucker,2007). Demografi; çalışma alanı nüfus olan ve nüfusun yaş, cinsiyet, kentselkırsal dağılımı, meslek ve eğitim düzeyi gibi özelliklerini inceleyen bir bilim dalıdır(Sridhar,2007). Hedef pazarı oluşturan tüketici kitlesini ve bu kitle hakkındaki bir takım bilgileri barındıran demografik çevrede meydana gelecek olan değişimler yeni ihtiyaçlar doğuracak ve yeni ihtiyaçlarda inovasyon fırsatları yaratacaktır.

Yöneticiler, uzun bir süredir demografik konuların farkında olmalarına rağmen, nüfus istatistiklerinin yavaş bir şekilde değiştiği kanısına sahiptirler. Ancak içinde bulunduğumuz yüzyılda demografik yapıda hızlı değişimler yaşanmaktadır(Drucke,2006) . Gerçektende toplam nüfustaki ve nüfusun yaş, eğitim, meslek ve coğrafi dağılımında meydana gelen değişimler ve bu değişimlerin ortaya çıkardığı fırsatlar düşük risk ve yüksek kârlılık potansiyeline sahiptir.

Nufüs yapısındaki değişiklikler bütün çevresel değişimler gibi fırsatlar doğurabileceği gibi tehditler de barındırabilir (Odabaşı,2004). Örneğin, kırsal alandan kentsel alanlara göçün yoğun olduğu bölgelerde ulaşım ve taşıma sorunları ortaya çıkacaktır. Bu sorunlar raylı sistem ve metro gibi yeni ulaşım türlerinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Aynı şekilde boşanmaların artması, stüdyo tipi konutların ve küçük beyaz eşyaların üretilmesine neden olacaktır. Bunun yanında demografik yapıdaki hızlı değişimler geliştirilen inovasyonların piyasa ömrünü kısaltmak gibi bir tehdidi de sürekli olarak bünyesinde taşıyacaktır.

3.3.2.2. Algılamadaki Değişimler

Algı, çevresel uyarıcıların gözlemlenmesi, yorumlanması ve anlamlı bir biçime dönüştürülmesi sürecidir (Odabaşı,2002). Dolayısıyla algı sübjektif bir olaydır. Bu nedenle algılamadaki değişimler, olguları değiştirmez. Örneğin, "bardağın yarısı dolu" yada "bardağın yarısı boş" ifadeleri aynı olguyu tanımlamak için söylenmiş sözler olmasına karşın, taşıdıkları anlam oldukça farklıdır. Yöneticilerin algılarını dolu tarafları görme yönünde değiştirmek önemli inovasyon fırsatlarının yakalanmasına yol açabilecektir (Drucker,2006).

Bir toplumun genel kabullerinin, tutumlarının ve inançlarının değişmesi bir takım inovasyon fırsatlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Günümüzde müzik, spor ve televizyonun insanların algılamaları üzerinde önemli etkileri olduğu bilinmektedir. Bunlar insanların yaşam tarzını köklü bir şekilde değiştirmektedir. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmek için bu eğilimlerden yararlanmaları kaçınılmaz bir gerekliliktir (Durna,2002). İnsan davranışlarının gerisinde yatan temel faktörler

tutumlar ve niyetlerdir. Diğer bir ifadeyle kişinin gerçeği algılayış biçimidir. Buradan hareketle kişi davranışlarının bireyin dünyayı algılamasına bağlı olduğu söylenebilir.

Konuyla ilgili olarak günümüzde yaşanmakta olunan en çarpıcı örnek, insanların çevresel sorunlara ilişkin algılamalarıdır. İnsanların kirlilik, iklim değişimi, ozon tabakasının incelmesi ve delinmesi, flora ve faunada meydana gelen değişim368 gibi çevresel sorunlara yönelik algıları, bu sorunların kendi yaşam alanlarını sınırlamaya başlaması nedeniyle, bugün geçmişte hiç olmadığı kadar ileri bir boyuta ulaşmıştır.

Ekolojik bozulmaların temelinde, üretim-tüketim merkezli ekonomik faaliyetlerin olduğu ve bu nedenle ekonomik faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde çevresel değerlerin dikkate alınması gerektiği konusunda ekonomiyi oluşturan taraflar arasında algısal ve düşünsel anlamda bir konsensüse ulaşılmış durumdadır (Ogut,Bickes,2009). Tüketiciler arasında, kirliliğin minimizasyonu ile çevrenin korunmasını ve yenilenebilir olmayan kaynaklar ile biyolojik çeşitliliğin muhafazasını satın alma güçlerini kullanarak gerçekleştirmeye çalışan kişiler olarak tanımlanan çevre bilinçli bireylerin sayısı sürekli artmaktadır. Tüketicilerdeki bu eğilime paralel olarak işletmeler de tedarik, tasarım, üretim, pazarlama gibi çeşitli fonksiyonlarında çevre duyarlı olmaya yönelmiş, yani yeni inovasyon arayışları içerisine girmiş bulunmaktadırlar.

Bu arayışlar bir işletmenin ekonomik ve ekolojik performansı arasında optimum dengeyi aramasını amaçlayan, bütün yönetim fonksiyonları ile çevrenin korunmasının birleştirildiği bir süreç olarak tanımlanan çevre duyarlı yönetim anlayışının gelişimine zemin hazırlamıştır. İşletmelere rekabet avantajı için yeni kaynaklar sunan bu anlayış, organizasyonların amaçlarını, değerlerini, ürünlerini ve üretim sistemlerini dönüştürdüğü gibi organizasyonun kendisini, çevresini ve iş süreçlerini de dönüştürmüştür (Shrivastava,1995). Yani çevresel duyarlılığa yönelik oluşan algısal değişimler örgütler açısından bütün faaliyet alanlarında önemli bir inovasyon kaynağı oluşturmuştur.

3.3.2.3. Yeni Bilgi

İnovasyonlar, yeni bilgilerin farklı çeşitlerinin oluşturduğu kombinasyonlara bağlıdır. Bu nedenle yeni bilgilerin ortaya çıkması inovatif fırsatların doğmasına neden olabilir(Morden,2007). Buradan hareketle Keyes (2006) yeni bilgiyi, inovasyonun geleneksel kaynağı olarak adlandırmaktadır. İlk araba, ilk bilgisayar, ilk baskı makinesi, kısaca bütün ilkler yeni bilgi sonucu ulaşılan inovasyonlardır.

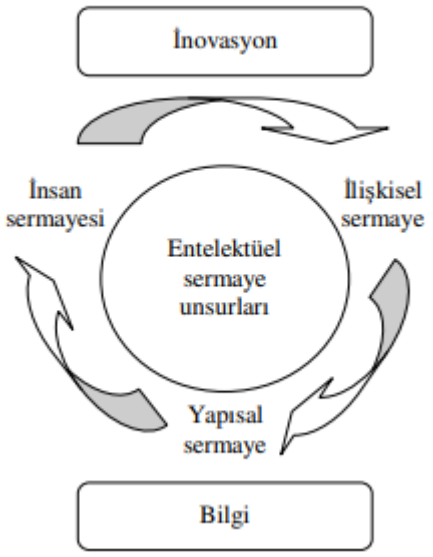
Bilgiye dayalı inovasyonlar, diğer bütün inovasyonlardan farklı bir doğaya sahiptir. Zaman açılımı, başarısızlık oranı, tahmin edilebilirlik ve girişimciye yüklediği sorumluluklar gibi temel bir takım kriterlerde bilgiye dayalı inovasyonlar farklılık göstermektedir. Bilgiye dayalı inovasyonlar daha uzun yaşam çevrimlerine sahiptir. "Bilginin ortaya çıkışı ile teknolojik uygulamasının sunumu arasında geçen zaman oldukça uzundur. Teknolojik uygulamanın ardından, yeni teknolojinin ürünlere, süreçlere veya hizmetlere dönüştürülmesi de ayrı ve geniş bir zaman dilimine ihtiyaç duyacaktır"(Drucker,2007). Bir bütün olarak bakıldığında, söz konusu tasarım-üretim süresi yaklaşık olarak 50 yıldır ve bu süre tarih boyunca önemli derecede kısalmış değildir (Drucker,2006). Uzun tasarım-üretim aralıkları ve farklı türden bilgilerin iç içe geçmesi gereği, bilgiye dayalı inovasyonların kendine has temposunu, çekici yönlerini ve tehlikelerini ifade eder.

"Bilgiye dayalı inovasyonun pazara bağımlılığı diğer inovasyon türlerinden daha fazladır. Çünkü uygulama ve gelişme şansı ancak ticari hale gelmesiyle mümkündür. Bu yüzden örgütlerin insan ihtiyaçlarını ve fayda analizlerini iyi yapmaları gerekmektedir. Örtülü bilgi, inovasyonun yaratılması noktasında anahtar bir işleve sahiptir"(Braganza, Lambert,1999). Bireyler sahip oldukları örtülü bilgiyi diğer bireylerle paylaşarak açık bilgi haline dönüştürdüklerinde, inovasyon sürecinin tetikleyicisi olan yeni bir fikrin doğmasına zemin hazırlayabilirler.

İnovasyonların özelliklede radikal inovasyonların temelinde yeni bilgiler yatmaktadır. Dolayısıyla inovasyonun anahtar kaynaklarından birisi, çevreden elde edilen bilgiler yoluyla öğrenmedir (Weerawardena,2003). Bu nedenle fikir üretimi örgütlerin inovasyon yeteneklerinin önemli bir değişkeni olarak kabul edilir.

İşletmelerde inovasyonun oluşabilmesi tesadüfi olaylara bağlı olmayıp, bunun için temel dayanak olan bilginin alt yapı unsuru olarak varlığını gerektirmektedir. İşletmelerde inovasyon sürecinin gerçekleşmesini sağlayacak bu bilgi birikimi, işletmenin entelektüel sermaye zenginliği ile yakından ilgilidir. Entelektüel sermaye; her birinin temelinde bilgi olan insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye unsurlarından oluşmaktadır . Şekil 4'de işletmelerde inovasyon sürecinin entelektüel sermaye ile ilişkisi; bilgi tabanlı bir kaynaktan inovasyon yetkinliğini esas alan bir model eşliğinde sunulmuştur.

Şekil 4 : Bilgi-İnovasyon İlişkisi



Kaynak: Toraman, Abdioğlu ve İşgüden 2009, s. 105'den uyarlanmıştır.

Bilgiye dayalı inovasyonların etkili olabilmesi için tek bir tür bilgiye değil, birçok tür bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyacı gözönüne sermek açısından modern bankacılık örneğini sunulabilir(Drucker,2007). Girişimci banka teorisi Napolyon döneminde Comte de Saint-Simon tarafından formüle edilmiştir. Saint-Simon'un sıra dışı başarısına rağmen, Jacob ve Isaac Pereire isimli kardeş iki öğrencisinin ilk girişimci banka olan Credit Mobilier'i kurmaları ve bugün finans kapitalizmi adını verdiğimiz sistemi başlatmaları, Saint-Simon'un 1825 yılındaki ölümünden 30 yıl sonra gerçekleşmiştir. Birkaç yıl sonra J. P. Morgan ve Georg Siemens adlı iki genç, Fransız girişimci bankacılık teorisi ile İngiliz ticari bankacılık teorisini birleştirip ilk başarılı modern bankayı kurmuşlardır. Bu tarihten 10 yıl sonra Japon Shibusawa

Eiichi, Morgan ve Siemens'in kavramını ülkesine uyarlamış ve bu yolla Japonya'nın modern ekonomisinin temelleri atılmıştır.

3.4. İNOVASYON SÜRECİ

İnovasyon kullanışlı, kârlı, yapıcı ve çeşitli sorunlara çözüm üretici olduğundan dolayı olumlu yansımaları olan bir değer olarak kabul edilmektedir. Ancak inovasyon yolculuğunun ilk adımları olan yeni fikirlerin ve bu fikirlerin bir kısmının geliştirilmesi sonucu ortaya koyulan icatların tamamı kullanıcılar açısından değer ifade etmemektedir

Müşteriler için olumlu yansımaları olmayan yeni fikirler ve icatlar inovasyon olarak adlandırılamamaktadır. Bu tarz yeniliklere daha çok doğruyu bulmak için yapılmış olan yanlışlar denilebilir. Ancak bir fikrin kullanılabilir olup olmadığı, fikrin somut ve/veya soyut bir varlığa dönüşmesi ve kullanıcıya sunulması ile anlaşılabilmektedir. İnovasyon, var olan formlardan niteliksel açıdan farklı olarak düşünülmüş ve gerçeğe taşınmış yeni bir fikrin bir süreçten geçmesi sonucu oluşan değer olarak düşünülebilir. Dolayısıyla yeni bir fikrin ortaya çıkmasından kullanıcılar açısından değer ifade eden bir unsurun oluşturulmasına kadar geçen süreç inovasyon süreci olarak adlandırılabilir(Frambach, Schillewaert2002). Bu anlamda Zaltman, Duncan ve Holbek inovasyonların gelişim ve yayılmasının, karar ve problemlerin farklı tipleri tarafından karakterize edilen ve iletişimin farklı formlarını gerektiren birbirinden farklı evrelerden oluştuğunu belirtmektedirler.

"Çevresel değişim hızının artması ve rekabetin şiddetlenmesi gibi nedenlerden dolayı süreç, inovasyon geliştirme zamanını minimum kılacak ve inovasyon sıklığını maksimum düzeye çıkaracak şekilde tasarlanmalıdır"(Parthasarthy ,Hammond,2002). İnovasyon süreci kompleks bir süreç olmakla birlikte, mutlak başarıyla sonuçlanacak bir süreçte değildir. Bu nedenle inovasyonları başarıyla geliştirmek ve sunmak için doğru bir sürecin oluşturulması ve yürütülmesi önemlidir. Çevresel değişimlere paralel olarak inovasyon sürecinin basit faaliyetlerden sofistike uygulamalara doğru kaydığı görülmektedir. İnovasyon faaliyetleri basit yada komplike uygulamalarla gerçekleştirilmesi yanında örgütlere ve endüstrilere göre değişiklik göstermektedir.

Flynn (1985) inovasyon sürecini fikir oluşturma, ön eleme ve uygulama şelinde sıralamaktadır. Pierce ve Delbecq (1977) "inovasyon sürecinin örgütü değişime götürecek bir fikrin veya önerinin ortaya çıkması, fikir veya önerinin örgütün karar alıcıları tarafından benimsenerek gerekli kaynakların aktarılması ve nihayet benimsenen fikrin uygulanıp, örgütün süreklilik arz eden bir davranış biçimi haline getirilmesi" şeklinde sıralanan üç aşamadan oluştuğunu belirtmektedirler. Becker ve thisler (1967) "inovasyon sürecini, yeniliği tetikleyici unsurların ortaya çıkması, fikrin kavramsallaştırılması, fikrin örgütteki diğer bireylere resmi olarak sunulması ve fikrin benimsenmesi yada reddedilmesi olmak üzere dört adımda kurgulamışlardır."McDaniel(2000) inovasyonun gelişim aşamalarının araştırma, geliştirme, uygulama ve ticarileştirme şeklinde ele alınabileceğini belirtmektedir. Jones (1995) ve Von Stamm (2008) ise inovasyon sürecini inovasyon stratejilerinin geliştirilmesi, yenilik fikirlerinin toplanması, fikirlerin değerlendirilmesi ve ayıklanması, ticari analiz, geliştirme, pazar testleri ve ticarileştirme şeklinde sıralamaktadırlar.

Günümüz yönetim anlayışında örgütsel karar ve uygulamalar örgüt içi faktörler kadar örgüt dışı faktörleri oluşturan müşteriler, tedarikçiler ve işbirliği yapılan diğer kuruluşlar gibi kaynaklardan da etkilenmektedir. Buradan hareketle inovasyon sürecinin doğrusal yani tek taraflı bir süreç olmayıp, örgütsel varlık ve yetenekler kadar toplumun ve pazarın ihtiyaçları ve ulaşılan teknolojik düzey tarafından da yönlendirilen interaktif bir süreç olduğu söylenebilir. Bu süreçte örgüt, örgütsel öğrenme yoluyla sahip olduğu entelektüel sermayenin boyutlarını genişleterek yeni fikir üretme potansiyelini artırmalı, teknoloji üretme yada transferi yoluyla inovasyon sürecinde ihtiyaç duyulan fiziksel olanakları oluşturmalı, üniversite ve araştırma merkezleri gibi kuruluşlarla işbirliği geliştirmeli ve inovasyon sürecinin her aşamasında toplumun ve pazarın ihtiyaçlarını dikkate almalıdır.

Yapılan açıklamalar ışığında ticari bir değere sahip olması gereken inovasyonların temelinde yeni fikirlerin bulunduğu ve yeni fikir geliştirmenin temelinde de öğrenme aktivitesinin yattığı söylenebilir. Bu bakış açısıyla bu çalışmada inovasyon süreci şu aşamalar kapsamında incelenecektir:

• Keşif (inceleme) ve öğrenme,

• Fikir geliştirme,

• Test etme ve uygulama,

• Ticarileştirme.

İnovasyon süreci öğrenme, uygulama, soyut ve somut boyutları olan bir yapı şeklinde incelenebilir. Bahsedilen aşamaları ve boyutları kapsayan inovasyon süreci Şekil 5'te görülmektedir.

Şekil 5 : İnovasyon Süreci



3.4.1. Keşif (İnceleme) ve Öğrenme

Keşif ve öğrenme aşamasının temelinde, örgütlerin yeni fikir geliştirme kapasitelerini genişletmek anlamında örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmeleridir. Literatürde oluşmuş genel konsensüsa göre örgütler adına öğrenme eylemini gerçekleştirenler bireylerdir. Bireyler, öğrenmenin gerçekleşmesi, bilginin depolanması ve örgüte aktarılması işlevini yerine getirmeleri nedeniyle öğrenen organizasyonun temel yapı taşları yatmaktadır. Öğrenmenin temelini oluşturan sezgi ve yorumlama kişisel olaylardır. Örgütler, sezgileyemez ve yorumlayamazlar. Sezgileme ve yorumlama olayını, örgütler adına bireyler gerçekleştirirler. Öğrenen bireyler arasındaki karşılıklı paylaşımın ve etkileşimin sonucu oluşan sinerji nedeniyle toplamda, örgütün bireysel öğrenmelerden kazanımları, bireylerin tek başına kazandıklarının toplamından çok daha büyük olarak gerçekleşir. Bireyler bir eğitim sürecinden geçerek, çeşitli deneyimler yaşayarak, araştırmalar, gözlemler ve incelemeler yaparak yeni bilgiler edinebilirler. Bu bilgileri sahip oldukları önceki bilgilerle yada diğer bireylerin sahip oldukları bilgilerle sentezleyerek yeni kavrayışlar geliştirebilirler. Öğrenme bireylerin ve örgütlerin çevrelerinde meydana gelen olayları algılayış ve anlamlandırma ve bu olaylara yönelik tepkiler geliştirme süreçleri üzerinde değişikliklere neden olur.

3.4.2. Fikir Geliştirme

Başlangıçta ticari açıdan bir değer ifade etmesede(. Hyland,2006) inovasyonun temeli yeni fikirlerdir. Yeni fikirleri ortaya koyanlar ise hayat boyu öğrenme felsefesini benimsemiş olan bireylerdir(Nowember,2000). Buradan da anlaşılacağı üzere öğrenme ve inovasyon arasında güçlü bir ilişki söz konusudur.

İnovasyon üzerine yapılmış çalışmalar, inovasyonlara kaynaklık eden fikirlerin örgüt içi ve örgüt dışı kaynaklardan elde edilebileceğini göstermektedir. İçsel kaynaklar çalışanlar, departmanlar, deneyimler ve ar-ge faaliyetleri; dışsal kaynaklar ise müşteriler, tedarikçiler, aracılar, rakipler ve rakip olmayan diğer işletmeler, örgüt dışı teknolojik gelişmeler, danışmanlar ve laboratuarlar şeklinde sıralanabilir(Salter, Gann,2001) .

Örgüt içerisinde yeni fikirlerin geliştirilmesine zemin hazırlama sorumluluğu üst yönetime aittir. Üst yönetim bu amaçla ödüllendirme, yenilikçi örgüt iklimi oluşturma, yaratıcı işgörenler istihdam etme, farklı düşünceler arasında etkileşim sağlama ve yenilikçilere destek verme gibi araçlardan yararlanabilir. Ayrıca bu anlamda işgören çeşitliliği sağlama, katılımcı yönetim anlayışı ve hayalgücü yönetimi gibi uygulamalarda etkin sonuçlar doğurabilir.

İnovasyonun kaynağı olan yeni fikirlerin geliştirilmesi ve etkili yönetimi dört aşamadan oluşan bir sürecin varlığını gerektirir. Bu aşamalar şunlardır(Flynn,2003) :

• Stratejik yönlendirme,

• Çevresel tarama,

• Fırsatların belirlenmesi,

• Fikir yaratma.

Stratejik yönlendirme aşamasında, stratejilerin, amaçların, fikir yaratma metodolojisinin ve ölçüm araçlarının tanımlanması yer alır. Çevresel tarama aşaması örgütün bir bütün olarak dış çevredeki değişimleri özümseme ve bunu kendi iç süreçlerine yansıtabilme kaabiliyetini ifade eder. Fırsatların belirlenmesi safhasında sahip olunan kaynak ve imkanlarla çevresel değişimlerden azami düzeyde nasıl yararlanılabileceği belirlenir. Fikir yaratma aşamasında ise inovasyona kaynaklık eden yeni fikirlerin olgunlaştırılması söz konusudur.

3.4.3. Test Etme ve Uygulama

Bu aşamada işletme inovatif fikirlerin, teknik ve ticari açıdan yapılabilir bir ürüne dönüştürülüp dönüştürülmeyeceğine karar verir. Bu amaçla inovasyonu sorunsuz ve ekonomik olarak üretebilmek için prototipler geliştirir. Hazırlanan bu prototipler titiz laboratuar testlerine ve müşteri testlerine tabi tutulur. Geliştirilen inovasyonun, farklı uygulamalarda nasıl performans sergiledeğini görmek için işletme içinde çeşitli testler (alfa testi) gerçekleştirilir. Prototipe bu testlerden elde edilen bilgiler ile gereken rötuşlar yapıldıktan sonra, beta testine geçilir. Prototipi kullanacak ve deneyimleri ile

geri bildirim sağlayacak müşteri grubuna yapılan testlerle (beta testi) bu kişilerin görüşleri alınır. Bu sayede inovasyona kullanıcı bakış açısı ile son hali verilerek pazar testlerine geçilir(Bülbül,2003). Pazar testlerinde beklenilen başarı düzeyini yakalayan yada beklenilenin üzerinde bir başarı gösteren inovasyonlar ticari amaçla üretilmeye başlanır. Bu aşamada önceki aşamalarla karşılaştırılamayacak düzeyde büyük harcamalar ve yatırımlar gerçekleştirilir.

3.4.4. Ticarileştirme

Ticarileştirme aşamasında, bir önceki uygulama aşamasında test edilen ve başarılı bulunan ürünler, tam anlamıyla pazara sunulurlar. Bu aşamada işletmenin kâr beklentisi olup olmaması gerektiğine ilişkin görüşler yönetim literatüründe farklılıklar göstermektedir. Zaman zaman ticarileştirme aşamasının gerçekleşmiş olması için sadece mal veya hizmetlerin pazara sunulmasının yeterli olacağı savunulurken, zaman zaman da pazara sunulan mal ve hizmetlerden bu aşamada kâr elde edilmesi gerekliliği savunulmaktadır (McDaniel,2000). Kârlılık, teknolojik etkinliğin geliştirilmesi, üretim miktarı artarken birim başına düşen üretim maliyetlerin azaltılması ve teknoloji kullanımını geliştirmek üzere yapılabilecek bazı düzenlemelerin bir kombinasyonu olarak kabul edilebilir. Bu kriterlerin dikkate alınması, ürünlerin pazarlanabilirliğini arttırırken, işletmenin kârlılığına da olumlu etkide bulunacaktır.

Yeni ürünlerin ticari başarısında tasarım ve geliştirme zamanı önemli bir faktördür. Bir pazar bölümüne, rakiplere göre daha üstün bir ürün ve/veya daha düşük bir fiyatla girilmedikçe rakiplerden sonra girmek bir dezavantajdır (Frederick,2003). Dolayısıyla ticari başarının doğru fiyat-performans kombinasyonunu belirleme yanında pazara giriş için doğru zamanlama yapmaya bağlı olduğu da söylenebilir. Bu aşamada inovasyonun tutundurulması için pazarlama alanında önemli harcamalar yapılır. Bu anlamda inovasyonun ticarileştirilmesi noktasında işletmeler büyük maliyetlerle karşı karşıya gelmiş olurlar.

3.5. İNOVASYON ÇEŞİTLERİ VE İNOVASYON DÜZEYLERİ

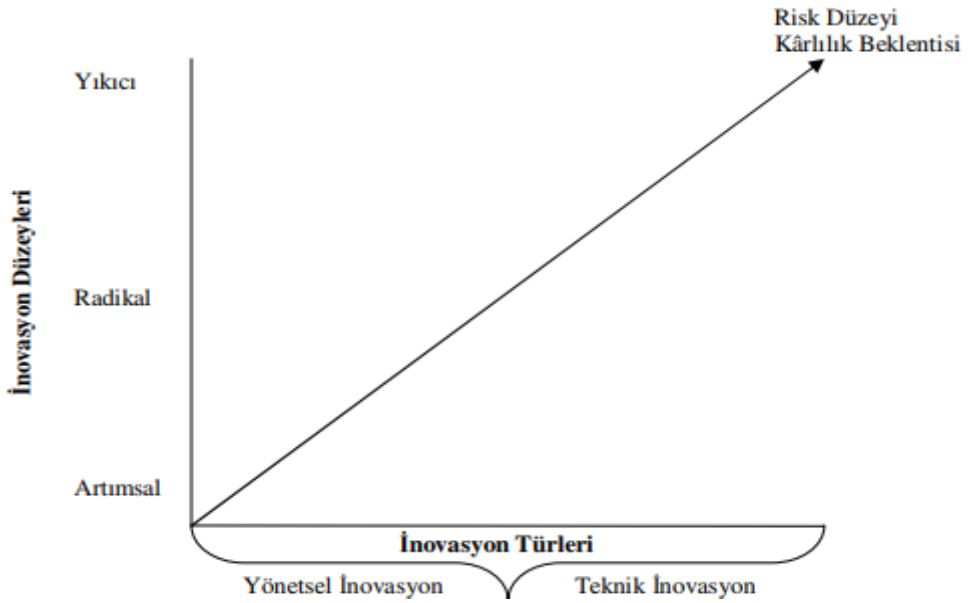
İnovasyonun farklı kriterlere bağlı olarak değişik şekillerde sınıflandırıldığı ilgili literatür incelendiğinde görülmektedir.

İnovasyon; inovasyonun idari süreçler, örgütsel yapı ve insan kaynaklarına yönelik olması durumunda yönetsel inovasyon ve ürün, hizmet ve bunları üretecek teknolojiye yönelik olması durumunda teknik inovasyon şeklinde gruplandırılmaktadır (Richard Fariboz,1984). Chuang (2005) "yönetsel inovasyonu personel inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve örgütsel yapı ve iklim inovasyonu şeklinde üç alt grupta; teknik inovasyonu ise ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu şeklinde iki alt grupta incelemektedir".

Damanpour (1996) yöneldiği unsura göre inovasyonları, ürün ve süreç inovasyonları şeklinde sınıflandırmaktadır. Ettlie, Bridges ve O'Keffe (1984) inovasyonu neden olduğu değişimin boyutlarına göre, artımsal (kademeli) ve radikal inovasyon şeklinde incelemektedirler. Bu kriter ışığında farklı olarak yıkıcı inovasyondan bahsedilmektedir (Tidd,2011) .

Tidd (2001) inovasyonun iki temel formu bulunduğunu ifade etmekte ve bu formları inovasyonun düzeyleri ve inovasyonun çeşitleri şeklinde adlandırılmaktadır. İnovasyonun iki temel formu taşıdıkları risk düzeyi ve kârlılık beklentisi açısından Şekil 6'daki gibi karekterize edilebilir.

Şekil 6 : Risk Düzeyi ve Kârlılık Beklentisi Ekseninde İnovasyon Düzeyleri ve İnovasyon Çeşitleri Arasındaki İlişki



Kaynak: Tidd 2001, p. 177'den uyarlanmıştır.

Şekil 6'da dikey ekseninde inovasyon düzeyleri, yatay ekseninde ise inovasyon çeşitleri yer almaktadır. Şekil dikkatlice incelendiğinde bütün inovasyon türlerinin ortaya koyduğu etkilere göre artımsal, radikal yada yıkıcı bir etkiye sahip olabileceği görülmektedir. Çünkü artımsal, radikal ve yıkıcı inovasyonlar şeklinde sınıflandırılan ve inovasyonun düzeyleri olarak adlandırılan inovasyonlar bir inovasyonun doğurabileceği sonuçları ifade etmektedir. Yönetsel (personel inovasyonu, pazarlama inovasyonu, örgütsel yapı ve iklim inovasyonu) ve teknik (ürün inovasyonu, süreç inovasyonu) inovasyonların etki düzeyleri artımsaldan yıkıcıya doğru yöneldikçe, risk düzeyi artmakta buna karşın kârlılık beklentisi yükselmektedir.

Farklı karakteristiklere ve farklı adaptasyon süreçlerine sahip olan her bir inovasyon çeşidi örgütsel ve çevresel faktörlerden değişik düzeylerde etkilenmekte ve farklı sonuçlar doğurabilmektedir.

Geliştirilen inovasyonun düzey ve çeşidini belirleme noktasında yaşanan problem, inovasyon araştırmalarının genellenebilirliği önündeki önemli engellerden biridir(Tidd,2001) . Aşağıda inovasyon çeşitleri ve düzeyleri genel hatlarıyla açıklanmaktadır.

3.5.1. Örgütsel ve Pazarlama İnovasyonları

Örgütler çevresel değişimler ve belirsizliklerle sadece yeni teknolojiler uygulayarak başa çıkamazlar. Bunun yanında örgütsel amaçlarını başarabilecek düzeyde teknik ve yönetsel değişimleri gerçekleştirmeleri ve tüm bunlar arasında entegrasyon sağlayabilmeleri gerekmektedir.

Yönetsel inovasyonlar, bir örgütün yönetsel bileşenlerinde meydana gelir ve sosyal sistemini etkiler. Bir örgütün sosyal sitemi çalışanlar ve bunlar arasındaki etkileşimler olarak tanımlanabilir. Yönetsel inovasyon örgüt üyelerinin birbirleri ve çevreleriyle olan ilişki ve etkileşimlerini şekillendiren roller, kurallar, prosedürler ve yapılarla ilgilidir(Damanpour, Evan,1989). Yönetsel inovasyonlar yeni yönetim sistemlerinin, yönetim süreçlerinin ve personel geliştirme programlarının yaratılmasına yol açar. Yönetsel inovasyon yeni bir mal veya hizmet oluşturma potansiyeline sahip değildir. Ancak dolaylı olarak mal, hizmet ve süreçlerdeki uygulamalar üzerinde etkiye sahiptir(Kimberly,1981) .

Yönetsel inovasyon, strateji inovasyonu, pazarlama(Pazar) inovasyonu, insan kaynakları yönetimi inovasyonu ve örgütsel yapı ve iklim inovasyonu şeklinde dört alt grupta incelenmektedir. Strateji inovasyonu, "rekabete dayanan bir ekonomik yapıda işletmelerin sürekli olarak çevre ile karşılıklı etkileşimini ve çevresel adaptasyonunu hedefleyerek, çevresel değişimleri kontrol altında tutmayı amaçlayan yönetsel bir araçtır"(Tanyeri, Aytekin,2005) . Pazar inovasyonu, "bir ürünün tasarımında, ambalajlanmasında, konumlandırılmasında, tutundurulmasında ve fiyatlandırılmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır"(Love, Ralph,2009). İnsan kaynakları yönetimi inovasyonu, örgüt üyeleri tarafından yeni olarak algılanan, onların tutum ve davranışlarını etkileyen program, politika ve uygulamalardır(Kossek,1987) . Örgütsel yapı ve iklim inovasyonu ise bir organizasyondaki formal ödüllendirme sistemi, otorite ilişkileri, iletişim sistemi, iş tasarımı ve algılanan örgütsel iklim gibi alanlarda gerçekleştirilen ve yeni olarak ifade edilebilen uygulamaları kapsar.

Örgütsel inovasyonlar bir örgütün teknik sisteminde meydana gelen ve onun iş faaliyetleri ile doğrudan ilgili olan inovasyonlardır. Dolayısıyla örgütsel (teknik)

inovasyon bir örgütün teknik sisteminin performansını değiştirmenin ve geliştirmenin bir yolu olarak algılanabilir.

Yönetsel ve teknik inovasyonlar arasında bir uyumun yakalanması örgütsel etkinlik açısından bir gerekliliktir. Örneğin, finans sektöründe faaliyet gösteren bir örgüt teknik süreçlerinde bir iyileşme gerçekleştirip buna dayalı yeni bir hizmet sunumu yapmaya başladığında, yönetsel açıdan bu yeni durumu planlamak, örgütlemek, yöneltmek, koordine etmek ve değerlendirmek üzere yeni açılımlar gerçekleştirilebilmelidir.

3.5.2.Ürün ve Süreç İnovasyonları

Şiddetli küresel rekabet, giderek küçülen pazar bölümleri, hızlı teknolojik gelişmeler gibi faktörlerin karakterize ettiği günümüz rekabet ortamında ürün ve hizmet inovasyonları, firmalar açısından gittikçe ilgi duyulan bir konu haline gelmiştir(Alegre,2009) .

Ürün inovasyonu, mal ve hizmet inovasyonu şeklinde iki gruba ayrılabilir. Mal ve hizmet inovasyonu arasındaki ayrımın en temel nedeni inovasyona konu olan unsurların somut yada soyut olmalarıdır. Fiziksel malları kapsayan ürünler somut nitelikler iken, hizmetler soyut niteliklerdir.

Tanımdan da anlaşıldığı üzere ürün inovasyonu iki farklı şekilde gerçekleşmektedir. Şekillerden birincisi, daha önce var olmayan bir ürünün geliştirilerek pazara sunulmasıdır. Böyle yeni bir ürün, var olmayan yeni bir ürün olabileceği gibi sadece ilgili pazar veya sektör için yeni bir ürün de olabilir. İkinci şekildeki ürün inovasyonu ise mevcut mal ve hizmetlerde çeşitli düzeylerde değişiklik ve farklılıklar yapılarak gerçekleştirilir. Bu değişiklik ve farklılıklar bir taraftan mal ve hizmetlerin kullanım alanlarını değiştirerek ürünlerin değerini artıracak, diğer yandan firma için yeni pazar alanları oluşturarak rakip markalara göre rekabet avantajı yaratabilecektir.

Süreç inovasyonu, "var olan ürünleri daha kaliteli, daha hızlı ve daha düşük maliyetle üretmeyi sağlayacak uygulamaların geliştirilmesi yada bir endüstri, organizasyon veya departman için yeni olan ve girdileri çıktılara dönüştürmede kullanılan teknolojideki araç, cihaz ve bilgiler olarak tanımlanmaktadır"(Oke, Oke,2007). Süreç inovasyonu

imalat sanayinde, birbirleri ile çelişir gibi görünen kalite, maliyet ve termin gibi unsurlarda eş zamanlı olarak iyileşmeler sağlar(Cumming,1998). örneğin; "Japonların otomotiv, gemi inşası, elektronik gibi çeşitli sektörlerdeki üstünlükleri ağırlıklı olarak üretim becerilerindeki üstünlükten kaynaklanmaktadır ki, bu da sürekli olarak yapılan süreç inovasyonlarının bir sonucudur. Özellikle Japon firmalarının işletmelerindeki süreçleri temel bileşenlerine ayırmaları, bu bileşenlerin performanslarını ölçmeleri ve bu bileşenleri sürekli iyileştirmeye çalışmaları, onların dünya çapında bir rekab gücü de önemli ölçüde sürekli olarak hizmetlerin sunuş yöntemlerini iyileştirmenin yollarını aramalarından, yani süreç inovasyonu yapmaya çalışmalarından kaynaklanmaktadır"(Seyrek, Akgün, Özer,2007) . Süreç inovasyonunun istenmeyen bir yan etkisi, ürün inovasyonlarını boğmasıdır(Cumming,1998). Ancak süreç inovasyonlarının, bir örgütün ürün inovasyonları geliştirmesi noktasında çeşitli girdiler sağlamak suretiyle yardımcı ve yönlendirici bir işlev üstlendiği de unutulmamalıdır.

"ürün ve süreç inovasyonları arasındaki ayrım, kesin bir ayrım değildir. Çünkü inovasyonun ürün veya süreç inovasyonu olması, kullanıma göre değişebilir. Satıcısı için ürün olan bir mal, alıcısının üretim maliyetini düşürecek bir unsur olabilir. Bu durumda, satıcı için ürün inovasyonu söz konusu iken, alıcı açısından süreç inovasyonu söz konusu olacaktır"(Kamien, Schwartz,,1982). Örnek olarak, yeni bir bilgisayar üreticisi açısından ürün inovasyonu olarak değerlendirilirken, o bilgisayarı hizmet sunumunda kullanacak olan bir finans kuruluşu için üretim süreci inovasyonudur.

3.6. İNOVASYONUN BELİRLEYİCİLERİ VE SONUÇLARI

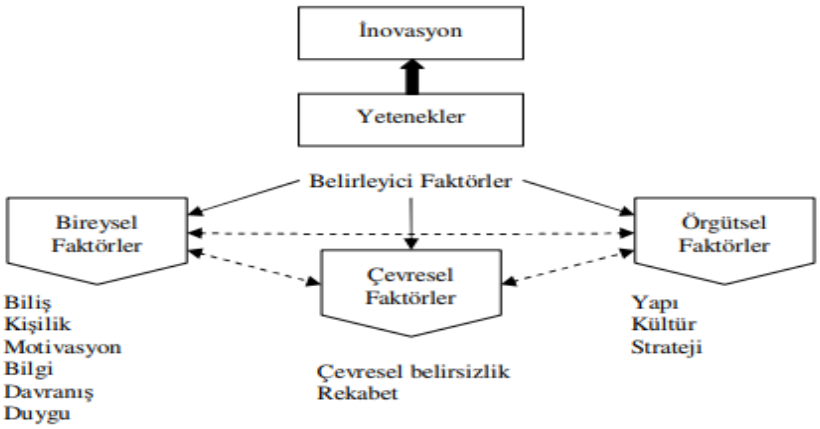
Sosyal bilimlere ait birçok kavram gibi inovasyonda birçok öncülden etkilenmekte ve çeşitli sonuçlara yol açmaktadır. Aşağıda bu belirleyiciler ve sonuçlar incelenmektedir.

3.6.1. İnovasyonun Belirleyicileri

İnovasyonun birçok örgütsel ve çevresel faktörün etkileşimi ile ortaya çıkan bir sonuç olduğu gerçeğinden hareketle, inovasyonun belirleyicilerinin geniş bir yelpazeye yayılmış olduğu söylenebilir.

Literatürde konuyla ilgili yapılmış çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak araştırmacıların konuyu kendi çalışma perspektiflerinden ele almaları(Zawislak, Borges, Wegner,2008)nedeniyle, kapsamlı çalışma sayısı (Leslie, Goutam,2005) oldukça sınırlı kalmıştır. Bahsi geçen çalışmalar incelendiğinde inovasyonun belirleyici faktörleri ve bu faktörler arasındaki ilişki Şekil 7'daki gibi gösterilebilir.

Şekil 7 : İnovasyonun Belirleyicileri



Kaynak: Zawislak, Borges, tegner et al 2008, p. 23'den uyarlanmıştır.

Şekil 7'da görüldüğü gibi inovayon bireysel, örgütsel ve çevresel belirleyicilerin etkisi altında şekillenmektedir. Aynı zamanda belirleyiciler arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Yani herhangi birinde meydana gelen bir değişim diğerlerini etkilemektedir.

3.6.1.1. İnovasyonun Bireysel Belirleyicileri

Scott ve Bruce (1994) "inovasyonlara öncülük eden yeni fikirleri geliştiren, bu fikirler üzerinde çalışan ve fikirleri olgunlaştıran yegane varlığın insan olması nedeniyle inovasyonun bireysel belirleyicilerinin konu açısından özellikli bir önem taşıdığını vurgulamaktadırlar. İnovatif çalışanlar sadece yeni fikirlerin geliştirilmesi aşamasında değil inovasyon sürecinin bütün aşamalarında başarıyı yakalamak isteyen örgütlerin ihtiyaç duydukları bir değerdir"(Glynn,1996).

"Bir örgütte inovasyonun kökleşebilmesi için öncelikle değerlerin oluşumu ve uyumu, düşünce çeşitliliği, hataların anlayışla karşılanması ve uygun ölçüm araçlarının kullanması şeklinde sıralanan dört unsurun başarılması gerekmektedir"(Gandolfi, Oster,2009). Örgüt çalışanları inovasyonun başarıya ulaşmasında en temel unsurdurlar. Dolayısıyla bireysel ve örgütsel değerlerin inovasyon odağında ortak bir zeminde buluşturulması bir zorunluluktur. İşgören çeşitliliği inovasyon doğuran yeni fikirlerin ve yaratıcı bakış açılarının geliştirilmesi noktasında önemli bir faktördür. Bu nedenle örgütler, rutin bir şekilde örgüt politika ve uygulamalarıyla uyuşmayan ve sıra dışı bir kişiliğe sahip olan işgücü çeşitliliğini oluşturmak durumundadırlar. Küresel rekabet ortamında başarılı olmak isteyen örgütler, açık, geçerli, güvenilir ve esnek ölçüm araçlarını formüle etmeli ve kullanmalıdırlar.

Konuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde "bireysel belirleyicilerin, yaş, eğitimin düzeyi, cinsiyet, inovasyona yönelik inanç, risk üstlenebilme, değişime açıklık, kişisel uzmanlık, deneyim, bireysel öğrenme ve bilgi birikimi, değerler, bilişsel tarz, yaratıcılık ve kişilik tipi şeklinde sıralandığı görülmektedir"(Whelan, Donnellan, Costello,2007).

Patterson, Kerrin, Gato-Roissard et al. (2009) "inovasyonun bireysel belirleyicilerini kapsayıcı bir yaklaşımla,

i- **Biliş:** kavrama yeteneği, kavrama stili, entelektüel sorumluluk,

ii- **Kişilik:** deneyime açıklık, belirsizliğe tolerans, aktiflik, bağımsızlık, duygusal istikrar,

iii- **Motivasyon:** içsel motivasyon, proaktiflik, kişisel inisiyatif,

iv- **Bilgi:** uzmanlık, deneyim, genel ve özel bilgi,

v- **Davranış:** iletişim, sosyal yetenek, ağ, çalışma stili

vi- **Duygu:** duygusal zeka, mod şeklinde sıralamaktadırlar".

3.6.1.2. İnovasyonun Örgütsel Belirleyicileri

Örgütlerin başarısı geniş ölçüde sahip oldukları kaynak ve imkânlarla dış çevre arasında kurmuş oldukları uyuma bağlıdır. Bu anlamda örgütlerin inovatif niteliklerinin geliştirilmesinde örgütsel yapı ve süreçler büyük önem taşır. Örgütsel belirleyiciler, örgütün iç bünyesinde yer almaları ve örgütü diğer örgütlerden farklı kılan özellikler olmaları nedeniyle inovasyon üzerinde güçlü bir etkiye sahiptirler.

Damanpour (1991) ve Vincent; Bharadwaj; Challagalla (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar inovasyonun örgütsel belirleyicileri ile ilgili yapılan en kapsamlı çalışmalardır. Konu öncelikle Damanpour'un çalışması kapsamında ele alınacak, bu çalışmada dikkate alınmayan diğer belirleyiciler için Vincent, Bharadwaj ve Challagalla'nın çalışmasından yararlanılacaktır.

Damanpour (1991), konu üzerine yapılmış önceki çalışmaların bulgularını dikkate alarak meta analitik bir çalışma gerçekleştirmiş ve inovasyonu etkileyen örgütsel belirleyicileri, bu belirleyicilerle inovasyon arasındaki ilişkinin yönünü ve nedenlerini Tablo 2'deki gibi özetlemiştir.

Tablo 2 : İnovasyonun Örgütsel Belirleyicileri

Bağımsız Değişkenler	İlişkinin Yönü	İlişkinin Nedenleri
Uzmanlaşma	Pozitif	Farklı alanlardaki uzmanlıklar daha geniş bilgi temeli oluşturur ve fikirlerin karşılıklı verimliliğini artırır.
Fonksiyonel farklılaşma	Pozitif	Farklı departmanlardaki profesyonellerin işbirliği birimlerin teknik sistemlerinin değerlendirilmesini ve tanınmasını sağlar. Bu durum birimlerin yönetim sistemlerindeki değişime katkı sağlar.
Profesyonellik	Pozitif	Profesyonellik örgütle dış çevre arasındaki ilişkiyi sağlayan çalışanların hareketliliğini, öz güvenini ve değişime olan bağlılığı artırır.
Biçimsellik	Negatif	İş kurallarındaki esneklik ve düşük vurgu yenilikçiliği yükseltir. Biçimselleşmenin katı olmaması yeni fikir ve davranışları cesaretlendiren açıklığa izin verir. Aşırı biçimsellik ise tersi bir etkiye neden olur.
Merkezileşme	Negatif	Gücün dağılımı inovasyon için bir zorunluluk olduğundan dolayı, karar alma yetkisinin tek bir elde toplanması yenilikçi çözümleri engeller. Katılımcı yönetim anlayışı üyelerin farkındalığını ve inovasyonu kolaylaştırır.
Değişime karşı yönetsel tutum	Pozitif	Değişime yönelik olumlu yönetsel tutum inovatif bir örgüt ikliminin oluşmasına öncülük eder. Yönetsel destek özellikle inovasyonların uygulanması, çatışmaların engellenmesi ve koordinasyonun sağlanması durumlarında gereklidir.
Yönetsel kıdem (Görev süresi)	Pozitif	Yöneticilerin işlerindeki deneyimleri daha mantıklı davranmalarını ve görevlerinde başarıyı yakalama bilgisi sağlar. Ayrıca politik süreçleri daha iyi yönetme ve arzunlanan sonuçlara ulaşmada etkinlik yaratır.
Teknik bilgi kaynakları	Pozitif	Daha büyük teknik bilgi kaynakları yeni teknik fikirlerin yaratılması ve bununla ilgili prosedürlerin geliştirilmesi ve uygulanmasıyla ilgili zemini hazırlar.
Yönetsel kararlılık	Pozitif	İnovasyonların başarıyla benimsenmesi geniş ölçüde liderliğe, yönetsel desteğe ve yöneticilerin koordinasyon sağlama yeteneğine bağlıdır.
Serbest kaynaklar	Pozitif	Serbest kaynakların varlığı inovasyonların satın alınmasındaki, hataların absorb edilmesindeki, inovasyonların ve inovatif fikirlerin geliştirilmesindeki maliyetleri karşılar.
Dışsal iletişim	Pozitif	Çalışanların çevresel farkındalıkları ve extra profesyonel davranışları yeni fikirlerin gelişimine katkı sağlar. İnovatif örgütler çevreleriyle etkin bilgi alışverişinde bulunan örgütlerdir.
İçsel iletişim	Pozitif	İçsel iletişim fikirlerin örgüt içinde dağılımını, karşılıklı alışverişle fikirlerin yorumlanmasını ve olgunlaşmasını kolaylaştırır. Ayrıca yeni fikirlerin hayatta kalmasını sağlayan bir içsel çevre yaratır.
Dikey farklılaşma	Negatif	Katı hiyerarşi ve hiyerarşi basamaklarındaki artış iletişim kanallarını tıkar, iletişim sürecini zorlaştırır ve inovatif fikirlerin akışını engeller.

Kaynak: Damanpour 1991, p. 558-559.

Yukarıda yer alan faktörlere ek olarak Vincent, Bharadwaj ve Challagalla (2005) yapısal karmaşıklık, örgütsel büyüklük, geçmiş inovasyonlar, rakip odaklılık, müşteri odaklılık ve klan kültürü faktörlerininde inovasyon üzerinde belirleyici olduğunu belirtmektedirler.

Yapısal karmaşıklık, uzmanlık alanlarında yada işlerde, hiyerarşik yapıda ve fonksiyonlarda var olan karmaşıklık derecesini ifade eder. Özellikle fonksiyonlardaki ve uzmanlık alanlarındaki farklılaşma, farklı bilgilerin yaratılmasına yol açarak inovasyon üzerinde olumlu bir etki oluşturacaktır(Uzkurt,2008).

Örgütsel büyüklük, niteliksel ve niceliksel kriterler baz alınarak belirlenen bir olgudur. Literatürde örgütsel büyüklük ile inovasyon arasındaki ilişkinin yönüne dair farklı bulgular bulunmaktadır. Konuyla ilgili çalışmaların bir kısmında örgütsel büyüklük ile inovasyon arasında pozitif yönlü bir kısmında ise negatif yönlü ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bazı araştırmalarda ise bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır(Aiken, Bacharach, French,1980). Uygulamalı çalışmalarda değişkenler arasındaki ilişkinin farklı yönlerde çıkmasının temel nedeni örgütsel büyüklüğü belirlemek için kullanılan kriterin nitel yada nicel olması olabilir.

Geçmiş inovasyonlar, geçmişte başarılı inovasyonlar geliştiren örgütlerin gelecekte inovasyon konusunda başarılı olmaları muhtemeldir(Vincent,2005). Çünkü her yeni inovasyon ortaya koyduğu etkiler nedeniyle, yeni inovasyonlara zemin hazırlamaktadır.

Rakip odaklılık, Rakip odaklı olmak; i- mevcut ve potansiyel rakiplerin kimler olduğunu, ii- rakiplerin kullanığın teknolojinin düzeyini ve iii- hedef müşterilerinin bakış açısıyla rakiplerin çekici yönlerinin neler olduğunu incelemektir(Zhou, Chekitan,2009). Rakip odaklılık, örgütü yeni stratejiler geliştirmeye yönlendirmiyorsa piyasa açısından lider bir firma da yapamayacaktır. Ancak rakip odaklılık sayesinde örgüt yeni stratejiler geliştirip başarılı bir şekilde uygulayabilirse rekabet avantajı elde edebilecektir. Bu nedenle rakip odaklılığın inovasyon üzerinde iki yönlü bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Müşteri odaklılık, bir örgütün müşterilerine sürekli olarak en üstün değeri sunabilmek için sahip olduğu yetenekleri kullanması ve bunu bir örgüt kültürü olarak benimsemesi durumudur(Matsuo,2006). Dolayısıyla bu tip işletmelerin inovasyona öncülük eden yeni fikirleri müşterilerden elde etmeleri daha muhtemel bir durumdur.

İnsan ilişkileri ve gelişimi (klan) kültürü, insanların kendilerinden çok şey kattıkları sıcak bir ortamı ifade eder. Bu kültür tipinde çalışanlar birbirlerine güçlü bağlarla bağlı oldukları için örgüt bir tür klan olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık ve güven son derece önemlidir. Örgüt insan kaynaklarını geliştirmenin uzun vadede sağlayacağı fayda üzerinde durur ve çalışanlar birbirlerine destek olmaya ve morale büyük önem verirler(Ergün,2007). Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde önemli bir araç olan örgüt kültürü, inovasyon gibi örgütsel sorunların çözüme kavuşturulmasında da

etkilidir.İnsan ilişkileri ve gelişimi kültürünü ile inovasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu literatürde vurgulanmaktadır (Vincent,2005).

Bu faktörler yanı sıra, sahip olunan bilgi düzeyi, beceri, öğrenme yeteneği, girişimci özellikler, yatırımlar, ar-ge çalışmaları, geçmiç deneyimler, etiksel iş iklimi, güven, inovasyon odaklı insan kaynakları uygulamaları, takım çalışması, bilgi yönetimi, liderlik, stratejik duruş, esnek örgüt yapıları, sürekli gelişme ve teknolojik adaptasyon, gibi unsurlarda inovasyonun örgütsel belirleyicileri olarak literatürde ele alınan konular arasında yer almaktadır.

3.6.1.3. İnovasyonun Çevresel Belirleyicileri

Örgütler dinamik bir çevre içerisinde faaliyet gösteren açık sistemlerdir. Çevrelerinden elde ettikleri girdileri bir süreç sonucunda yararlı çıktılara dönüştürerek yine çevrelerine sunmaktadırlar. Dolayısıyla çevresel farkındalık ve uyum örgütler açısından yaşamsal öneme sahip aktivitelerdir. Bu anlamda inovasyon değişime uyum sağlama, hatta değişimi yönlendirme noktasında örgütler tarafından kullanılabilecek önemli bir araçtır. Birçok bilim adamı çevresel faktörleri örgütleri inovasyona yönlendiren unsurlar içerisinde ilk sırada ele almaktadırlar(Romijn Albaladejo,2000).

Günümüz ekonomik çevresi geçmişe nazaran çok daha dinamik ve kompleks bir yapıdadır. Çevrenin dinamik ve kompleks doğası örgütleri daha esnek, hızlı ve inovatif davranmaya yöneltmektedir. Bu anlamda karmaşıklık teorisi, çevreyi, inovatif fikirlerin beslendiği ve geliştirildiği koşulların bir dizisi olarak tanımlamaktadır(DeTienne, Koberg,2002) .

Vincent, Bharadwaj ve Challagalla (2005) çevresel faktörleri belirsizlik ve rekabet başlıkları altında incelemektedirler. Çevresel belirsizlik, çevresel kararsızlığın derecesi ve değişimin hızı olarak tanımlanabilir. Kısalan ürün yaşam çevrimleri, hızlı değişiklik ve yaratıcı yıkım dinamik çevrelerin tipik özelliklerindendir. Hızlı çevresel değişim ve yüksek belirsizlik yapısal katılık ve örgütsel eylemsizliği (inertia) azaltmak suretiyle tepe yönetime inovasyon için daha fazla seçenekler sunabilme potansiyeline sahiptir. Çevresel değişim ortamında rekabetçi kalabilmek için sürekli olarak yeni mal

ve hizmetlerin geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Böylesi çevrelerde geliştirilen inovasyonlar sürekli olarak yenilenmediği takdirde çok hızlı bir şekilde eskiyecektir.

Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda örgütler müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve pazar paylarını yükseltmek için yeni araç ve teknikler geliştirmek zorundadırlar. Bu zorunluluk örgütler açısından inovasyonların benimsenme olasılığını artırma şeklinde bir sonuç doğurabilmektedir(Naranjo-Gil,2009). Literatürde rekabetin inovasyonu tetiklediğine dair hakim bir görüş söz konusudur. Rekabet şirketleri yeni fikirlerle karşı karşıya bırakarak inovasyon üzerinde etkili olur. Aynı zamanda yüksek düzeyde rekabetin söz konusu olduğu bir çevrede hayatta kalabilmek için çevresel farkındalık oluşturmakta bir zorunluluktur.

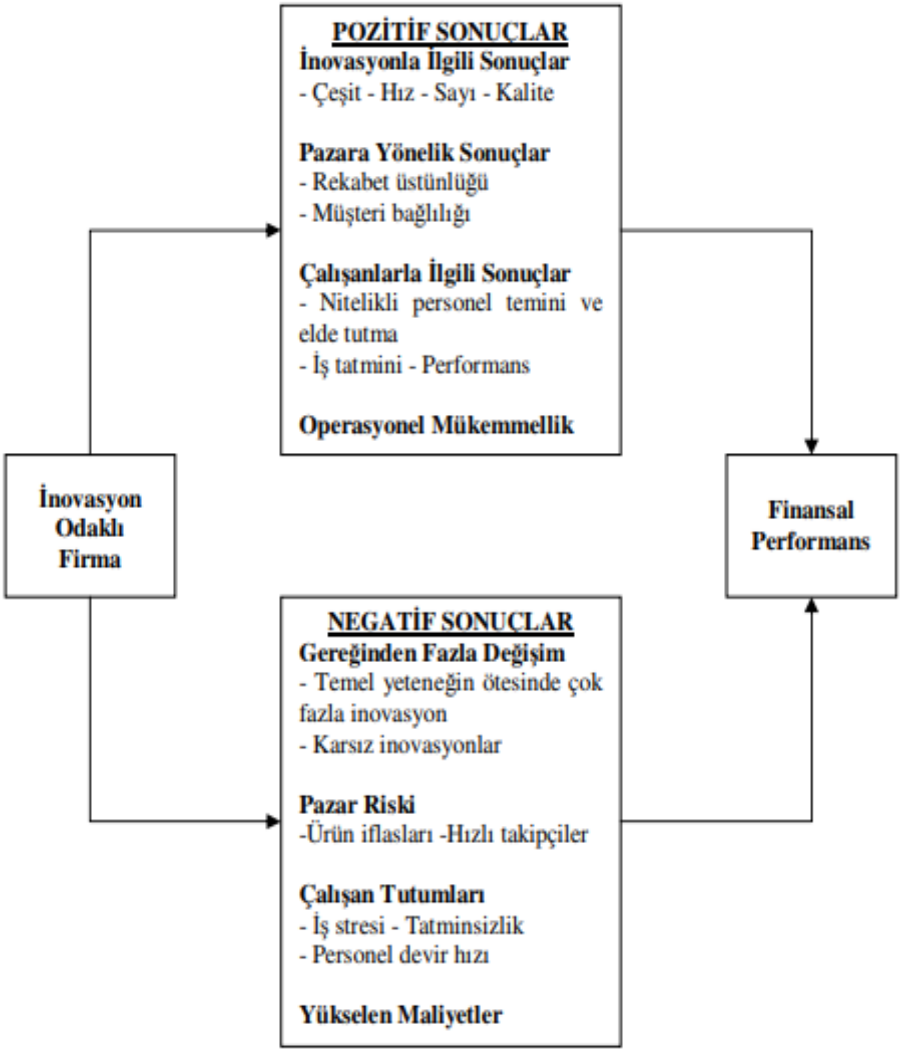
3.6.2. İnovasyonun Sonuçları

Yayılma teorisine göre inovasyonun sonuçlarını arzu edilen ve arzu edilmeyen sonuçlar, doğrudan ve dolaylı sonuçlar ve beklenilen ve beklenilmeyen sonuçlar şeklinde üç kategoride sınıflandırmak mümkündür (Sveiby, Gripenberg,2009) .

Arzu edilen sonuçlar, inovasyonu benimseyenler için yararlı ve işlevsel sonuçlardır. Arzu edilmeyen sonuçlar ise inovasyonu benimsemeyenler için doğabilecek olumsuz sonuçlardır. Örneğin, üretim maliyetlerini düşüren bir süreç inovasyonunu benimseyen ve bu teknoloji ile üretim yapan işletmelerin benimsemeyenlere nazaran önemli avantajlar elde etmesi gibi. Doğrudan sonuçlar, inovasyonun benimsenmesi ve uygulanmasının hemen sonrasında benimseyen birey ve örgütler için meydana gelen değişimlerdir. Dolaylı sonuçlar ise doğrudan sonuçların yaşanmasından sonra bunlara bağlı olarak meydana gelen değişimlerdir. Örneğin, yeni bir süreç inovasyonu uygulayan işletmenin öncelikle üretim maliyetlerini, dolayısıyla satış fiyatını düşürmesi ve buna bağlı olarak satış hacmini ve kârlılığını artırması ve pazar payını genişletmesi gibi. Beklenilen sonuçlar, inovasyonu benimseyen birimin daha önceden tahmin ettiği ve kabullendiği değişimlerdir. Beklenilmeyen sonuçlar ise hiçbir şekilde tahmin edilemeyen ve öngörülemeyen değişimlerdir. Örneğin, mobil iletişimin sağladığı birçok kolaylık yanında GSM firmalarına ait baz istasyonlarından ve cep

telefonlarından yayılan manyetik dalgaların sağlığı olumsuz yönde etkilemesi gibi. Simpson, Siguaw ve Enz (2006), farklı bir yaklaşımla inovasyonun örgütsel sonuçlarını pozitif ve negatif sonuçlar şeklinde incelemişlerdir. Bu sonuçlar bir bütün halinde Şekil 8'de yer almaktadır.

Şekil 8 : Firma Açısından İnovasyonun Pozitif ve Negatif Sonuçları



Kaynak: Simpson, Siguaw and Enz 2006, p. 1136.

Şekil 8'de görüldüğü gibi inovasyonun pozitif sonuçları yanında negatif sonuçları da bulunmaktadır. Negatif sonuçlar dikkatli bir şekilde irdelendiğinde, bu sonuçların çevresel ihtiyaçları ve inovasyon kaynaklarını doğru bir şekilde algılayamamak, rakiplere nazaran yavaş kalmak ve çalışanları süreçle uyumlaştıramamak gibi nedenlerden kaynaklandığı görülecektir.

Yukarıdaki ifadeler ışığında, inovasyonun geliştirilmesi, benimsenmesi ve yayılmasının mikro ölçekte bireyler ve örgütler açısından makro ölçekte ulusal ve küresel ekonomiler açısından çeşitli sonuçlar ortaya koyacağı söylenebilir. Her ne kadar inovasyonun sonuçlarının olumlu olduğu düşünülse de inovasyon sürecinin bünyesinde barındırdığı riskler, inovasyonun kontrol edilemeyen ve öngörülemeyen etkilere sahip olması ve inovasyonun neden olduğu değişim ve gelişimlere uyum sağlayamayanlar nedeniyle bir takım olumsuz sonuçların söz konusu olabileceği de unutulmamalıdır. İnovasyonun birey, örgüt ve toplum üzerinde çeşitli etkileri söz konusudur. Dolayısıyla inovasyonun sonuçlarını birey, örgüt ve toplum açısından ayrı ayrı ele almak daha sağlıklı olacaktır. Çalışma örgütsel odakta gerçekleştirildiğinden dolayı burada sadece inovasyonun örgütsel sonuçlarına değinilmiştir.

Araştırma konusuyla doğrudan ilintili olmayan inovasyonun sonuçları burada detaylı bir şekilde incelenmeyecektir. İnovasyonun sonuçlarından ve araştırmanın temel değişkenlerinden birisi olan firma performansı ise sonraki bölümde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

3.7. İNOVASYON GÖSTERGELERİ VE ÖLÇÜMÜ

İnovasyon çok sayıda öncülden etkilenen ve geniş bir etki alanına sahip olan karmaşık bir süreçtir. Bu geniş etki alanı içerisinde, bir inovasyonun yeni inovasyonların gelişimine zemin hazırlama, sektörlerin yapısını değiştirme, yeni sektörlerin ortaya çıkmasına neden olma vb. gibi özellikler de yer almaktadır. Dolayısıyla inovasyonun etkileri tüm ekonomiyi kapsayacak kadar geniştir. Buradan hareketle inovasyon göstergelerinin ulusal ve örgütsel düzeyde ayrı ayrı ele alınabileceği söylenebilir. Ancak burada, bu çalışma örgütsel odağa yönelik olarak gerçekleştirildiğinden dolayı sadece örgütsel göstergelere değinilecektir.

Göstergeler, bir olgunun yada fenomenin yapısı hakkında kantitatif bilgiler elde edilmesini sağlayan araçlardır. Bütün sosyo-ekonomik fenomenlerde olduğu gibi inovasyonu da ölçebilecek tam ve mükemmel göstergeler yoktur. Bu anlamda Hansen (1992) göstergelerin fenomen ve ilişkilere ait kesin ölçümler sağlamadığını belirtmektedir. İnovasyonu diğer fenomenlerden farklı kılan özel problem ise

inovasyonun çok boyutlu bir doğaya sahip olması ve ekonomik, kurumsal, örgütsel ve stratejik faktörlerde nitel değişikliklere yol açmasıdır (Mendonça, Pereira, Godinho,2004). İnovasyon göstergelerinin varlığı ve devamlılığı, hem kısa hem de uzun vadede örgütsel varlığın sürdürebilmesi açısından önemlidir. Göstergelerin kullanımı, hem inovatif firmaların teşhis edilmesine olanak sağlamakta hem de bu tip firmaların eylemlerini ve ulaştıkları sonuçları kareakterize etmektedir(Flor, Oltra,2004). Örgüt düzeyindeki inovasyon göstergelerini belirlemeye yönelik çalışmalar, inovasyon performansını belirleyen kriterleri tespit etme üzerine odaklanmıştır. İnovasyonun izlenmesi ve performansının ölçülmesi konusunda 1980'li yıllardan bu yana çok farklı ölçüm araçları geliştirilmiştir. Ölçüm araçlarında amaç, belirli bir inovasyon puanı elde etmek değil, inovasyon sürecinin izlenmesi, bu süreçte ortaya çıkan hataların belirlenmesi ve etkili bir inovasyon sürecinin geliştirilmesini sağlamaktır (Uzkurt,2008).

İnovasyon göstergelerinin belirlenmesi ve performansının ölçülmesi, konuyla ilgili yatırımların getirisinin ve kârlılığının bilinmesi açısından çok önemlidir. Çünkü işletme inovasyon ortaya koyabilmek için birçok alanda yatırımlar gerçekleştirmekte ve bu yatırımların geri dönüşümünün hesaplanması gerekmektedir. Aksi takdirde sonuçları ve performansı tam olarak ölçülemeyen bir yatırımın kârlı bir yatırım olup olmadığı tespit edilemeyecektir. İlgili yazın incelendiğinde inovasyon performansının ölçülmesinde farklı göstergelerden yararlanıldığı görülmektedir (Flor,Oltra,2004). Genel bir yaklaşımla bu göstergeler ar-ge faaliyetleri, patent sayıları, teknolojik adaptasyon, beceri düzeyi, patent yayılımı, yeni ürün sunumları, ticari markalar, satış rakamları, eğitimli işgücü, alınan kalite belgeleri, pazara giriş zamanı, maliyet ve performanstaki iyileşmeler şeklinde sıralanabilir (Thamhain,2003).

Literatürde konuyla ilgili daha kapsamlı çalışmalarada rastlanmaktadır. Örneğin, Atuhene-Gima (1996) inovasyon göstergeleri ile ilgili olarak pazar payı, satışlar, büyüme, kârlılık, maliyet avantajı, firmaya sağlanan özel yararlar içindeki payına göre oniki kriterden oluşan bir ölçüm aracı oluşturmuştur. Yamin vd. (1999) ise inovasyon performansını ölçmek için, pazarlama etkinliği, değer yönetimi, operasyonel etkinlik ve finansal performans olmak üzere dört ana boyuttan ve yirmiyedi alt kriterden oluşan bir ölçek geliştirmiştir. Carayannis ve Provance (2008) inovasyon göstergelerini, giriş, süreç, performans, çıktı ve sonuç göstergeleri olmak

üzere beş grupta incelemektedirler. Giriş göstergeleri inovasyon sürecinde girdi olarak kullanılan entelektüel sermaye, insan sermayesi ve teknolojik sermaye gibi kaynakları ölçer. Süreç göstergeleri örgütsel ve inovasyon süreci yönetimi sistemlerini ifade eder. Ayrıca firmanın inovasyon sistem dizaynını ve yenilikçiliğini belirler. Performans göstergeleri örgütsel inovasyonun sonuçlarını tanımlar. Çıktı göstergeleri inovatif eylemlerin kısa vadeli yansımaları (patent sayısı, patent yayılımı, yeni ürün sayısı ve satış gelirleri gibi) üzerinde durur. Sonuç göstergeleri ise inovatif eylemlerin uzun vadeli yansımaları (kâr marjı, pazar payı, büyüme oranı, firmanın inovasyonları sonucu şekillenmiş standartlar ve tasarımlar, ilk inovasyondan doğan ikinci ve müteakip safha inovasyonları, inovasyonun yıkıcılık düzeyi gibi) üzerinde durur

Tulong ve Tang (2004) birçok çalışmada inovasyonu ölçmek için tek bir değişkenden yararlanıldığını, ancak inovasyonun çok boyutlu bir doğaya sahip olması nedeniyle bu yaklaşımın sağlıklı olmadığını vurgulamaktadırlar. Bir firmanın inovasyon performansının sadece giriş göstergeleriyle yada bir tek gösterge ile ölçülmesi şu problemleri beraberinde getirecektir (Carayannis,2008):

• Giriş ölçümleri süreç etkinliğini yansıtma noktasında başarılı değildir,

• Bir tek gösterge tek başına ekonomik veya nitel değeri yansıtamaz,

• Giriş göstergelerinde teknolojik karmaşıklığın ölçümü sorunludur.

Patentleri temel alan çıktı göstergelerinin ise patentlerin ekonomik değerlerinin ve teknolojik düzeylerinin yüksek derecede heterojenlik içermesi, bütün inovasyonların patentle tescil edilmemesi, ülkeler arasında patent kapsamının doğasının geniş ölçüde farklılık göstermesi, bazı patentlerin asla ticari uygulamalara dönüşmemesi ve bazı firmaların fikri mülkiyet haklarını korumak için patent yerine ticari sır yada telif hakkı gibi uygulamaları tercih edebilmeleri vb. nedenlerle inovatif performansın ölçümünde tek başına sağlıklı sonuçlar ortaya koyamayacağı belirtilmektedir.

İnovasyon performansının sadece girdi yada çıktı göstergeleri ile ölçümünde yaşanacak olumsuzlukları ortadan kaldıracak şekilde Christiansen (2000), İnovasyon performansını ölçmek amacıyla müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına uyum, hız ve maliyet olmak üzere dört bileşen belirlemiştir. İlk iki

bileşen müşteri ihtiyaçlarına uyumla ilgilidir. İnovasyon sürecinde müşterilerin mevcut ihtiyaçlarına ve gelecekteki ihtiyaçlarına uyum sağlama kavramsal ve operasyonel açıdan farklılık arz eden olgulardır. Bu nedenle bu iki olgunun farklı bileşenler olarak ele alınması uygun görülmüştür. Yeni ürün geliştirilirken başarılı olmak için müşterilerin şimdiki ihtiyaçları yanında gelecekteki ihtiyaçları da dikkate alınmalıdır. Hız, yeni mal ve hizmetlerin pazara sunulma süresinin ve yeni süreçlerin başlangıçtan uygulama aşamasına kadar geçen zamanın bir göstergesidir. Maliyet ise inovasyon için harcanan parasal karşılıkları ifade eder. İnovasyon sürecinin her bir aşaması inovasyon performansı ölçüm bileşenleri açısından değerlendirilebilir. Bu durum Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3 : İnovasyon Sürecinin Performansını Değerlendirme Alanları

	Fikir Üretme	**Fon Sağlama**	**Geliştirme**
Müşterilerin Mevcut İhtiyaçlarına Uyum	Mevcut ihtiyaçlar için daha fazla fikir	Fonları daha etkin ve önemli fikirler için kullanarak daha iyi fon kararı	Daha iyi operasyonel kararlar
Müşterilerin Gelecekteki İhtiyaçlarına Uyum	Gelecekteki ihtiyaçlar için daha fazla fikir		
Hız	Daha hızlı fikir üretme	Daha hızlı fon kararı	Daha hızlı geliştirme
Maliyet		Daha iyi fon kararları sonucunda ulaşılan daha düşük maliyet	Geliştirme maliyetlerinin minimizasyonu

Kaynak: Christiansen 2000, p. 31.

İnovasyonların, müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına uygunluğunun sağlanması, sürecin olabildiğince kısaltılması ve maliyetlerin minimize edilmesi için yöneticilerin bu süreci düzenlemeleri ve gerektiğinde müdahalede bulunmaları gerekmektedir. Bu müdahale alanlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Christiansen,2000) :

• Müşterilerin mevcut ihtiyaçlarına ilişkin daha fazla fikir üretmek,

• Müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarına ilişkin daha fazla fikir üretmek,

• Fikir üretme sürecini hızlandırmak,

• Daha iyi fon kararları gerçekleştirmek,

• Fon kararlarını almak için harcanan süreyi kısaltarak, toplam hızı artırmak ve inovasyon çevrimini azaltmak,

• Müşteri ihtiyaçları ile uyumlu çıktılar ortaya koyabilmek için daha iyi operasyonel kararlar alabilen proje takımları oluşturmak,

• Takımların çok daha hızlı çalışmasını sağlamak için, çevrim zamanını azaltacak programlar oluşturmak,

• Geliştirme maliyetlerini azaltmak.

3.8. İNOVASYON STRATEJİLERİ

Bugünün rekabetçi, hızlı değişen çevresinde inovasyon şansa bırakılamaz dolayısıyla örgütler inovasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini sağlayacak açık bir stratejiye gereksinim duymaktadır (Saleh ve tang, 1993). İnovasyon stratejilerini karakterize etmek ve sistemleştirmek için pek çok çalışma vardır.

İnovasyon yönetiminde bir lider veya takipçi mi olunacağına karar vermek kritik bir stratejik karardır (Christensen, 1997). Firmaların takip edebilecekleri, kaynaklarına ve amaçlarına bağlı çok sayıda alternatif strateji mevcuttur (Trott, 2005). Literatürde inovasyon stratejilerine yönelik farklı sınıflandırmalar mevcuttur.

Freeman ve Engel (2007) altı alternatif inovasyon stratejisi tanımlamıştır. Bu strateji sınıflaması firmanın yeni teknolojik alanlara giriş zamanlaması ve hı]ını esas almaktadır (Hadjimanolis ve Dickson, 2000: 63).

3.8.1. Saldırgan İnovasyon Stratejileri

Saldırgan inovasyon stratejisi yeni ürünler ortaya çıkarma konusunda rakiplerden önde olarak teknoloji ve piyasa lideri olma anlamına gelmektedir. Bu strateji, ya dünya bilim-teknoloji sistemi ile kurulmuş özel bir ilişkiye ya da bağımsız güçlü bir Ar-Ge

veya yeni imkanlardan daha hızlı faydalanmaya dayanmalıdır. Bu sebeple firmanın Ar-Ge birimi bu stratejide kilit bir roldedir. Saldırgan bir strateji izleyen bir firma normal olarak araştırma yoğun olacaktır ve dolayısıyla firma içi Ar-Ge faaliyetlerine büyük ölçüde bağlıdır (Freeman ve Engel, 2007).

Başarıcı bir saldırgan inovasyon stratejisi müşteriler için somut değer üretmeyi, işletme süreçlerini iyileştirmeyi ve yeni fırsatlar yaratan sonuçların liderliğini yapmayı gerektirdiği gibi en küçük bir iyileşme hareketinden dünyayı sarsacak yeni bir icada kadar her türlü düşüncenin uygulamaya geçirilerek ticarileştirilmesini gerektirmektedir.

3.8.2 Savunmacı İnovasyon Stratejileri

Bu stratejide önemli olan, "tamamen yeni ürün veya süreçler yerine mevcut bir ürün ya da süreci iyileştirerek ondan tam anlamıyla yararlanmaktır" (İraz, 2010).

Savunmacı stratejiyi izleyen işletmeler pazara ilk giren olmak istemezler ancak teknolojik değLşim dalgasının gerisinde kalmak da istemezler. Bu strateji, inovasyonda ilk olmanın yüksek riskini almak istememekle birlikte erken inovasyon yapanların hatalarından ve pazarın açılmasından faydalanmak isterler (Freeman ve Engel, 2007).

"Savunmacı bir strateji Ar-Ge'nin olmadığı anlamına gelmez tersine en az saldırgan strateji kadar araştırma yoğun olabilmektedir. İki stratejideki fark inovasyonun niteliği ve zamanlamasıdır"(Freeman ve Engel, 2007).

Savunmacı inovasyoner, saldırgan inovasyoner gibi, yüksek bir bilimsel ve teknik personel oranı çalıştırarak bilgi yoğun bir firma olabilir. Savunmacı inovatör pazar gelişmesinin nasıl gittiğini ve öncülerin ne hatalar yaptıklarını görene kadar bekleyebilir (Freeman ve Engel, 2007)

3.8.3 Taklitçi İnovasyon Stratejileri

Taklitçi inovasyon stratejisini benimseyen işletmeler pazardaki lider işletmeleri izlemekle yetinirler. Bu strateji ile "işletmeler, düşük iş gücü, malzeme, enerji ve yatışım maliyetleriyle çalışırken yüksek Ar&Ge maliyetlerine katlanmak zorunda kalmazlar. Bu stratejide karşılaşılan en önemli problem, pazardaki değLşikliklerle ilgili bilgi elde edilmesi, taklit edilecek inovasyonun seçimi ve knowhow alınacak işletmelerin belirlenmesidir" (İraz, 2010). Zira örgüt zayıf performanslı inovasyonları adepte etme veya örgüt performansını güçlendirme potansiyeli olan inovasyonları reddetme riskini taşır (Brockman ve Morgan, 1999).

Bu bağlamda enformasyon, taklit edilecek ürünlerin seçimi ve know-how alınacak firmanın seçimi için oldukça önemli bir fonksiyondur (Freeman ve Engel, 2007). Scumpeter'e göre taklitçiler orijinal inovasyon üzerinde geliştirme yaparlarsa hedeflerinde daha başarıcı olabilirler ve kendileri inovasyoner olurlar. Çünkü önemli bir inovasyon aynı veya ilgili alanlarda diğer inovasyonlar için yol gösterici olma Hğilimindedir.

Bağımlı inovasyon stratejisinde firma güçlü bir rakibe bağlı(alt) rolü kabul etmektedir. Bağımlı bir strateji, esasen uydu olmayı veya diğer daha güçlü firmalarla ilişkide alt rolün kabul edilmesini içerir. Bağımlı firma ürünlerinde bağlı oldukları firmalar ya da müşterilerinden gelen spesifik istekler dışında teknik değişiklikler yapmaya çalışmaz. Sanayileşmiş ülkelerdeki pek çok büyük firma kendilerine yedek parça sağlayan, sözleşmeli üretim yapan ya da çeşitli hizmetler sağlayan uydu firmalarla çevrelenmiştir (Freeman ve Engel, 2007).

3.8.4. Geleneksel İnovasyon Stratejileri

Geleneksel stratejiyi izleyen firma gerekli olduğunda ürünlerinde küçük değişiklikler yapar. Geleneksel stratejide firma, pazarda bir talep değLşikliği olmadıkça veya rekabet zorlamadıkça değLşiklik için bir neden görmez. Bu stratejiyi izleyen bir firma teknolojiden ziyade esasen moda olan dizayn değişiklikleriyle uğraşır ve kimi zaman gerçekten bu değişiklik oldukça güçlü olabilir (Freeman ve Engel, 2007).)Fırsatçı stratejiyi izleyen firma diğerlerinin gözden kaçırdığı niş pazarları araştışır ve genellikle

o pazarı kullanır.Fırsatçı stratejinin başarıyla izlenebilmesi için, güçlü bir iletişim ağı gerekmektedir. Bu sayede pazardaki fırsatlar ve potansiyeli yüksek fikirler herkesten önce fark edilecek ve büyük rakiplerin göz ardı ettiği geniş pazarlardaki fırsatlar değerlendirilebilecektir (İraz, 2010).

3.8.5. Bağımlı İnovasyon Stratejileri

Bağımlı stratejide ise " işletme, diğer güçlü bir işletmenin uydusu veya bağlı alt kuruluşu rolünü benimser. Bağımlı işletme, kullanıcıdan veya ana işletmeden belirgin bir istek gelmedikçe ürünlerinde teknik değişim girişiminde bulunmaz. Yeni ürünün teknik özelliklerinin ve pazara sunum ile ilgili teknik hizmetlerin belirlenmesi kullanıcılardan beklenir. Birçok büyük işletme, çevresinde kendisine ara mal, parça vb. imalatı ve çeşitli hizmetleri sözleşme ile yapan bir dizi uydu işletme ile birlikte çalışır. Bağımlı işletmeler genellikle ürün tasarımında ve araştırmageliştirme çalışmalarında hemen hiçbir girişimi bulunmayan küçük ve sermaye yoğun işletmelerdir. Tam 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 kârlar sağlayabilirler. Pazardan çekilenlerin ve büyük işletmeler tarafından devralınanların yaygınlığına karşın bu tür işletmelerin oldukça fazla kurulduğu da gözlenmektedir" (Barutçugil, 2002)

Genel olarak "sanayileşmiş ülkelerde faaliyet gösteren büyük işletmelerin çevrelerinde tedarikçi görevi gören bu stratejiyi benimsemiş işletmeler tasarım konusunda bütün inisiyatiflerini kaybetmişlerdir. Bu nedenle herhangi bir araştırma geliştirme birimlerine sahip değildirler" (Güleş 2009).

3.8.6. Fırsatları İzleme Stratejisi

"İşletmelerin yaşamını sürdürmek, kar yapmak ve büyümek yönündeki çabaları onları bir ya da daha fazla stratejiyi uygulamaya yöneltir. Fakat değişen durumlara karşı işletmeler pek çok değişik olası karşılık verebilmektedir. Bunlar fırsatçı stratejiler olarak nitelendirilmektedir. Hızla değişen pazarda girişimcilerin yeni fırsatları belirleme olasılıkları daima vardır. İşletme içi araştırma-geliştirme veya karmaşık bir tasarım gerektirmeyen bu durum, pazarda önemli bir boşluk bulmayla ve hiç kimsenin düşünmediği tüketici ihtiyaçlarını tatmin eden ürün ve hizmetleri sağlamayla işletmelerin başarılı olmasını mümkün hale getirebilmektedir" (Durna, 2002).

Yaratıcı girişimciliğe sahip işletme, çoğu araştırma yoğun endüstrilerin ve işletmelerin göremediği yeni teknolojik olanakları ve inovasyon fırsatlarını bulacaktır. "Fırsatları izleme stratejisi, bir bakıma saldırmak için karşısındakinin zayıf noktalarını ve boşluklarını arayan askeri stratejiye benzemektedir. Çoğu kez bir işletmenin diğer bir işletmeyle aynı yenilikte doğrudan rekabet etmesi çok güç olabilir. Rakip işletmenin zayıf yönlerini analiz ederek doğrudan karşı karşıya gelmeden aynı teknolojiden yararlanma, başarı olasılığı yüksek bir stratejidir" (Barutçugil, 2002).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.İŞLETMELERDE ÖZYETENEK OLUŞTURMA KAPSAMINDA İNOVASYON STRATEJİLERİ VE KARŞILAŞILAN ENGELLER

4.1 İşletme Stratejileri Ve Özyetenek Oluşturma

Global pazarların genişlemesi büyük işletmelere olduğu kadar orta ve küçük boyutlu işletmelere"de önemli fırsatlar sunmaktadır. Bu fırsatlar artık sadece seri üretimden kaynaklanan düşük maliyet avantajından ziyade, farklı, kaliteli ve müşterinin birçok beklentisini karşılayabilen kısaca müşteri istek ve beklentilerinin temel alındığı bir üretim anlayışının yerleşmesine neden olmaktadır. Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilme kapasiteleri işletme performansı üzerinde önemli etkiler yapmakta, bu kapasiteyi artıran işletmeler sürekli gelişmekte ve büyümektedirler. "Araştırmacılar yüksek performans gösteren işletmelerin şu özellikleri gösterdiğini tespit etmişlerdir (Long ve Vickers-Koch, 1995):

- İşletmenin özyeteneklerini (yetenek, bilgi, tutum ve know-how) geliştirip destekleyen, ortak değer ve uygulamalarla güçlüdürler. Bu ortak değer ve uygulamalar, müşteri memnuniyetini artırmaya yöneliktir.

- İşletmenin özyeteneklerini, temel hedeflere etkin bir biçimde bağlıdır.

- İşletmenin başarısına ve gelişimine kendisini adamış güçlü liderlere sahiptirler".

Başarılı işletmelerin belirlenen bu temel özellikleri gerçekte özyeteneklerin stratejik olarak kullanılması anlamındadır. "Özyeteneklerin kullanımı işletmeler açısından değerlendirildiğinde, esnek uzmanlığa doğru götüren bir stratejik özellik arz etmektedir. Düşük ve yüksek performans gösteren işletmelerde arasındaki temel ayrılık, işte bu stratejik yaklaşımlar arasındaki farklılıklardır. İşletmelerin hem küçük ölçek ve çok amaçlı ekipmanın verdiği esneklikten, hem de büyük işletmelerin göstermiş olduğu uzmanlıktan yararlanabilmesinin en önemli sonucu, stratejik bakış

açılarının üretim hattına yansıtılmasıdır. Stratejik bakış açılarının işletmeler açısından önemi son derece artmaktadır" (Aytekin vd., 2006)

Tablo 4 : İşletme Stratejileri

	Ürün stratejisi	Pazar stratejisi
Pazara cevap verme stratejileri	* Yeni ürün ya da hizmet sunma * Kaliteli ürün/hizmetler sunma * Ürün çeşitlendirme * Esneklik	* Reklam ve özendirme * Müşteri etkinleştirme * Pazar çeşitlendirme
Ölçek stratejileri	* Niş (odak) stratejisi * Uzmanlaşma * Düşük maliyet * Dikey entegrasyon	* Niş (odak) stratejisi * Dağıtım kanallarına girme * Fiyatlama stratejileri * İşbirliği ve ittifaklar
Faaliyet stratejileri	* Ürüne odaklanma ya da üretim stratejisinde katma değer ekleme	* Pazara odaklanma ya da pazarlama stratejisinde katma değer ekleme

Kaynak: AYTEKİN, Mehmet, KAYA Nihat ve Bülent ÖZKAN, KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Rekabet Stratejilerini Farklı Performans Ölçütleri Açısından Değerlendirmesine Yönelik Bir Saha Araştırması, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 15, Ağustos 2006.

4.2 İşletmelerde İnovasyonun Önemi

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde inovasyon çalışmaları küçük, büyük tüm işletmelerde rekabete karşı pazardaki paylarını büyütmek çok önem arz eden bir konu olarak öne çıkmaktadır. İşletmeler sürekli yeni problemlerle karşı karşıya kalmakta, belirsizlik altında karar vermeye zorlanmakta ve sürekli değişime gitmek durumunda kalmaktadır. Diğer açıdan bu koşullar, bazı işletmelerin de fırsatları iyi değerlendirerek kendilerine yeni pazarlar ve alıcılar bulmalarını ve mevcut işlerini büyütmelerinin önünü açmıştır. Artan Rekabet ortamında sürekli değişen ve güçlenen işletmeler yenilik yapmak için sürekli kaynak ayırmaya başlamakta ve yeni fırsatları gözetme eğilimi göstermeye başlamışlardır. Firmalar özellikle bakış açısı ile değer yaratan farklı stratejiler uygulamakta ve mevcut süreçlerini daha iyi işletmektedirler. Bunu yapan firmalar rekabet avantajı elde etmektedirler. Oluşan rekabet avantajının kalıcı olması ise rakipler tarafından kopyalanamaması ile oluşmaktadır. Ancak,

günümüzde teknolojik gelişmeler kopyalama sürecini oldukça hızlanmıştır. Bu ve benzeri bir çok sorunu aşmanın tek yöntemi sürekli yenilik yaratmakta yatmaktadır. Yani kalıcı bir rekabet avantajını sürekli yeniliğin sağladığı anlamı ortaya çıkmaktadır (Devecioğlu,2007).

İşletmelerin rekabette ilerleye bilmesinin en öncelikli şartı en iyi şekilde yönetilmek ve yeni ürünler ile yeni süreçleri bünyelerine katmalarından geçmektedir. Firmaların ekonomiye sundukları en büyük fayda ise yeniliğe ve istihdama yaptıkları katkılardır. Firmaların girişimcilik özelliği ayrıca yenilikçiliğe ve büyümeye yönelik firmalara bir ivme kazandıracaktır. Firma sahipleri ayrıca yönetici konumundadırlar ve girişimci kültürleri sayesinde güçlü bir ekonomik gelişmeye ulaşabilmektedirler. Bu durumu da esnek faktörlere bağlı pazarlara yönelerek, inovasyon yapıp ve yeni teknolojiler arasında bağ kurarak yapabilmektedirler. Bunu yapabilmek içinde işletmelerin finans kaynağına, belli bir donanım ve binaya, materyallere, çalışma alanlarına ve daha çok kaynağa ihtiyaçları olmaktadır (Çelik ve Akgemci, 2007).

İnovatif fikirleri olan işletmeler, çalışanlarını ve müşterilerin kulak asma, onların yaratıcı fikirlerini harekete geçirme konusunda çaba içerisindedirler. Bu işin altında aslında öneri sistemlerinin geliştirmesi yatmaktadır (Devecioğlu ve Emanet, 2007). "İsmi her ülkede, her işletmede değişse bile, çalışanlarını düşündürmeye, öneri geliştirmeye ve onları paylaşmaya yönelten sistemler olmaktadır. Türkiye'de bir çok büyük ölçekli işletme (Akbank, Arçelik, İş Bankası) bu sistemlerden faydalanarak çalışanlarının ve müşterilerinin yenilikçi fikirlerini destekleme yoluna gitmektedirler" (Ateş, 2007,Yavuz, 2007a).

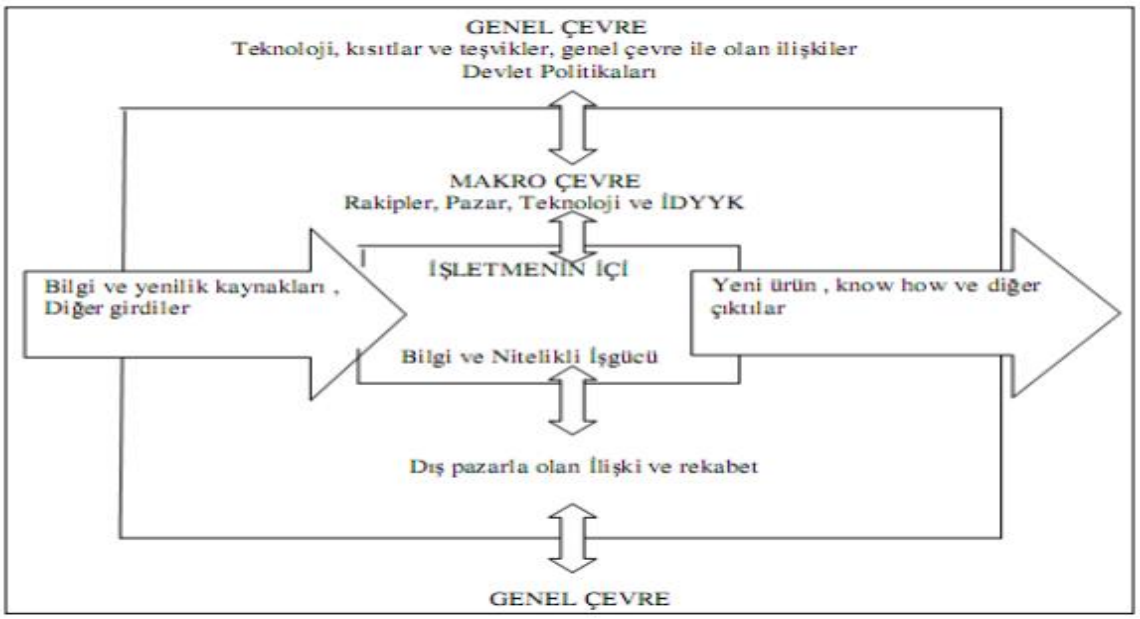
Türkiye'de kobilerin yenilik faaliyetleri konusunda yapılan geriye dönük araştırmalarda, işletme yöneticilerinin yenilik faaliyetlerinin büyük işletmeler için uygun olduğu, işletmeler için fazla maliyetli olabileceği görüşünü benimsedikleri görülmüştür. Fakat Amerika ve Avrupa birliği gibi en yenilikçi ve farklı ürünler ve hizmetler bu işletmelerden çıkmaktadır (Ateş, 2007; Yavuz, 2007b).

4.3 İşletmelerde İnovasyon Gereksinimi

İşletmeler rekabet avantajı elde etmek ve Pazar paylarını attırmak için yenilik yapma eğiliminde oldukları bilinmektedir. İşletmelerin yeniliğe yönelik dürtüleri ve bunların öneminin anlaşılması, yeni pazarlara girme veya yeni ürün ve hizmet sunma gibi yenilik faaliyetlerinin oluşmasını sağlayabilir (Oslo Kılavuzu, 2005). Bir başka kaynağa göre, "organizasyonların yenilik faaliyetinin amaçları şu şekilde sınıflandırmıştır; ürün çeşidini arttırmak, ürün kalitesini arttırmak, yeni pazar yaratmak ya da pazar payını arttırmak, yurt dışında pazar yaratmak, üretim esnekliğini arttırmak, üretim kapasitesini arttırmak, işgücü maaliyetini azaltmak, hammadde tüketimini azaltmak, enerji tüketimini azaltmak, çevre kirliliğini azaltmak, standartlar ve mevzuatın gereklerine uymak" (Günay, 2007).

Yenilik yapmanın bir eğilim olduğu ve işletmelerin yaşamlarını sürdürme adına yenilik arayışına girdiklerinden daha önce de belirtilmişti. Bu yenilik arayışının çıkış noktasının çevre faktörü olduğu söylenebilir. "Çevre faktörü organizasyonların yenilik yapma gereksinimlerini içsel ve dışsal nedenler olarak ayırmamızda temel teşkil eder. Genel olarak iki tür sistemden söz edebiliriz; açık ve kapalı sistemler. Açık bir sistem girdileri çevresinden alır, bunları işleme koyar ve çıktılarını da çevresine verir. Kapalı sistemlerde ise, sistem tamamen kendi içinde işlem görür, çevresinden ne girdi alır ne de çıktı verir. Tüm sistemlerin bir çevresi ve sınırı vardır. Sistem bu çevre içerisinde kısımlar ve bu kısımlar arasındaki ilişkiden oluşur" (Günay, 2007).

Şekil 9 : İnovasyonun Nedenleri



Kaynak: Mufit Akyos, Firma Düzeyinde Yenilikçilik (Yenilik) Ve Bilgi Yönetimi 2009

Firmaların açık sistem olarak iç ve dış çevre şartlarından etkilendiklerinin herkes tarafından bilinen bir durumdur (Titiz ve Çarıkçı, 2001). Bu işletmeleri yeniliğe iten içsel nedenler firmaların kendi gereksinim ve sorumluluklardan oluşmaktadır. "Örneğin pazarda ürün çeşidi olarak kendini eksik görmekten bahsedilebilir. Yenilik sürecinde karşılaşılan içsel nedenlerin oluşumunun genellikle çalışanlardan olduğu kadar, doğrudan ya da dolaylı olarak müşteri istek ve beklentileriyle yönetimden gelebileceği de söylenebilir. Yönetimden gelen yenilik yapma düşüncesi işletmenin içinde bulunduğu sisteme ayak uydurması ve rekabet dürtüsüyle oluşur varsayımından yola çıkıldığında günümüz rekabet şartlarında organizasyonların sürekli bir yenilik arayışında olduğunu düşünülebilir" (Günay, 2007).

Yeniliğin ortaya çıkmasında etkili olan dışsal nedenlerin ise Kaufmann ve Todtling (2002) pazar, teknoloji, pazar baskısı ve müşteri istekleri olarak gruplandırmıştır. Mahemba ve Bruijn, (2004) ise "işletmeyi yenilik yapmaya itebilecek; dış ilişkiler ve çevre, müşteriler, tedarikçiler, diğer işletmeler, üniversiteler, araştırma kuruluşları, teknoloji merkezleri ve işletmelere yardımcı enstitüler şeklinde açıklamaktadırlar".

inovasyonun ortaya çıkmasını sağlayan fırsatlar olarak da ifade edebileceğimiz inovasyon nedenleri, Peter F. Drucker tarafından iki grup halinde toplanmaktadır.

“Birinci gruptakiler işletme veya sektör içerisinde yer alır (Beklenmedik gelişmeler, uyumsuzluklar, süreç ihtiyaçları, sektör ve pazar yapısındaki değişiklikler). İkinci gruptakiler ise işletmenin dışındaki sosyal ve entelektüel ortamlarda yer alır” (Demografik yapıdaki değişiklikler, algılama değişiklikleri, yeni bilgi) (Ürper, 2004).

4.3.1 İşletmelerde İnovasyona Yönelten Organizasyon İçi Faktörler

İşletmelerde organizasyon içi yenilik yapmanın amacı; “pazarda ürün çeşidini arttırmak, kaliteyi geliştirmek, pazarda özel bir yer elde etmek ve maliyetleri düşürüp verimliliği arttırmak şeklinde sıralanmıştır” (Kaufmann ve Todtling, 2002). Firmaları inovasyona yönelten birçok faktör vardır. Organizasyon içi faktör olarak, “firmanın sahip olduğu bilgi, beceri, öğrenme yeteneği, girişimci özellikleri sayılabilir. Ayrıca firmanın yaptığı yatırımlar, Ar- Ge çalışmaları, deneyimleri de bu faktörlerin içinde sayılabilir” (Romijn ve Albaladejo, 1999).

Firmaları yeniliğe yönelten örgüt içi faktörler arasında; yenilikçi tanınmak ve bunu sürekli kılmak, seçim yapılabilecek geniş bir ürün yelpazesine sahip olmak, kârı yükseltme umuduna ve isteğine sahip olmak, işletmede morali yüksek tutmak ve daha fazla yenilik yapılabilecek, yaratıcılığa elverişli örgütsel ortamlar oluşturabilmektir. Ayrıca yetenekli ve istekli işgörenleri işletmeye çekebilmek ve bunların işletmede kalmasını sağlamak, işletmede tüm işgörenlere işlerinden zevk almaları ve işlerine anlam kazandırma olanakları vermek ve işletmenin sorunlarının çözümünde onlardan yardım isteyerek onları işe karşı motive etmek gibi işgörenlerle ilgili sebepler de olabilir.

“İşletmeleri yenilik yapmaya yönelten örgüt içi kaynaklar arasında en önemli faktör işletmenin çalışanlarıdır. Bunlar içerisinde en önemlisi işletmenin üst düzey yönetimindeki kişilerdir. Çünkü yenilik sürecinin başında yöneticiler yer almaktadır. Yeni ürün fikrinin ortaya çıkmasında en önemli çalışan grubu olarak müşterilerle yüz yüze olan satış grubundaki çalışanlardır. Bu kişiler müşterilerle yakın ilişki içerisinde olduklarından olumlu veya olumsuz düşünceleri ya da önerileri rahatlıkla elde edebilmektedirler” (Çavuş, 2006).

4.3.2 İşletmelerde İnovasyona Yönelten Organizasyon Dışı Faktörler

İşletmeleri inovasyona yönelten Organizasyon dışı faktörler ikiye ayrılmaktadır. Bunlar pazarla ilgili olanlar ve işletmenin sosyal çevresinden kaynaklanan faktörlerdir. Pazarla ilgili faktörler; öncü firma olmak, öncülüğü korumak, rakipler karşısında teknik üstünlük sağlamak, pazarda ürünün tek satıcısı olmak gibi kaygılardan kaynaklanmaktadır.

Sosyal faktörler; değişiklik bekleyen müşterilerin bu taleplerini tahmin etmek ve bu talepleri karşılama çabası, kamuya karşı işletmeyi yararlı göstermek, işletmenin sosyal sorumluluğunun bilincinde olduğuna ilişkin bir imaj ortaya koymaktır.

Günay (2007)‘ a göre “işletmeleri inovasyon yapmaya yönelten organizasyon dışı faktörleri teknoloji düzeyi, pazar ilişkileri, rekabet şartları ve pazarın baskısı, devlet politikaları, müşteri istek ve beklentileri olarak belirtmektedir. Bu faktörler aşağıda kısaca açıklanmaktadır”:

Teknoloji düzeyi; “Yüksek teknoloji ve teknolojik yenilikte lider organizasyonlar ürün yeniliğinde daha aktiftir, genelde teknolojiyi pazarda yeni ürünler ortaya koyarak bunu kullanırlar. Daha düşük teknolojiyi kullananlar ise, süreç yeniliği ve maliyet kısıtlamalarında yenilik üzerine odaklanırlar” (Hassink, 1996). Mevcut kullanılan teknoloji yetersiz kaldığında çevresel nedenler pazara uyum süreci ve yenilik yapma düşüncesinin etkisiyle, organizasyonu yeni teknoloji arayışına itebilir (Günay, 2007).

Pazar ilişkileri; işletmeler müşterilerini ne kadar etkileyebilirse, inovasyon çalışmalarında o kadar başarılı olabilmektedirler. Tüketiciler genellikle bilinen tanıdık ürün ve hizmetlere yönelirler. inovasyon açısından sonuçları bilinmeyen hizmet ve ürünleri kabullenmeleri zor olabilir. İşletmelerin etkileşim içinde bulunduğu pazar ilişkileri, mevcut ürünler veya hizmetlerin gelişmesini sağlar. Her ne kadar yapılan inovasyon ilk etapta tepki görse de ürün kullanılmaya başladıktan sonra pazar içerisinde kendine bir yer bulma olasılığına sahiptir.

Müşteri istek ve beklentileri; Müşteri memnuniyetinin önem kazanması özellikle günümüzde, müşteri ilişkileri yönetimi gibi konuların yönetim anlayışının içine dâhil edilmesiyle müşteri kavramının farklı bir bakış açısı kazandığı düşünülebilir. Bu

sebeple organizasyonu inovasyona iten bir diğer dış faktörün müşteri istek ve beklentilerinin karşılanma çabası olduğundan söz edilebilir.

Devlet politikaları: Organizasyonları doğrudan etkileyen devlet politikaları dış çevre kavramının en büyük faktörlerinden bir tanesidir. Kısaca bunlardan devletin sunmuş olduğu kısıtlar ve teşvikler olarak söz etmek mümkündür. Organizasyonlar çeşitli devlet sübvansiyonlarından yararlanmak için veya devlet destek politikaları gereği inovasyon arayışına girebilir.

Rekabet şartları ve pazarın baskısı; Rekabet gelişen kalite ve ürünün yeni özellikleri çerçevesinde oluşur. Rekabet pazarda fiyat faktörünün aksine kendini ürün geliştirme faktörü olarak daha çok hissettirir. Rekabet ve rakiplerin izlediği tutum kimi zaman organizasyon politika ve stratejilerine yansıyabilir. Bu stratejiler de inovasyon arayışına temel teşkil edebilir.

Romijn ve Albaladejo (1999)'ya göre, "Dünyada küresel ekonominin ve düşen iletişim ve işlem maliyetlerinin etkisi ile uzak bölgelerdeki firmalar arasında network ilişkileri ortaya çıkmıştır. Bu durum, işletmelerin bilimsel kurumlarla ilişki içine girmelerinde ve destek almaya başlamalarında etkili olmuştur. Ekonomik alanda ortaya çıkan bu network yapıların teknolojik gelişmeyi ve ekonomik rekabeti desteklemesi, bununla birlikte hükümetler ve üniversitelerin inovasyon alanındaki desteklerinin de artması işletmeleri inovasyona yönelten dış unsurlar arasında sayabilmektedir"

4.4 İnovasyon Açısından İşletmelerin Avantaj Ve Dezavantajları

"İşletmelerin en önemli özelliği dinamik ve değişimlere kolay adapte olabilen esnek yapılarıdır. Ancak finansal güçlerinin yetersizliği, yönetimlerinin ilkelliği ve bunlara bağlı olarak gelişen sorunlar rekabetçi güçlerini zaafa uğratmaktadır. Globalleşen yeni dünya düzeninde ekonomik anlamda rekabetçi güçlerini artırmaları için işletmelerin avantajlı yönlerini öne çıkarmaları ve eksik yönlerini de tamamlamak üzere yeniden yapılanmaları şarttır"(Erkan ve Eleren, 2001).

Özellikle bürokrasinin az yada hiç olmaması, hızlı karar verme ve risk alma gibi yönetim avantajlarının olması yanında kimi zamanda formel yönetim bilgisinin

olmaması işletmeler için bir dezavantaj oluşturmaktadır. "Örgüt içinde hızlı ve etkin bir iletişimin olmasına karşın, ileri teknolojilere dayalı iletişim ağları, kaynak ve zaman darlığı gibi nedenlerle kurulamamaktadır. Pazarlama açısından değişen ihtiyaçlara anında cevap verebilme ve dar piyasalara yönelme bir avantaj iken, yüksek maliyetli olması nedeniyle dış pazarlara açılamama bir dezavantaj oluşturmaktadır. Örgüt içinde teknik personelin bölümler arasında hareketli olması bir avantaj iken, tam zamanlı çalışabilecek Ar-Ge personeli azlığı bir olumsuzluktur. İşletmeler yenilikleri az finansmanla gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Ancak aynı anda birden çok yenilik faaliyetleri yürütmenin yüksek finansman gerektirmesi, riski yayma konusunda işletmeleri zor durumda bırakmaktadır. Ayrıca yeniliklerin finansmanı için dış kaynaklara erişimde oldukça güçtür. Firmanın büyümesi, dar piyasalara yönelme ile sağlanırken; firma dışı sermaye kaynaklarına ulaşamama ve girişimcinin büyümeyi yönlendirmede yetersiz kalması büyüme açısından olumsuz yönlerdir" (Batmaz ve Özcan, 2008).

4.4.1 İnovasyon Açısından İşletmelerin Avantajları

İşletmelerim inovasyon açısından büyük işletmelere göre avantajlı yönlerinin olduğu bir dizi faktör bulunmaktadır. "Bu avantajlar şunlardır (Klein, 2004):

- İşletmeler fırsatları yakalamada daha hızlı olabilmektedir.

- İşletmeler inovasyon araştırmalarının ayarlanmasında veya inovasyonun yürütülmesi açılarından daha esnektirler.

- İşletmeler optimum inovasyon çabası için çalışma yoğunluğunu belirlemede daha avantajlı olabilir veya daha esnek bir yönetim yapısı, anahtar konumdaki çalışanlarına zamanlarını yönetimden ziyade yenilikle ilgili çalışmalara ayırmasına fırsat verebilir"

"İngiltere ve ABD'de inovasyon ile ilgili çalışmalar, işletmelerin daha inovatif olduğunu göstermektedir. Bu ülkelerde yapılan çalışmalarda kişi başına düşen inovasyon oranı işletmelerde daha fazladır. Ancak inovasyon sayısı ile inovasyon

değerinin aynı şey olmadığı ifade edilmektedir. İşletmelerde kişi başına daha yüksek bir inovasyon oranı gözlenebilirken büyük firmalarda ortalama inovasyon değeri daha büyüktür" (Rogers, 2004).

OECD (1982), "İşletmelerde inovasyona yönelik hazırladığı raporda işletmelerin büyük işletmelere göre inovasyon açısından avantajlarını dört madde özetlemiştir (İmamoğlu, 2002):

1. Büyük işletmeler karlarının çok büyük bir kısmını mevcut ürünler üzerinden ölçek ekonomileri vasıtasıyla elde etmektedirler. Bu yüzden büyük inovasyonlardan ziyade mevcut ürünleri iyileştirmeye meyillidirler. Yani, büyük işletmeler genellikle yaratıcılıktan ve büyük oranlı inovasyondan çekinmektedirler. Böylece konumlarını güçlendirerek aynı mantıkla hareket eden diğer büyük rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar.
2. Çevre ile temaslar küçük birimlerde biçimsel değildir. Bu yüzden bir açılımı, pazardaki bir boşluğu yada ihtiyaçlardaki değişiklikleri algılamada küçük işletmeler daha hızlıdırlar ve bunları potansiyel müşteri ile anında tartışabilmektedirler.
3. Büyük işletmeler Ar-Ge, üretim ve pazarlama gibi çeşitli bölümlere dağıtılmış inovasyonla ilgili görevleri koordine etmekte güçlük çekerlerken; küçük işletmelerde tüm bu işler genelde sadece bir kişide toplanmaktadır. Örgütsel engellerin var olmayışı iletişimi kolaylaştırmakta ve karar alma hızını arttırmaktadır.
4. Küçük bir işletmede yönetim takımı ve çalışanlar işletmenin çıkarları ile kişisel çıkarlarını daha kolay bağdaştırabilmektedirler. Büyük bir işletmede ise bu iş oldukça zordur".

"Piyasaların düzenlenmesinden büyük ölçekli firmalara göre çok fazla etkilenmeyen işletmeler özellikle patent sistemiyle mücadele etmekte zorlanmaktadır. Devlet, büyük firmalara karşı işletmeleri korumak için yardımlarda bulunmak isterken, işletmelerin bu tür yardımlardan yararlanmak için gerekli koşulları yerine getirmekte zorlandığı görülmektedir. İşletmelerin amaca odaklanmış ve hızlı örgüt içi öğrenme yeteneğinin olması, avantajlı yönlerindendir" (Batmaz ve Özcan, 2008).

İşletmeler sahip oldukları avantajı koruyarak inovasyon yeteneği geliştirebilmek için mühendislik ve teknoloji yönetimi tekniklerini kullanabilmeli, yeni ürün geliştirmede süreç yaklaşımı kullanarak kurumsallaşmalı, yeni teknikleri uygulamalı, bilgi yönetimi uygulayabilmeli, işbirliği yapabilmeli, ağ yapılarının bir parçası olmalı ve sayısal ekonominin getirdiği fırsatları değerlendirebilmelidir (Baktır, 2005).

4.4.2 İnovasyon Açısından İşletmelerin Dezavantajları

İşletmelerin yenilik faaliyetleri bölgesel gelişme için önemli bir kaynak oluşturduğundan işletmelerin inovasyon kapasitesini etkileyen faktörler de önem kazanmaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların eğitim düzeyi, firmanın teknoloji düzeyi, AR-GE faaliyetleri ve harcamaları, yeni kalite belgesi süreçleri gibi içsel faktörlerin inovatif faaliyetlerdeki önemi açıktır. Ancak işletmelerde iş gücü yapısı ve sınırlı mali kaynaklar düşünüldüğünde tanımlanan içsel kaynaklar yetersiz kalmaktadır (Köroğlu, 2005).

İşletmelerin, geliştirmesi ve geri ödemesi uzun zaman alan ve pahalı olan inovasyona yatırım yapmak için kaynakları sınırlıdır. Ar-Ge çalışmaları için yaptıkları harcamaları kısa vadede geri kazanmaları zor olduğu gibi birçok proje gerçekleştirerek herhangi bir projede yaşanabilecek bir başarısızlık riskini de diğer projelerden telafi etme şansları pek yoktur. Dolayısıyla, "işletmeler inovasyon konusunda büyük işletmelere göre daha dikkatli davranmak zorundadırlar. İşletmelerde Ar-Ge'ye yapılan yatırımlar ile inovasyondaki başarı arasında güçlü bir ilişki vardır. Ar-Ge'nin araştırması daha az, geliştirmesi daha çok yatırım gerektirdiği için işletmeler Ar-Ge'ye yeterince yatırım yapmazlar" (Susman,2006).

OECD (1982), "işletmeler inovasyona yönelik hazırladığı raporda işletmelerin büyük işletmelere göre inovasyon açısından dezavantajlarını da dört madde ile özetlemiştir (İmamoğlu, 2002):

1. İnovasyon özellikle Ar-Ge aşamasında çok kaliteli mühendis ve teknisyenler gerektirmektedir. Kaynakları sınırlı olan işletmeler için kaliteli teknik personel istihdam etmek zordur.

2. Dış dünya ile enformasyon ve iletişim bağı kurmakta problemli bir süreçtir. Enformasyon edinmenin maliyeti yüksektir. Bu yüzden işletmeler genellikle içine kapanık olarak çalışmaktadırlar.

3. İşletmeler için fon bulmak daha zordur. Çünkü çok pahalı olmasa bile inovasyon için gereken harcamalar kendi öz kaynaklarının kapasitesini aşabilir. Ayrıca aynı anda sadece tek bir proje yürütebilirler ve bu da riskleri arttırıp borç alma imkanlarını azaltmaktadır.

4. Son olarak işletmelerin esas dezavantajı küçük olmalarıdır. Bu yüzden de pazarlık güçleri zayıftır".

İşletmelerin bu dezavantajlarını avantaja dönüştürmeleri için devletin işletmeleri desteklemeleri gerekmektedir. İşletmelerin küçük olmasından kaynaklanan dezavantajlarını ortadan kaldırmak amacıyla Bakanlar Kurulunun 2009/15896 sayılı kanun ile işletmelerin birleşmeleri teşvik edilmiştir. Bakanlar Kurulu'nun 2009/15386 sayılı kararı ile "5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanununun geçici 5 inci maddesi uyarınca 31/12/2009 tarihine kadar anılan madde kapsamında yapılacak birleşmelerde,

a) Birleşme nedeniyle infisah eden kurumun, birleşme tarihinde sona eren hesap döneminde elde ettiği kazançlarından % 5 oranında,

b) Birleşilen kurumun birleşme işleminin gerçekleştiği hesap dönemi dahil olmak üzere, üç hesap döneminde elde ettiği kazançlarından % 5 oranında kurumlar vergisi alınır.‖ Maddesi yürürlüğe girmiştir. (Resmi Gazete, 5.9.2009).

4.5. İşletmelerde İnovasyonu Engelleyen Faktörler

Yenilik, aslında uygulamadan çok bir bakış açısını yansıtmaktadır. Bu bakış açısı uygulamaya konulduğunda çeşitli zorluklarla karşılaşılabilir. İlk olarak yapılması gerekenlerden biri yenilik engellerinin saptanmasıdır. Yenilik engellerinin saptanması ve sınıflandırılması organizasyonların yenilik çalışmalarında önemli rol oynamaktadır. Karşılaşılan engellerin aşılmasında durumun tespitinin yanı sıra çeşitli önlemlerin de alınması gerekir (Günay, 2007).

Oslo Kılavuzu'na göre, yeniliğin karşısına çıkan engeller yeniliği durdurmayıp yavaşlatsa bile engel kategorisinde değerlendirilmesi gerektiğinden söz edilebilir. İşletmelerin, yenilik faaliyetlerine başlamak için ihtiyaç duyduğu vasıflı personele sahip olamayabileceğini ya da yenilik faaliyetlerinin, emek piyasasından uygun personelin bulunmamasından ötürü yavaşlayabileceği söylenmiştir. Aşağıda Oslo Kılavuzu (2005)'na göre "yeniliğe engel olan faktörler şu şekilde sıralanmıştır:

Maliyet faktörleri

• Aşırı risk algılaması

• Çok yüksek maliyet

• Teşebbüs içi fonların eksiklliği

• Teşebbüs dışı kaynaklardan finasman eksikliği

Bilgi Faktörleri

• Yenilik potansiyeli yetersizliği

• Teşebbüs içinde vasıflı personel eksikliği

• Emek piyasasında vasıflı personel eksikliği

• Pazar bilgisi eksikliği

• Dış hizmetlerin kullanabilirliğindeki kusurlar

• Ürün ve süreç geliştirme için işbirliği ortaklarının bulunmasında zorluklar

• Pazarlama ortaklarının bulunmasında zorluklar

• Personelin değişime yönelik tavrı

• Yöneticilerin değişime yönelik tavrı

• Teşebbüsün yönetimsel yapısı

• Üretim koşullarından ötürü personeli yenilik faaliyetlerine yönlendirme imkânsızlığı

Pazar Faktörleri

• Yenilikçi mal ve hizmetler için belirsiz talep

• Yerleşik teşebbüsler tarafından baskı altına alınan potansiyel Pazar

Kurumsal Faktörler

• Altyapı eksikliği

• Mülkiyet haklarının zayıflığı

• Mevzuat, düzenlemeler, standartlar, vergilendirme

Yenilik Yapmamaya İlişkin Diğer Nedenler

• Önceki yenilik faaliyetlerinden ötürü yenilik yapma ihtiyacının duyulmaması"

• Yeniliklere yönelik talep eksikliğinden ötürü yeniliğe ihtiyaç duyulmaması Yenilik engelleri üzerine DİE'nin 2002 yılında imalat sektörü üzerinde yapmış olduğu araştırmaya göre " yeniliği engelleyen faktörler şöyle sıralanmıştır (DİE, 2004):

- Ekonomik riskin yüksek olması
- Yenilik maliyetlerinin çok yüksek olması
- Gereken finans kaynağının bulunmayışı
- Yeniliğin kopyalanma riskinin yüksek olması
- Organizasyon yapısının yeniliğe uygun olmaması
- Kalifiye personelin olmaması
- Teknoloji konusunda yeterli bilginin olmaması
- Pazarlar hakkında yeterli bilginin olmaması
- İşyerinde çalışanlardan gelen tepkiler

- Mevzuat ve standartlardan kaynaklanan sorunlar

- Yeni ürünlere tüketicinin ilgisiz olması

- Önceki yenilik faaliyetlerine bağlı olarak gerek duyulmaması"

Oslo Kılavuzunda belirtilen nedenlerden ve DİE'nin araştırmalarından da anlaşıldığı üzere işletmelerde yenilik faaliyetlerini engelleyen hem içsel hem de dışsal faktörler mevcuttur. İşletmelerin inovasyon yapmalarını engelleyen faktörleri de firma içerisinden ve firma dışından kaynaklanan engeller olarak incelemek daha doğru olacaktır.

4.5.1 İnovasyonu Engelleyen İçsel Faktörler

Günay (2007) tarafından yapılan araştırmada işletmelerin inovasyon yapmasını engelleyen içsel faktörler şu şekilde açıklanmaktadır:

Tablo 5 : İşletmelerde İçsel İnovasyon Engelleri

İÇSEL YENİLİK ENGELLERİ
- Yenilik için ayrılan fonların yetersiz olması
- Araştırma ve geliştirme eksikliği
- Çalışanların eğitiminin yetersizliği
- Çalışanların iş tecrübesinin yetersiz olması
- Haberleşme mekanizması
- İş yerinde çalışanların yeniliğe olan tepkisi
- Önceki yenilik faaliyetlerine bağlı olarak yeniliğe gerek duyulmaması
- Organizasyon yapısının uygun olmaması
- Pazar bilgisinin eksikliği
- Sistematik bir yönetim sürecinin eksikliği
- Teknolojik olarak know-how eksikliği
- Yeniliğe gerek duymamak
- Yeniliğe yeterli zaman ayıramamak
- Yeniliği pazarlayamamak
- Yeniliğin maliyet açısından yüksek risk içermesi
- Yenilik için harcanan sürenin çok uzun olması

Kaynak: GÜNAY, Özgür (2007) KOBİ'lerde Yenilik Türlerinin Analizi Ve Yenilik Engellerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s.45

Çalışanların Eğitiminin Yetersizliği: Yenilik için gerekli olan yeterli eğitim ve bilginin çalışanlarda olmamasını ifade eder. Organizasyonda yüksek performans için alışanların eğitimi büyük önem taşımaktadır.

Çalışanların İş Tecrübesinin Yetersiz Olması: Yapılacak yenilik için tecrübeli personelin bulunmamasını ifade etmektedir.

Yenilik İçin Ayrılan Fonların Yetersiz Olması: İşletmeler, kuruluşları gereği inansal kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Yenilik için ayrılan fonların yetersiz olması, organizasyonun sermaye açısından yeniliğe fon ayıramaması anlamını taşımaktadır.

Haberleşme Mekanizması: İşletme içi ve dışı yenilik uygulamalarında bilginin paylaşılmasını ifade etmektedir.

Yeniliğin Maliyet Açısından Yüksek Risk İçermesi: Yapılacak yenilik işletme açısından ilk defa deneneceği için risk içermektedir. Gerek çalışanların yeniliğe uyumu gerekse yeniliğin pazara uyumu gibi riskler söz konusu olabilir. Bunlar arasında en önemlisi finansal açıdan oluşan maliyetlerdir.

Araştırma Ve Geliştirme Eksikliği: Ar-Ge, bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi dahil olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan düzenli çalışmaları ifade eder.

Organizasyon Yapısının Uygun Olmaması: İşletmelerin büyüklükleri ile ilgili problemleri ve yönetimsel anlamda organizasyon yapılarının yenilik faaliyetlerine uygun olmamasını ifade etmektedir. İyi işlemeyen organizasyon yapısına ve yeni gelişmeleri takip etmeyen bir yönetim kadrosuna sahip olan, aynı zamanda yetki ve sorumluluklarının dağılımında belirsizlikler bulunan işletmeler yenilik çalışmalarında da sorun yaşar

İş Yerinde Çalışanların Yeniliğe Olan Tepkisi: Çalışanların yeniliğe karşı olan endişesi ve tedirginliklerini, mevcut sistemi devam ettirme isteğini ifade eder. İnsan yapı olarak yeniliğe direnir. İşyerinde çalışanların yeniliğe karşı olan olumsuz tutumu yeterli öngörüye sahip olmamasından ya da yönetim tarafından yeterli şekilde bilgilendirilmemesinden kaynaklanabilir.

Yeniliği Pazarlayamamak: Yenilik yapıldığı zaman onu pazarda tutunduramama ve ürünü satamama inancı olarak ifade edilebilir.

Teknolojik Olarak Know-How Eksikliği: Günümüz çağının teknoloji çağı olduğu ve teknolojik bilgi olmadan yeterli rekabet şartlarının sağlanamadığı görülmektedir. Üretim için bilginin nasıl kullanılacağı yenilik uygulamalarının olmazsa olmazlarındandır.

Pazar Bilgisinin Eksikliği: Yeni ürün veya hizmetin geliştirilmesinde organizasyonun dış etkenler ile olan ilişkiyi nasıl yorumladığı önemlidir. Bu ilişkilerin başında pazar bilgisi yer alır. Organizasyon pazarın mevcut durumu ve beklentilerinden haberdar değil ise yenilik tam anlamıyla amacına ulaşamaz.

Önceki Yenilik Faaliyetlerine Bağlı Olarak Yeniliğe Gerek Duyulmaması: Organizasyon daha önce yenilik çalışmalarında bulunmuş gerek içsel gerekse dışsal nedenlerden ötürü yenilik çalışmalarında başarısız olmuş olabilir. Organizasyon kısmi anlamda başarılı olmuş fakat istediği sonuçlara ulaşamamış da olabilir. Böylelikle organizasyon tekrar yenilik yapmaya gerek duymayabilir.

Yenilik İçin Harcanan Sürenin Çok Uzun Olması: Yenilik, organizasyon için daha önce uygulanmadığından belli bir zamana ihtiyaç duyulur. Genelde yapılan yenilikler bir anda ortaya çıkmış gibi gözükse de kısa bir zaman zarfında gerçekleşmemektedir.

Kısa Dönemli Odaklanma: İşletmenin kısa dönemli kar anlayışı ve faaliyetleri ile mevcut varlığını sürdürme stratejisini ifade eder. Yenilik konusu ise uygulamaları ile zaman yayılmıştır. Kısa döneme odaklanan firmaların uzun dönem için yenilik stratejileri olmazsa, yeni ürün, yeni süreç, yeni pazarlama yöntemleri ve organizasyonel yenilik uygulamalarının gerçekleşmesinin zor olduğu söylenebilir.

Sistematik Bir Yönetim Sürecinin Eksikliği: Yenilik için gerekli uyum ve organizasyonun oluşturulamamasını ifade eder. Yenilik sürecinin aşamalarında uyum, koordinasyon, bilgi akışı ve bunlar gibi eksikliklerin yeniliğin uygulanmasını engelleyen faktörler olduğundan söz edilebilir.

Yeniliğe Gerek Duymamak: İşletmenin yeniliğe ihtiyacının olmaması yani işletmenin teknoloji, pazar ve rekabet gibi faktörlerde diğer işletmelere nazaran iyi bir pozisyonda olması olarak ifade edilebilir.

Yeniliğe Yeterli Zaman Ayıramamak: firmaların rutin faaliyetlerinin dışında inovasyon yapmaya yeterli zaman ayıramamasıdır.

4.5.2 İnovasyonu Engelleyen Dışsal Faktörler

İşletmelerde inovasyonu engelleyen faktörler sadece firmaların kendinden kaynaklanan olumsuzluklar değildir. İşletme dışında da, işletmeler tarafından müdahale edilemeyen bir takım olumsuzluklar inovasyonu engellemektedir. Bu tür inovasyon engellerini dışsal inovasyon engelleri olarak adlandırmak mümkündür.

Günay (2007) tarafından yapılan araştırmada işletmelerin İnovasyon yapmasını engelleyen işletme dışından kaynaklanan dışsal faktörler şu şekilde açıklanmaktadır:

Tablo 6 : Kobilerde Dışsal İnovasyon Engelleri

DIŞSAL YENİLİK ENGELLERİ:
- Müşterilerden gelen olumsuz tepki
- Araştırma enstitülerine girişin engelleri
- Ekonominin yenilik üzerindeki negatif etkisi
- Bürokratik engeller
- Girdiler ile ilgili problemler
- Kartelleşme ve tekelleşme
- Kısa dönemli devlet politikaları
- Krediler üzerindeki banka politikaları
- Müşteri ihtiyaçlarının gizliliği
- Ortak girişim yapılacak işletmelerin azlığı
- Dış kaynak kullanımı (outsourcing) ve işbirliği ortaklarının azlığı
- Patent ve lisans politikaları
- Rekabet üzerindeki devlet politikaları
- Sektörde yeniliğe gereksinim olmaması
- Sektörün geleceğine ilişkin olumsuz beklentiler
- Tüketici koruma politikaları
- Ulaşılması zor ya da pahalı teknoloji
- Uygulanan vergi politikaları
- Yardımcı enstitülerin azlığı
- Yeniliğin çok kolay kopyalanması
- Sosyal sigorta politikası
- Devlet desteğinin azlığı
-Emek piyasasında yenilik çalışmalarında rol alabilecek yeterli personelin olmaması

Kaynak: GÜNAY, Özgür (2007) KOBİ'lerde Yenilik Türlerinin Analizi Ve Yenilik Engellerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul..

Sektörde Yeniliğe Gereksinim Olmaması: İşletmelerin içinde bulunduğu sektörde yeniliğe ihtiyacın olmamasını ifade eder. Bir başka değişle organizasyonun mevcut üretiminde teknolojiye, teknolojinin rutin olup olmamasına, üretimin sürekliliğine,

pazar şartlarına, sektördeki müşteri talebine, sektörde gelinen noktaya ve bunlar gibi birçok nedene bağlı olarak, yeniliğe gereksinim duyulmayabilir.

Krediler Üzerindeki Banka Politikaları: İşletmelere kullandırılan kredilerde, banka kredi politikalarının gerekli finansal desteği yerine getirememesi veya yenilik için olması gereken özel kredi şartlarının sağlanamamasını ifade eder.

Müşterilerden Gelen Olumsuz Tepki: Yeni ürünlere tüketicinin ilgi göstermemesi, yeniliğe yönelik talep eksikliği veya müşterinin mevcut ürünü benimsemesi olarak ifade edilebilir.

Ekonominin Yenilik Üzerindeki Negatif Etkisi: Günümüz ekonomik koşullarının yenilik yatırımları üzerinde ki olumsuz etkisi olarak ifade edilebilir.

Bürokratik Engeller: Yeni ürün geliştirme ve pazarlamada karşılaşılan bürokratik engelleri ifade edilmektedir. Devletin işletmeler karşısına çıkardığı gerek destek amaçlı, gerek hukuksal açıdan karşılaşılan bürokratik engellerin yeniliği aksattığı ya da yenilik çalışmalarına başlamayı engellediği söylenebilir.

Ortak Girişim Yapılacak İşletmelerin Azlığı: Yenilik için bilgi, teknoloji ve finansal açıdan ortak girişim yapılacak işletmelerin azlığını ifade eder. Yenilik yapan organizasyon, yeniliğin bazı aşamalarını üstlenmek istemeyebilir veya maliyet açısından başka bir işletme ile çalışmak isteyebilir. Öte yandan ortak girişim yapılmasında ki bir diğer amaç, yenilik yapılacak ürün konusunda yeterli deneyimin olmaması olabilir. Nitekim çeşitli şartlar ve avantajlar göz önüne alınarak yenilik çalışmalarında ortak girişim yapılması organizasyona fayda sağlayabilir. Bu sebeple, ortak girişim yapılacak firmaların azlığı yenilik çalışmalarının yavaşlamasına ya da terk edilmesine neden olabilir.

Girdiler İle İlgili Problemler: Ürün ve hizmet geliştirmede gerekli olan hammadde ve girdilerin yenilik için uygun olmamasını ifade eder. Yenilik çalışmalarında uygun girdi kullanımı, çıktı için daha yüksek verim elde etme anlamını taşıyabilir.

Araştırma Enstitülerine Girişin Engelleri: İşletmelere destek veren araştırma enstitülerine örnek olarak KOSGEB ve TUBİTAK verilebilir. Araştırma enstitülerinden destek almak ya da bu enstitüler ile ortak çalışmak işletmelerin yenilik

çalışmalarında büyük önem taşımaktadır. Buradan yola çıkarak bu gibi enstitülere bürokratik, hukuki, ekonomik vb. sebeplerle girişin zor olması işletmelerin yenilik çalışmalarında engel olarak karşılarına çıkabilir.

Kartelleşme Ve Tekelleşme: Sektörün Pazar payının bir veya birkaç işletme tarafından paylaşılmış olması anlamına gelmektedir. Kartelleşme tüzel kişilikleri farklı, ekonomik ve mali yönden birbirinden bağımsız olan, fakat aynı sektörde mal ve hizmet üreten firmaların anlaşarak ve sözleşerek kendi aralarında rekabeti tamamen ortadan kaldırmaları ve piyasaya hâkim olmalarını ifade eder.

Kısa Dönemli Devlet Politikaları: Devlet ve sektörel bazda uygulanan kısa dönemli, günü kurtarmaya yönelik politikaları ifade eder. Yenilik uzun döneme yayılmış araştırma ve gelişmelere dayanır. Uzun dönemli gelişmelerden çok devletin kısa dönemde uyguladığı stratejiler yenilik çalışmalarında engel olarak görülebilir.

Yeniliğin Çok Kolay Kopyalanması: Yeniliğin taklit edilme riski yüksektir. Çeşitli ve pahalı araştırma geliştirme çalışmaları sonucu elde edilen yeni ürünün, nasıl yapıldığı, yapımında hangi maddelerin kullanıldığı çeşitli analiz calışmaları ile kolayca açıklanabilmektedir. Ayrıca yeniliğin kopyalanması düşüncesi yenilik çalışmalarında bulunan organizasyonlar için, başlangıç aşamasında yeniliğin yapılmasını engelleyebilir.

Müşteri İhtiyaçlarının Gizliliği: Müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesinin zor olduğunu ifade etmektedir. Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi yeni sunulacak ürün ve hizmetin şekillenmesine, çeşitli fikirlerin oluşmasına, müşteri tatmin düzeyinin artmasına sebep olabilir.

Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Ve İşbirliği Ortaklarının Azlığı: Yenilik açısından gerekli olabilecek dış kaynak kullanımı ve bazı stratejilerde oluşması gereken iş birliği ortaklarının azlığını ifade eder. İşletmeler bulundukları sektörün özellikleri gereği girdilerini çeşitli dış kaynaklardan sağlayabilirler.

Emek Piyasasında, Yenilik Çalışmalarında Rol Alabilecek Yeterli Personelin Olmaması: Hem yetenek ve eğitim hem de sayısal olarak emek piyasasında yeterli personelin olmamasını ifade eder.

Patent Ve Lisans Politikaları: Organizasyonlar yenil bir ürün, fikir ve ya bir yöntem geliştirdikleri zaman bunun patent, lisans, marka ve kullanım hakkını bir an önce elde etmek isterler. Ülkemizde marka, patent alımı ortalama on iki ay sürmektedir. Uzun süren patent ve lisans işlemleri yenilik çalışmalarını etkileyebilir

Sosyal Sigorta Politikası: Yenilik çalışmalarında karşılaşılan fonlama maliyetlerine ek olarak devletin uyguladığı sosyal sigorta politikasının olumsuz etkisinin, yenilik çalışmalarını negatif etkilediği düşünülmektedir.

Rekabet Üzerindeki Devlet Politikaları: Rekabet üzerindeki devlet politikalarının yeniliği olumlu yönde etkilememesi şeklinde ifade edilebilir. Buradan anlaşılması gereken öncelikle haksız rekabettir.

Sektörün Geleceğine İlişkin Olumsuz Beklentiler: Yenilik çalışmaları maliyet unsuruna dayandığı için eğer organizasyonlar içinde bulundukları sektörün geleceği iyi görmüyorlarsa veya sektörde kar marjları iyice düşmüş ise yenilik yapmaktan kaçınabilirler.

Tüketici Koruma Politikaları: Organizasyonların yenilik çalışmaları tüketici istek ve beklentilerini karşılamaya yönelik olabilir. Bu bakış açısıyla ürün ve ya hizmet üretimi sonrası yaşanan aksaklıklar tüketici koruma politikalarıyla organizasyonları karşı karşıya getirebilir.

Ulaşılması Zor Ya Da Pahalı Teknoloji: Yenilik için kullanılması gerekli teknolojinin pahalı veya satın alınmasının zor olmasını ifade eder.

Uygulanan Vergi Politikaları: Yenilik çalışmalarında karşılaşılan fonlama maliyetlerine ek olarak devletin uyguladığı vergi politikasının yenilik çalışmalarında olumsuz etkisinin bulunduğu düşünülmektedir

Yardımcı enstitülerin azlığı: Yeniliğe yardımcı ve bilgi desteği sağlayan enstitülerin azlığını ifade eder.

Yeniliğin Çok Kolay Kopyalanması: Yeniliğin taklit edilme riski yüksektir. Çeşitli ve pahalı araştırma geliştirme çalışmaları sonucu elde edilen yeni ürünün, nasıl yapıldığı, yapımında hangi maddelerin kullanıldığı çeşitli analiz calışmaları ile kolayca

açıklanabilmektedir. Ayrıca yeniliğin kopyalanması düşüncesi yenilik çalışmalarında bulunan organizasyonlar için, başlangıç aşamasında yeniliğin yapılmasını engelleyebilir.

Devlet Desteğinin Azlığı: Ülkenin yenilik çalışmalarını kosgeb, tubitak gibi kurumlarla desteklemesine rağmen finansal ve teknolojik desteğin, işletmeler acısından yetersiz olabileceği düşünülmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

5.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu "Büyük Ölçekli İşletmelerde Öz Yetenek Oluşturma Stratejisi Olarak İnovasyonun Önemi: Bist 500 Şirketleri Üzerinde Bir Araştırma"dır.

5.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde küreselleşen dünyada firmaların hayatta kalabilmesi için rekabet koşullarını yerine getirmeleri gerekmektedir. İşletmeler rekabet ortamında ayakta kalabilmek için kolay taklit edilemeyen özyeteneklerini geliştirmek ve ürünlerinde, hizmetlerinde, pazarlama yöntemlerinde ve gerektiğinde süreçlerinde inovasyona gitmek zorundadırlar.

İşletmelerde öz yetenek ve inovasyon uygulamaları arasındaki ilişkilerin anlaşılması ayrıca öz yetenek türlerinin inovasyon uygulamalarından etkilenip etkilenmediğinin tespiti araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Çalışmada işletmelerin hukuki yapısı, çalışan kişi bazında firma büyüklüğü, firma yaşı, işletmelerin faaliyet alanları ve içinde bulundukları sektörün yapısı, öz yetenek sahibi olup olmadıkları, işletmelerin temel yetenek belirlemeye verdiği önem ele alınmaktadır. Öz yetenek ile uygulanan inovasyon türleri ve inovasyon stratejileri arasındaki ilişki incelenerek, işletmeleri inovasyon uygulamalarında olumsuz etkileyen engeller işletme içi ve işletme dışı engellerin öz yetenek üzerinde etkisi ayrı ayrı tespit edilmeye çalışılacaktır.

5.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın uygulanacağı evren bist 500 şirketleri olarak belirlenmiştir. Örneklem bölgesi belirlendikten sonra örneklemin en az 217 olması gerektiği tespit edilmiştir. Örneklem seçiminde Yazıcıoğlu ve Erdoğan, (2004) tarihinde oluşturdukları tablodan faydalanılmıştır. Toplam 500 şirketten örneklem büyüklüğü hesaplanarak 282 şirketin üst düzey yöneticisine anket uygulanmıştır. Güven aralığı % 95 alınmış, basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca Anket uygulaması yüz yüze görüşme tekniği, telefon ve mail kullanılarak yapılmıştır.

5.4. Araştırmanın Yöntemi

Uygulama için geliştirilen anket formu Beş bölümden oluşturulmuştur. Anket formunun ilk bölümünde, firma hakkında bilgileri içeren sorular bulunacak. Bu bölümde firmaların yasal yapısı, faaliyet alanı, çalışan sayısı, faaliyet gösterilen sektörün özellikleri ve firmaların yaşları tespit etmeye yönelik soruların olması ön görülmüştür.

Anket formunun ikinci ve üçüncü bölümünde ise, firmalardaki öz yetenek ve rekabetle ilgili sorular yer almıştır. İşletmelerin hangi inovasyon stratejilerini uyguladıklarını belirlemeye yönelik sorular ve özyeteneklere yönelik tutum ve davranışlar, öz yeteneğe verilen önem ve öz yetenek sahipliğini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Dördüncü bölümde işletmenin işletmenin inovasyon konusundaki tutum ve düşüncelerini tespit etmek, inovasyon uygulamalarını engelleyen işletme içi ve işletme dışı faktörleri belirlemek amacıyla oslo klavuzu baz alınarak 44 sorudan oluşan 5‘li likert ölçeği sorularını kapsayan bir bölüm oluşturulmuştur. Anket uygulamasına katılanlar bu bölümde; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum seçenekleri ile değerlendirmelerde bulunmuşlardır. 5‘li likert tipi soruların hazırlanmasında Günay (2007: 99-102) tarafından uygulanan anket formundan yararlanılmıştır.

Beşinci bölümde ise, anket uygulamasına katılan firma temsilcilerinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Demografik özellikler kapsamında; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmedeki pozisyonu ve çalıştığı bölüm ile işletmedeki çalışma süresi hakkındaki sorular yer alacaktır.

Anket uygulaması sonucu elde edilen veriler SPSS paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin normal dağılıma uygunluğunun araştırılması için Kolmogrov-Smirnov testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda dağılımın normal dağılıma uyduğu sonucu elde edilmiş ve normal dağılım varsayımı şartı gerekli olan analizlerle çalışmaya devam edilmiştir. Öz yetenek ve inovasyon arasındaki ilişkilerin belirlenmesine ilişkin faktör yapıları oluşturulmadan önce bunların yer aldığı ölçeklerin güvenilirlik analizileri yapılmıştır. inovasyon türlerinin ölçümlenmesi ve ölçek ifadelerinin faktör yapılarının belirlenmesi için açıklayıcı faktör analizi kullanılırken, inovasyon engelleri ve öz yeteneğe ilişkin tutumların ölçümlenmesine ilişkin ise temel bileşenler analizi ile ölçek ifadelerinin faktör yapılarına bakılmıştır. İnovasyon türleri ile inovasyon engelleri ve öz yetenek tutumları arasındaki ilşkilerin tespiti için bazı hipotezler geliştirilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi amacıyla Korelasyon Analizi, Kruskal-Wallis Testi, Çoklu Regresyon Analizi ve Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma büyük ölçekli firmalar içerisindeki bist 500 firmalarını kapsayacaktır. Araştırmaya küçük ölçekli işletmeler dahil edilmeyecektir. Bu kapsama dahil işletmeler arasında sektörel ayrıma gidilmeyecek, basit tesadüfi örnekleme sonucu elde edilen sektörden işletmeler araştırma kapsamına alınacaktır.

5.6. BULGULAR

Aşağıda BIST 500 şirketleri üzerine uygulanan anket formundaki demografik soruların bulguları yer almaktadır. Katılımcılara cinsiyet, yaş, eğitim, firmadaki görevleri, çalıştıkları bölüm ve bulundukları işyerindeki çalışma sürelerini tespit etmeye yönelik 6 ayrıca firmaya ilişkin 5 olmak üzere on bir (11) soru sorulmuştur.

Elde edilen veriler tanımlayıcı istatistiksel analiz yardımıyla alınmış aşağıda tek tablo halinde gösterilmektedir.

Tablo 7 : Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Firmaların Yasal Yapılarının Dağılımları	**Cevaplanan (Frekans)**	**Yüzde (%)**	**Firmaların sermaye Yapılarına Dağılımları**	**Cevaplanan (Frekans)**	**Yüzde (%)**
Anonim Şirket	253	89,7	Özel Sermaye	227	80,5
Ortaklık	3	1,1	Yabancı Ortaklık	37	13,1
Ltd. Şti.	12	4,3	Kamu Sermayeli	18	6,4
Holding	14	5,0			
Toplam	282	100,0	Toplam	282	100,0
Katılımcıların İşyerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	**Cevaplanan (Frekans)**	**Yüzde (%)**	**Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımları**	**Cevaplanan (Frekans)**	**Yüzde (%)**
1 yıldan az	18	6,4	Muhasebe	104	36,9
1-5 yıl	81	28,7	Üretim	6	2,1
5-10 yıl	77	27,3	Ar-Ge	11	3,9
10-15 yıl	55	19,5	Yönetim	20	7,1
15 yıldan fazla	51	18,1	Pazarlama	16	5,7
Toplam	282	100,0	Kalite Departmanı	12	4,3
			İnsan kaynakları	113	40,1
			Toplam	282	100,0
Eğitim Durumu	**Cevaplanan (Frekans)**	**Yüzde (%)**	**Cinsiyete Göre Dağılımlar**	**Cevaplanan (Frekans)**	**Yüzde (%)**
Lise	4	1,4	Erkek	177	62,8
Üniversite	197	69,9	Kadın	105	37,2
Yüksek Lisans	75	26,6			
Doktora	6	2,1			
Toplam	282	100,0	Toplam	282	100,0
Katılımcıların Firmadaki Görevlerine Göre Dağılımları	**Cevaplanan (Frekans)**	**Yüzde (%)**	**Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları**	**Cevaplanan (Frekans)**	**Yüzde (%)**
Genel Müd/Gen. Müd. Yrd.	40	14,2	25 yaş ve altı	9	3,2
Departman Müdürü	103	36,5	26-35 yaş	107	37,9
Departman Şefi	49	17,4	36-45 yaş	107	37,9
İşletme Sahibi	1	,4	46-55 yaş	46	16,3
Yönetici	89	31,6	56 yaş ve üzeri	13	4,6
Toplam	282	100,0	Toplam	282	100,0

İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektör Dağılımları	Cevaplanan (Frekans)	Yüzde (%)	İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektör Dağılımları	Cevaplanan (Frekans)	Yüzde (%)
1-5 yıl arası	3	1,1	500'den az	167	59,2
6-10 yıl arası	30	10,6	500-1000 arası	40	14,2
11-20 yıl arası	61	21,6	1000-5000 arası	36	12,8
21-49 yıl arası	143	50,7	5000-10000 arası	12	4,3
50 yıl ve üzeri	45	16,0	10000-25000 arası	16	5,7
			25000 ve üzeri	11	3,9
Toplam	282	100,0	Toplam	282	100,0
İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektör Dağılımları	**Cevaplanan (Frekans)**	**Yüzde**			
İmalat	133	47,2			
Perakende	24	8,5			
Hizmet	125	44,3			
Toplam	282	100,0			

Araştırmaya katılan kişilerin %62,8'inin (177 kişi) erkek ve %37,2'sinin (105 kişi) bayan çalışanlardan oluştuğu belirlenmiştir.

Tablo 7-'de yer alan yaş dağılımlarını incelediğimizde büyük çoğunluğun 26-45 yaş arası kişiler olduğu görülmektedir. Katılımcıların %16,3'ü (46 kişi) 46-55 yaş aralığında, %4,6'sı (13 kişi) 56 yaş ve üzeri, %3,2'si (9 kişi) ise 25 yaş altı çalışanlardır.

Katılımcıların söz konusu eğitim durumlarını incelediğimizde araştırmaya büyük oranla üniversite mezunu kişilerin katıldığı görülmektedir. Yüksek lisans mezunu olan kişiler araştırmanın %26.6'sını doktora mezunu olan kişiler %2.1'ini ve lise mezunu kişilerse %1,4'ünü oluşturmaktadır.

Kişilerin yer aldıkları firmalardaki görev dağılımlarını incelediğimizde %36,5'i (103 kişi) departman müdürü, %14,2'si (40 kişi) genel müd./Gen. Müd Yrd, %17,4'ü (49 kişi) departman şefi, %0,4'ü (1 kişi9 işletme sahibi ve %31,6'sı (89 kişi) yönetici

pozisyonunda görev aldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan kişilerin çoğunluk olarak yönetici ve departman müdürlerinden oluştuğu görülmektedir.

Kişilerin çalıştıkları bölüm dağılımlarına ilişkin sonuçlara göre insan kaynakları ve muhasebe bölümünde çalışan kişi sayısının çoğunluğu dikkat çekmektedir. %2,1'i üretim, %3,9'u Ar-Ge, %5,7'si pazarlama, %7,1'i yönetim, %4,3'ü kalite departmanı bölümlerinde çalışmaktadır.

Araştırmaya katılanların çalışma sürelerini incelediğimizde %28,7'si (81 kişi) 1-5 yıl, %27,3'ü (77 kişi) 5-10 yıl, %19,5'i (55 kişi) 10-15 yıl, %18,1'i (51 kişi) 15 yıldan fazla ve %6,4'ü (18 kişi) 1 yıldan az süredir bulundukları işyerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan şirketler yapısal bakımdan incelendiğinde büyük çoğunluğunun Anonim ve şirket şeklinde olduğu görülmektedir. %5'i holding olarak, %4,3'ü Limited şirketi olarak, %1'i ise ortaklık olarak kurulmuş olup, faaliyetlerini bu şekilde devam ettirmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin sermaye yapıları incelendiğinde büyük çoğunluğunun özel sermaye yapısına sahip olduğu görülmektedir. %13,1'inin sermaye yapısı yabancı ortaklık ve %6,4'ünün sermaye yapısı kamu sermayelidir.

Araştırmaya katılan şirketlerin faaliyet alanlarını incelediğimizde %47,2'si imalat sektöründe, %8,5'i perakende sektöründe ve %44,3'ü hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerdir.

Tablo incelendiğinde araştırmaya katılanların yarısından fazlası 500'den az çalışanı olan şirketlerden oluşmaktadır. %14,2'si 500-1000 arası, %12,8'i 1000-5000 arası, %5,7'si 10000-25000 arası, %4,3'ü 5000-10000 arası ve %3,9'u 25000 ve üzerinde çalışanı bulunan şirketlerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan firmaların faaliyet süreleri ile ilgili olarak tablo incelendiğinde %50,7'sinin bulunduğu sektörde 21-49 yıl arasında faaliyet gösterdikleri belirlenmiştir. %21,6'sı 11 ila 20 yıl arasında, %16'sı 50 yılın üstünde, %10,6'sı 6-10 yıl arası faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Tablo 8 : Firmaların inovasyon stratejilerine Göre Dağılımları

Şirketlerin En fazla başvurduğu yenilik stratejisi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Fırsatları İzleme Stratejisi	124	44,0	44,0
Geleneksel Strateji	63	22,3	66,3
Saldırgan Strateji	30	10,6	77,0
Savunmaya yönelik strateji	64	22,7	99,6
Taklitçi ve bağımlı strateji	1	,4	100,0
Toplam	282	100,0	

Şirketlerin izledikleri yenilik stratejilerinin dağılımları incelendiğinde; %44'ünün fırsatları izleme stratejisini, %22,7'sinin savunmacı yenilik stratejisini, %22,3'ünün geleneksel yenilik stratejilerini, %10,6'sının saldırgan yenilik stratejilerini izledikleri görülmektedir.

Firmaların % 44'ünün fırsatları izleme stratejisini izlemeleri, genelde yenilikçi firma olma hedefinde olup, Ar-Ge çalışmalarına gerekli önemi vererek üretim kapasitesine sahip olmaları ve üretmiş oldukları yenilikçi ürünleri pazara sunmada uygun zamanı ve karşısındaki lider firmanın zayıf noktalarını ve boşluklarını değerlendirmeyi amaçladıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 9 : Firmaların Temel Rekabet Stratejilerine Göre Dağılımları

Temel rekabet stratejiniz	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Müşteri değerine odaklanma	67	23,8	23,8

Yenilik ve yaratıcılığa odaklanma	79	28,0	51,8
Düşük maliyetlere odaklanma	25	8,9	60,6
Kaliteye odaklanma	68	24,1	84,8
Ürün farklılaştırmaya odaklanma	25	8,9	93,6
Beceri ve yeteneklere odaklanma	18	6,4	100,0
Toplam	282	100,0	

Tablo 9'daki sonuçlara göre (%28) 79 firma temel rekabet stratejisinin yenilik ve yaratıcılık odaklı olduğunu, 67 firma (%23,8) müşteri odaklı olduğunu, 68 firma (%24,1) kalite odaklı olduğunu belirtmiştir. Kalite, müşteri, yenilik ve yaratıcılığa odaklanma stratejileri dünyada küresel rekabetin olmazsa olmazları haline geldiklerinden sürdürülebilir rekabet açısından büyük bir farklılık yaratmaktadırlar. Bu farklılığı sağlayan strateji ise Temel Yetenek tabanlı stratejiler olup bu stratejiyi seçen işletmelerin sayısı sadece 18 dir. Yeterli bir sayı olmamakla birlikte işletmelerde Temel Yetenek ve beceri odaklı strateji konusunda bir farkındalık ve potansiyel olduğunu düşündürmektedir.

Tablo 10 : Firmaların Temel Yeneklerinin Türüne Göre Dağılımları

Rekabet Stratejinizin Ve Ürünlerinizin Özünü Oluşturan, Nadir Bulunan Ve Rakiplerinizin Kopyalayamadığı Temel Yetenek Ve Becerilerinizin Ne Yada Neler Olduğunu Lütfen Yazınız	**Frekans**	**Yüzde**	**Kümülatif Yüzde**
Alt Yapı Sorunu Olmadan Yaygın Dağıtım Ağına Sahip Olup, Bu Ağı Yönetebilme Becerisine Sahip Olmak	26	9,2	9,2
Mükemmel Bir Müşteri İlişkileri Ağına Sahip Olmak	36	12,7	21,9

Geleneksel Rekabetin Dışında, Temel Yeteneğe Sahip Olmak Ör: Tekstil Firmasının Organik Tarım Ürünleri Üretmesi Gibi	10	3,5	25,4
Farklılık Kaynağı Olarak Mükemmel Tasarım Yeteneği Ve Gücüne Sahip Olmak	14	4,9	30,3
Yüksek Eğitim Yatırımları Ve Yetenekli Eleman Sahipliği	8	2,8	33,1
Yüksek Lojistik Yeteneği	14	4,9	38,0
Uzun Yıllar Ve Emeklerle Elde Edilmiş, Yenilikçi Yaklaşım Ve Güvenilirlik	44	15,9	53,9
Üretim Tecrübesi, AR-GE, Özgün Üretim Yöntemi	46	16,3	71,2
Yeni Bir Ürün Ve Yeni Bir Dağıtım Ağına Ve Bunu Yönetebilme Yeteneğine Sahip Olmak	14	4,9	76,1
Kurumsallaşma, Hızlı Ve Kaliteli Üretim Anlayışı, Birimler Arası Güçlü İletişim Varlığı	34	12	88,1
Diğer	14	4,9	93
Öz yeteneğimiz yok	22	7,0	100,0
Toplam	282	100,0	

Şirketlerin öz yeteneklerinin dağılımları incelendiğinde; %16,3 'ünün üretim tecrübesi, AR-GE, Özgün üretim yönteminin öz yeteneği olduğunu, %15,9'nun uzun yıllar ve emeklerle elde edilmiş, yenilikçi yaklaşım ve güvenilirliklerinin, %12,9 ununda mükemmel bir müşteri ilşkileri ağına sahip olmasının, % 12 si ise kurumsallaşma, hızlı ve kaliteli üretim anlayışı ve birimler arası güçlü iletişim varlığından kaynaklı öz yeteneklere sahip olduklarını ifade etmiştir.

Tablo 11 : Firmaların Temel Yetenek Tutumlarına İlişkin Dağılımları

		Frekans	**Yüzde**
Rekabet üstünlüğü elde edebilmek için bir temel yeteneğe sahip olunmalıdır.	Kesinlikle katılmıyorum	8	2,8
	Katılmıyorum	19	6,7
	Kararsızım	9	3,2
	Katılıyorum	146	51,8
	Kesinlikle katılıyorum	100	35,5
Karlılığı arttırmak için bizi rakiplerden üstün kılan bir özelliğe sahip olmamıza gerek yoktur.	Kesinlikle katılmıyorum	75	26,6
	Katılmıyorum	107	37,9
	Kararsızım	22	7,8
	Katılıyorum	55	19,5
	Kesinlikle katılıyorum	23	8,2
Piyasada başarı sağlayabilmemiz, rakiplerce taklit edilemeyecek bir temel yeteneğe sahip olmamıza bağlıdır.	Kesinlikle katılmıyorum	11	3,9
	Katılmıyorum	51	18,1
	Kararsızım	44	15,6
	Katılıyorum	134	47,5
	Kesinlikle katılıyorum	42	14,9
Verimliliği arttırmak için işletmedeki bazı işlerin başkalarına yaptırılması gerekir	Kesinlikle katılmıyorum	10	3,5
	Katılmıyorum	42	14,9

	Kararsızım	68	24,1
	Katılıyorum	133	47,2
	Kesinlikle katılıyorum	29	10,3
Sahip olduğumuz temel yetenekler gelecekle ilgili hedeflerimize yön vermektedir.	Kesinlikle katılmıyorum	2	,7
	Katılmıyorum	19	6,7
	Kararsızım	17	6,0
	Katılıyorum	184	65,2
	Kesinlikle katılıyorum	60	21,3
Başarıyı (performansı) arttırmak için işletme bir temel yeteneğe sahip olmalıdır	Kesinlikle katılmıyorum	5	1,8
	Katılmıyorum	22	7,8
	Kararsızım	20	7,1
	Katılıyorum	177	62,8
	Kesinlikle katılıyorum	58	20,6
Müşterilerin bizi tercih etmesinin nedeni,rakiplerden farklı özelliklere sahip olmamızdır	Kesinlikle katılmıyorum	6	2,1
	Katılmıyorum	18	6,4
	Kararsızım	42	14,9
	Katılıyorum	157	55,7
	Kesinlikle katılıyorum	59	20,9
	Kesinlikle katılmıyorum	62	22,0

Sektörde sürekliliği sağlayabilmek için temel yetenek geliştirmek şart değildir.	Katılmıyorum	142	50,4
	Kararsızım	43	15,2
	Katılıyorum	29	10,3
	Kesinlikle katılıyorum	6	2,1

Araştırmamıza katılan işletmelere temel yeteneğe ilişkin tutumlarını tespit etmeye yönelik 5'li likert tipinde 8 madde yöneltilmiştir. Şirketlerin ifadelere vermiş oldukları yanıtlar incelendiğinde;

"Rekabet üstünlüğü elde edebilmek için bir temel yeteneğe sahip olunmalıdır" düşüncesine %87,3'ü olumlu yanıt vermişlerdir. Bu sonuca göre şirketlerin rekabet avantajı sağlayabilmek için temel yeteneğe sahip olunması gerektiğinin bilincinde olduklarını göstermektedir.

"Karlılığı artırmak için bizi rakiplerden üstün kılan bir özelliğe sahip olmamıza gerek yoktur" düşüncesine ise araştırmaya katılan firmalardan %27,7'si olumlu yanıt vermişlerdir. Firmalardan %64,5'inin bu ifadeye olumsuz yanıt vermeleri, karlılığı artırmak için bir temel yeteneğe sahip olunması gerektiğine inandıklarını göstermektedir.

"Piyasada başarı sağlayabilmemiz, rakiplerce taklit edilemeyecek bir temel yeteneğe sahip olmamıza bağlıdır" ifadesine firmalardan %62,4'ü katılım gösterirken, %22'si olumsuz yanıt vermiştir.

"Verimliliği artırmak için işletmedeki bazı işlerin başkalarına yaptırılması gerekir" ifadesine araştırmaya katılan işletmelerden 57'inin olumlu yanıt vermesi söz konusu işletmelerin dış kaynak kullanımına sıcak baktıklarının bir göstergesidir.

"Sahip olduğumuz temel yetenekler gelecekle ilgili hedeflerimize yön vermektedir" düşüncesine firmaların %86,5'i olumlu yanıt vermiştir. Bu oranın yüksekliği

firmaların gelecekteki hedeflerinde temel yeteneklerin rolünün olduğunu düşünmeleridir.

"Başarıyı (performansı) artırmak için işletme bir temel yeteneğe sahip olmalıdır" düşüncesine baktığımızda şirketlerin %83,4'ünün olumlu katılım sağlaması temel yeteneğin başarıyı artırmadaki önemine olan inancını göstermektedir.

"Müşterilerin bizi tercih etmesinin nedeni, rakiplerden farklı özelliklere sahip olmamızdır" düşüncesine firmaların %76,6'sı olumlu, %14,9'u kararsız ve %8,5'i olumsuz yanıt vermişlerdir.

"Sektörde sürekliliği sağlayabilmek için temel yetenek geliştirmek şart değildir" ifadesine işletmelerin %12,4'ü katılım sağlarken, %72.4'ü olumsuz yanıt vermiştir. Kararsız kalan firmaların oranı %15,2'dir.

Hipotezlere geçmeden önce Çalışmada İnovasyon engelleri ve öz yeteneğe ilişkin tutumların ölçümlenmesine ilişkin yer alan 29 önermelerden az sayıda ve anlamlı nitelikte değişkenler elde edilmesi için temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Bunun da öncesinde eldeki ölçek verilerinin güvenilirliğinin belirlenmesi için güvenilirlik testi uygulanmış, İnovasyon engelleri ve öz yetenek tutumlarının ölçümlenmesinde güvenilirlik testi için Cronbachs Alpha değeri %78 olarak elde edilmiştir ve güvenilirlik testinde %70 in üzeri güvenilir kabul edildiği için 29 ifade faktör yapısının belirlenmesi için analize tabi tutulmuştur.

Faktör yapılarının belirlenmesinin öncesinde analiz için örneklem yeterliliğinin sınanması için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi yapılmaktadır. Bu değerin 0,60'dan büyük çıkması örneklem büyüklüğünün analiz için uygun olduğunu göstermektedir. Yapılan analizin uygun olup olmadığının araştırılması için de Bartlett Küresellellik testi yapılmaktadır. Bu testin sonucu da p=0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı ise analizin uygun olduğu sonucuna varılmaktadır. KMO ve Bartlett test sonuçları Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12 : İnovasyon engelleri ve inovasyon tutumlarına İçin KMO ve Bartlett Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Test Değeri		,87
Bartlett's Test	Ki-Kare Değeri	8475,442
	Serbestlik Derecesi	282
	Anlamlılık Düzeyi	0,000

Tablodaki değerlerden de görüldüğü gibi KMO test değerinin sonucunun 0,87 çıkması temel bileşenler analizi için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunun göstergesidir. Bunun yanında Bartlett testinin p=0,05 anlam düzeyine göre sonucun 0,000<p=0,05 olmasından dolayı bu analizin uygun analiz olduğu sonucuna varılmış ve faktör yapısının belirlenmesi için analize devam edilmiştir.

Faktör yapısının ve sayısının belirlenmesinde başlangıçta herhangi bir kısıtlamaya gidilmeksizin veriler temel bileşenler analizine dahil edilmiştir. En uygun faktör yapısının oluşması için varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Analiz sonucunda 3 faktör elde edilmiştir. Ayrıca bu analiz için gerekli olan ve kabul edilen faktör yükü %50'den büyük olan 28 önerme kalmış ve bunlardan 3 faktör oluştuğu görülmüştür. Bu 3 faktör anlamları dikkate alınarak uygun bir şekilde adlandırılmıştır. Sonuçlar tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13 : İnovasyon engelleri ve öz yetenek tutumlarına ilişkin Temel Bileşenler Analizleri Sonuçları

Faktör Yapısı	Önermeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
İÇ İNOVASYON ENGELLERİ	Firmamızda yenilik yapmak için araştırma ve geliştirme çalışmalarının yetersiz olduğunu düşünüyorum.	**0,698**		
	Çalışan personelin yenilik çalışmaları için yeterli eğitiminin olmadığını düşünüyorum.	**0,832**		
	İşletmemizde çalışanların iş tecrübesinin yetersiz olması yenilik çalışmalarımızı olumsuz etkilemektedir.	**0,786**		
	İşletmemizde yenilik yaparken pazarın istek ve ihtiyaçları tam olarak ele alınamamaktadır.	**0,675**		
	Yeniliğin oluşturulmasında, uyum, koordinasyon vb. açısından eksiklerimiz bulunmaktadır.	**0,761**		
	Yenilik yapmak için üretime ilişkin bilgi (know how) ve iş görme yöntemlerinin eksikliğini gidermemiz gerekir.	**0,853**		
	İşletmemizin pazardaki konumu memnun edici düzeyde olduğundan yeniliğe ihtiyaç duyulmamaktadır.	**0,712**		
	İşletmemizin günlük yoğunluğu nedeni ile yeniliğe zaman ayrılmamaktadır.	**0,645**		
	İşletmemizde yenilik yapmak, maliyet açısından yüksek risk içermektedir.	**0,645**		
	Müşteri ihtiyaçlarının tam olarak belirlenmesinin mümkün olmadığını ve bu nedenle yeni ürün veya hizmette ne gibi	**0,845**		

	yenilikler yapmalıyız diye tereddüt yaşadığımızı düşünüyorum.			
	Yeni bir ürün ya da pazarlama yeniliği için ortak projeler yapacak işletmeler bulmakta güçlük çektiğimizi düşünüyorum.	**0,743**		
	İşletmemizin içinde bulunduğu sektör koşullarında yeniliğe ihtiyaç yoktur.	**0,576**		
	İşletmemizde sektörün geleceği iyi gözükmediği için yeniliğe yatırım yapılmamaktadır.	**0,801**		
	Teknolojinin pahalı olduğunu ve bunun işletmemizin yenilik çalışmalarında engel olduğunu düşünüyorum.	**0,690**		
DIŞ İNOVASYON ENGELLERİ	İşletmemizde yenilik için ayrılan fonların yetersiz olduğunu düşünüyorum		**0,679**	
	KOSGEB, TUBİTAK gibi yeniliğe destek veren kuruluşlarla ve araştırma enstitülerinden alınacak desteğin çeşitli bürokratik uygulamalar nedeni ile zor elde edildiğini düşünüyorum		**0,587**	
	Devletin yenilik üzerine etkisi olan tüm desteklerinde (finansal, hukuksal vb.) bürokrasinin yüksek olduğunu düşünüyorum		**0,652**	
	Bankaların kredi politikalarının yeniliği ve girişimciliği desteklemediğini düşünüyorum		**0,688**	
	Yapılan yenilik için patent ve lisans haklarının tam olarak korunmasında devletin yetersiz kaldığını düşünüyorum.		**0,853**	
	Devletin uyguladığı vergi politikalarının işletmemizin yenilik uygulamalarında engel olduğunu düşünüyorum.		**0,876**	
	Rekabet üstünlüğü elde edebilmek için bir temel yeteneğe sahip olunmalıdır.			**0,884**

ÖZ YETENEK TUTUMLARI	Karlılığı arttırmak için bizi rakiplerden üstün kılan bir özelliğe sahip olmamıza gerek yoktur.			**0,797**
	Piyasada başarı sağlayabilmemiz, rakiplerce taklit edilemeyecek bir temel yeteneğe sahip olmamıza bağlıdır.			**0,872**
	Verimliliği arttırmak için işletmedeki bazı işlerin başkalarına yaptırılması gerekir.			**0,563**
	Müşterilerin bizi tercih etmesinin nedeni, rakiplerden farklı özelliklere sahip olmamızdır.			**0,653**
	Sektörde sürekliliği sağlayabilmek için temel yetenek geliştirmek şart değildir.			**0,730**
	Sahip olduğumuz temel yetenekler gelecekle ilgili hedeflerimize yön vermektedir.			**0,704**
	Başarıyı (performansı) arttırmak için işletme bir temel yeteneğe sahip olmalıdır.			**0,671**

Tablo incelendiğinde işletmelerin; iç inovasyon engellerine ilişkin sorulan önermelerin bir faktör altında toplandığı görülmüş ve bu faktör iç inovasyon engelleri faktörü olarak adlandırılmıştır. Firmaların dış inovasyon engelleri bir faktör altında toplanmış ve bu faktör de dış inovasyon engelleri faktörü olarak adlandırılmıştır. Öz yeteneğe ilişkin tutumlarını gösteren önermelerin de bir faktör altında toplandığı görülmüş ve anlamlar dikkate alınarak bu faktör öz yetenek tutumları olarak adlandırılmıştır.

Temel bileşenler analizi sonucu elde edilen bu faktörler için özdeğer değerleri 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak belirlenmiştir. Aşağıdaki tablodada görüldüğü gibi özdeğer istatistiği 1'den büyük olan 3 faktör görülmektedir. Aynı zamanda bir önermenin diğer bir önermeyle paylaştığı ortak varyans olan varyans açıklama oranları ve toplam varyans açıklama oranları da aynı tabloda gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde faktör yapılarının yüksek varyans açıklama oranlarına sahip olduğu görülecektir.

Tablo 14 : İnovasyon engelleri ve öz yetenek tutumlarının Ölçeklemesinde Faktör Özdeğerleri ve Varyans Açıklama Oranları

Faktör Yapıları	Özdeğerler	Açıklanan Varyans	Kümüle Varyans
İç inovasyon engelleri	9,562	%31,52	%31,52
Dış inovasyon engelleri	7,467	%24,73	%56,25
Öz yetenek tutumları	7,356	%23,57	%79,82

Çalışmanın bu bölümünde; Oslo klavuzu kapsamında, inovasyon türlerinin faktörlerin etkisi ölçümlenmiştir. Bunun için günay (2007) Balıkesir ilinde yapmış olduğu araştırma ölçek olarak alınmıştır. Bu bağlamda; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, Pazar inovasyonu ve organizasyonel inovasyon olmak üzere 4 türün ölçümü gerçekleştirilmiş, daha sonra bu türlerin inovasyon engellerinin ve öz yetenek tutumlarının ölçümlenmesinden elde edilen 3 faktör ile ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan inovasyon türleri ayrıca Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 15 : İnovasyon Türleri

ÜRÜN İNOVASYONU	SÜREÇ İNOVASYONU
PAZAR İNOVASYONU	ORGANİZASYONEL İNOVASYON

Kaynak: OSLO KLAVUZU, 2005

Günay (2007) tarafından da kullanılan inovasyon türlerinin faktör yapılarının belirlenmesi için ise önermelerin öncesinden hangi faktör boyutunda olduğu bilindiği için açıklayıcı faktör analizi yapılması uygun görülmüştür. Bu analiz ile inovasyon türlerine ilişkin 17 önermenin bu 4 faktör boyutu altında nasıl dağıldığı belirlenmiştir. İnovasyon türlerinin ölçümlenmesine ilişkin faktör yapılarının oluşmasına yönelik

yapılan KMO ve Bartlett test gereklilikleri ve güvenilirlik analizi burada da geçerlidir. Güvenilirlik test sonuçları Tablo 20'de görülmektedir.

Tablo 16 : İnovasyon türlerinin Güvenilirlik Testi Cronbach Alpha Katsayıları

İnovasyon türleri	**Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alpha**
Ürün inovasyonu	0,834
Süreç inovasyonu	0,756
Pazar inovasyonu	0,803
Organizasyonel inovasyon	0,763

İnovasyon türlerinin ölçümlenmesine ilişkin yapılan açıklayıcı faktör analizi için örneklem yeterliliğinin uygun olup olmadığını gösteren KMO testi ve bu analizin yapılmasının uygun olup olmadığını gösteren Bartlett Küresellik testinin sonuçları Tablo 21'de gösterilmiştir.

Tablo 17 : İnovasyon türlerinin Ölçümlemesine İlişkin KMO ve Bartlett Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Test Değeri		,92
Bartlett's Test	Ki-Kare Değeri	9673,231
	Serbestlik Derecesi	342
	Anlamlılık Düzeyi	0,000

Tabloya bakıldığında inovasyon engellerinin ölçümlenmesine ilişkin KMO ve Bartlett test sonuçlarındaki gibi test değerlerinin açıklayıcı faktör analizinin uygulanmasına uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. En uygun faktör yapısının oluşması için varimax döndürme metodu ile yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucu

bu 4 inovasyon türüne ilişkin faktör yapılarındaki önermelerden faktör yükü %50'nin altında olanlar analizden çıkarılmıştır. Oluşan faktör yapıları ve faktör yüklerine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18 : İnovasyon türlerinin Ölçümlenmesine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Yapısı	**Önermeler**	**Faktör Yükleri**			
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Ürün inovasyonu	Ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesinin patenti işletmemize aittir.	0,787			
	Ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesini pazara ilk biz sunduk.	0,882			
	İşletmemizde üretilen ürünün farklı amaçlarla da kullanılan yeni bir modelini geliştirdik.	0,894			
	Ürünümüzü daha önce hammadde olarak farklı bir malzemeden üretiyorduk şimdi ise yeni bir malzeme kullanıyoruz.	0,787			
	İşletmemiz bünyesinde icat edilip üretilen en az bir ürünümüz vardır.	0,663			
	Sektörde daha önceden var olan bir ürünü geliştirip yeni bir ürün olarak pazara sunuyoruz.	0,676			
Süreç inovasyonu	İşletmemizde üretilmekte olan ürünler için teknolojik açıdan yüksek sayılabilecek araç ve gereçler kullanılıyor.		0,692		
	İşletmemizde daha önceki yıllara göre üretim yöntemlerinde değişiklikler var		0,781		

	İşletmemizde kullanılan bilgisayar destekli yazılımlar sayesinde üretimi daha kısa sürede tamamlayabiliyoruz.		0,893		
	İşletmemizde her ürün için hammaddeden, ürünün teslimine kadar olan zamanı kayıt altında tutarız.		0,878		
	İşletmemizde üretim süreci boyunca maliyetler denetlenmekte ve gereksiz olanları atılarak tasarruf sağlanmaktadır.		0,662		
	İşletmemizde üretilmekte olan ürünler için teknolojik açıdan yüksek sayılabilecek araç ve gereçler kullanılıyor.		0,867		
Pazar inovasyonu	İşletmemizde satışları arttırmak amacıyla ürünün ambalajında, tasarımında veya fiyatında değişiklikler olmaktadır.			0,594	
	İşletmemizde daha önce kullanılan pazarlama yöntemi şimdikinden farklıydı.			0,699	
	İşletmemizde ürünlerin tanıtımına ilişkin yeni yöntemler kullanılmaktadır.			0,878	
Organizasyonel inovasyon	İşletmemizin web sitesi üzerinden ürünün özelliklerini, kullanıldığı alanları, fiyatını vb. görmek mümkündür.				0,766
	İşletmemizde daha önce kullanılmamış olan dış kaynaklardan yararlanma (tedarik, işe alım, teknolojik				0,883

	destek, danışmanlık vb) son zamanlarda kullanılmaktadır				
	İşletmemizde İSO 9001 gibi kalite yönetim sistemleri uygulanmaktadır.				0,780

Açıklayıcı faktör analizi için gerekli olan ve kabul edilen faktör yükü %50'nin altındaki önermelerin çıkarılmıştır. Bu nedenle faktör yükü %50'den büyük olan 17 önermeden 4 faktör oluştuğu görülmüştür. Tablo 18'te görüldüğü gibi özdeğer istatistiği 1'den büyük olan 4 faktör görülmektedir. Aynı zamanda bir önermenin diğer bir önermeyle paylaştığı ortak varyans olan varyans açıklama oranları ve toplam varyans açıklama oranları da aynı tabloda gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde faktör yapılarının yüksek varyans açıklama oranlarına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 19 : İnovasyon türlerinin Ölçeklemesinde Faktör Özdeğerleri ve Varyans Açıklama Oranları

Faktör Yapıları	Öz değerler	Açıklanan Varyans	Kümüle Varyans
Ürün inovasyonu	6,341	%27,45	%27,45
Süreç inovasyonu	4,367	%23,56	%51,01
Pazar inovasyonu	4,122	%16,37	%57,38
Organizasyonel inovasyon	3,785	%11,44	%68,82

Tablo 20 : Firmaların inovasyon türlerinin Düzeylerine İlişkin Değerler

İnovasyon türleri	N	Min	Max	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Ürün inovasyonu	282	6	30	49,8	3,37
Süreç inovasyonu	282	5	25	27,3	2,85
Pazar inovasyonu	282	3	15	22,3	1,04
Organizasyonel inovasyon	282	3	15	23,9	1,19

Firmaların inovasyon türlerinden ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, Pazar inovasyonu ve organizasyonel inovasyon düzeylerinin belirlenmesine ilişkin yapılan analiz yukarıda tablo 20'de görülmektedir. Faktör analizi sonuçlarında da görüldüğü gibi ürün inovasyonu 6, süreç inovasyonu 5 ve Pazar inovasyonu 3 7, organizasyonel inovasyonda 3 önermeden oluşmaktadır. Dolayısı ile bu inovasyon türlerinin düzeylerinin belirlenmesine yönelik puanlama yapılırken, kesinlikle katılmıyorum "1", kesinlikle katılıyorum "5" şeklinde puanlandığından, ürün inovasyonu 6 önermeden oluştuğu için minimum 6, maksimum 30, süreç inovasyonu 5 önermeden oluştuğu için minimum 5 maximum 25 ve Pazar inovasyonu 3 önermeden oluştuğu için minimum 3, maksimum 15, organizasyonel inovasyon ise yine 3 önermeden oluştuğu için minimum 3, maksimum 15 puan alabilecektir. Tablo incelendiğinde ürün inovasyonu için minimum ve maksimum puanlar aralığında ortalama puanın 49,8 olarak ölçülmesi yüksek ürün inovasyonu kullanımına işaret etmektedir. Aynı şekilde süreç inovasyonu düzeyi için ortalama puanın da 27,3 olarak ölçülmesi süreç inovasyonu kullanımının da düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Pazar inovasyonu ile organizasyonel inovasyona ilişkin minimum ve maksimum puanlar aralığında ortalama puanların minimum ve maksimum puan ortasında yer alması bu boyutların düzeylerinin dengeli olduğunu göstermektedir.

5.7.Hipotezler

İnovasyon Belirleyicileri ile Genel Firma Özellikleri ve Uygulanan inovasyon Türleri Arasındaki ilişkiyi Ölçmeye Yönelik Hipotezler

Anket formunda yer alan ölçeğe ait alt boyutlar ile genel firma özellikleri arasındaki varyans homojenliğini kontrol ettiğimizde verilerin bir kısmı normal dağılım sahip iken bazılarının normal dağılıma sahip olmadığı anlaşılmıştır. Bu sebeple araştırmamızda spearman korelasyon analizi, one-way anova ve kruskall wallis testlerinin uygulanmasına karar verilmiştir.

Hipotez 1: bist 500 şirketlerinin firma büyüklüğü (çalışan sayısı) ile uygulanan inovasyon türleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 21 : Firma Büyüklüğü ve Uygulanan İnovasyon Türlerine Yönelik Korelasyon Analizi

		Ürün İnovasyonu	**Süreç İnovasyonu**	**Pazar İnovasyonu**	**Organizasyonel İnovasyon**
Firma büyüklüğü (çalışan sayısı)	R	,255**	,120*	,096	,081
	p	**,000**	**,043**	,109	,176
	N	282	282	282	282

Araştırmaya katılan bist 500 şirketlerinin uygulanan inovasyon türleri ile olan ilişkisini test etmek amacıyla gerçekleştirilen spearman korelasyon sonuçları tablo 21'de yer almaktadır. Sonuçlara göre Pazar inovasyonu ve Organizasyonel inovasyon türleri ile firma büyüklüğü (çalışan sayısı) arasında ilişki saptanmamıştır($p>0,05$).

Ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu ile firma büyüklüğü (çalışan sayısı) arasında pozitif yönlü ilişki saptanmıştır($p<0,05$). Çalışan sayısındaki artış ürün inovasyonunda %25,5 oranında etkili, süreç inovasyonunda ise %12 oranında etkili bir artış göstermektedir. Birinci hipotez (H1), pazar ve organizasyonel inovasyon için red edilirken, ürün ve süreç inovasyonu için kabul edilmektedir.

Hipotez 2: bist 500 şirketlerinin firma yaşı ile uygulanan inovasyon türleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 22 : Firma Yaşı ve Uygulanan İnovasyon Türlerine Yönelik Korelasyon Analizi

		Ürün İnovasyonu	**Süreç İnovasyonu**	**Pazar İnovasyonu**	**Organizasyonel İnovasyon**
Firma yaşı	R	,117	,216**	,158**	,168**
	p	**,050**	**,000**	**,008**	**,005**
	N	282	282	282	282

Ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, Pazar inovasyonu ve organizasyonel inovasyon türleri ile firmaların faaliyet süreleri arasında pozitif yönlü ilişki saptanmıştır($p<0,05$). Firma yaşındaki artış ürün inovasyonunda 11,7 oranında etkili, süreç inovasyonunda %21,6 oranında, Pazar inovasyonunda %15,8 ve organizasyonel inovasyonda %16,8 oranında etkili bir artış göstermektedir. **H2** hipotezimiz 4 inovasyon türü içinde kabul edilmektedir.

Hipotez 3: bist 500 şirketlerinin uygulanan inovasyon türleri firmanın yasal statüsüne göre farklılık göstermektedir.

Tablo 23 : Firma Yasal Statüsünün, Uygulanan İnovasyon Türlerine Göre Varyans Testi

	Levene Statistic	**Ser. Der.1**	**Ser. Der.2**	**Sig.**
Ürün_İnovasyonu	4,449	3	278	,005
Süreç_İnovasyonu	1,127	3	278	,339
Pazar_İnovasyonu	2,135	3	278	,096
Organizasyonel_İnovasyon	2,624	3	278	,051

Firmaların yasal statüsü ile uygulanan inovasyon türleri bakımından varyansların eşit olma durumları incelendiğinde ürün inovasyonu hariç diğer inovasyon türlerinde normal dağılım gözlenmiştir. Bu sebeple ürün inovasyonu ile firmaların yasal statüsü arasındaki ilişkinin kruskall wallis analizi ile test edilmesine karar verilmiştir.

Tablo 24 : Firma Yasal Statüsünün, Uygulanan İnovasyon Türlerine Göre Karşılaştırılması

		Kareler Toplamı	**Ser. Der.**	**Kare Ortalamaları**	**F**	**Sig.**
Ürün İnovasyonu	Gruplar arası	2,772	3	,924	1,171	,321
	Gruplar içi	219,440	278	,789		
	Toplam	222,212	281			
Süreç İnovasyonu	Gruplar arası	3,684	3	1,228	2,930	,034
	Gruplar içi	116,518	278	,419		
	Toplam	120,202	281			
Pazar İnovasyonu	Gruplar arası	4,168	3	1,389	2,513	,059
	Gruplar içi	153,700	278	,553		
	Toplam	157,868	281			
Organizasyonel İnovasyon	Gruplar arası	9,704	3	3,235	6,776	,000
	Gruplar içi	132,711	278	,477		
	Toplam	142,415	281			

Yapılan Anova analizi sonuçlarına göre Ürün ve Pazar inovasyonu ile firmaların yasal statü durumları arasında anlamlı farklılık yoktur(p>0,05).

Tek Yönlü Anova analizi incelendiğinde p (Sig.) değeri 0,05'den küçük olan inovasyon türleri (p=0,000) organizasyonel inovasyon ve (p=0,034) süreç inovasyonudur. Organizayonel inovasyon ve süreç inovasyonu firmaların yasal statüsüne bağlı olarak farklılaşmaktadır. Üçüncü hipotezimiz (H3), süreç ve organizasyonel inovasyon için kabul edilirken, ürün inovasyonu ve pazar inovasyonu için red edilmektedir.

Süreç ve Organizasyonel inovasyon türlerinin hangi yapılar arasında farklılık olduğunu tespit etmek için Tukey-B testi uygulayarak, Holding, anonim şirket ve Ltd Şti'lerde süreç ve organizasyonel inovasyon uygulamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 25 *:* Tukey testi Sonuçları

Süreç_İnovasyonu				**Organizasyonel_İnovasyon**			
Tukey B[a,b]							
Firma Yasal Yapısı	N	Subset for alpha = 0.05		Firma Yasal Yapısı	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2			1	2
Ortaklık	3	2,60		Ortaklık	3	1,67	
Holding	14		3,61	Ltd. Şti.	12		3,31
Anonim Şirket	253		3,63	Anonim Şirket	253		3,45
Ltd. Şti.	12		3,83	Holding	14		3,50

Tablo 26 : Firma Yasal Statüsünün, Ürün İnovasyonuna Göre Kruskall Wallis Analizi

	Ürün_İnovasyonu
Kikare	5,043
Ser. Der.	3
p	,169

Kruskall wallis analizi incelendiğinde; ürün inovasyonunun şirketlerin yasal statülerine göre anlamlı derecede farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Hipotez 4: bist 500 şirketlerinin uygulanan inovasyon türleri firmaların faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 27 : Firmaların Faaliyet Alanlarının, Uygulanan İnovasyon Türlerine Göre Varyans Testi

	Levene Testi	**Ser. Der.1**	**Ser. Der.2**	**Sig.**
Ürün_İnovasyonu	1,366	2	279	,257
Süreç_İnovasyonu	1,106	2	279	,332
Pazar_İnovasyonu	2,437	2	279	,089
Organizasyonel_İnovasyon	3,098	2	279	,047

Firmaların faaliyat alanları ile uygulanan inovasyon türleri bakımından varyansların eşit olma durumlarında ürün, süreç,organizasyonel ve pazar inovasyonu normal dağılıma sahiptir. Bu sebeple anova analizi ile test edilecektir.

Tablo 28 : Firmaların Faaliyet Alanlarının Uygulanan İnovasyon Türlerine Göre Karşılaştırılması

		Kareler Toplamı	Ser. Der.	Kare Ortalamaları	F	Sig.
Ürün_İnovasyonu	Gruplar arası	9,299	2	4,649	6,093	,003
	Gruplar içi	212,913	279	,763		
	Toplam	222,212	281			
Süreç_İnovasyonu	Gruplar arası	3,477	2	1,739	4,155	,017
	Gruplar içi	116,725	279	,418		
	Toplam	120,202	281			
Pazar_İnovasyonu	Gruplar arası	,381	2	,191	,338	,714
	Gruplar içi	157,486	279	,564		
	Toplam	157,868	281			
Organizasyonel İnovasyon	Gruplar arası	12,532	2	6,266	13,460	,000
	Gruplar içi	129,883	279	,466		
	Toplam	142,415	281			

Araştırmaya katılan firmaların faaliyet alanlarına göre Tek Yönlü Anova analizi incelendiğinde p (Sig.) değeri 0,05'den küçük olan inovasyon türleri (p=0,003) ürün inovasyonu, (p=0,017) süreç inovasyonu ve (p=0,000) organizasyonel inovasyonudur. Pazar inovasyonu firmaların faaliyet alanlarına göre farklılaşmamaktadır.

Ürün ve süreç inovasyonunda firmaların faaliyet alanları arasında farklılık olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey testi sonucunda imalat sektöründe bulunan şirketlerin inovasyon uygulamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Organizasyonel inovasyon türündede imalat sektöründe faaliyet gösterenlerin inovasyon uygulamaları

daha etkin kullandıkları görülmektedir. Dördüncü hipotezimiz ürün, süreç ve organizasyonel inovasyon için kabul edilirken, pazar inovasyonu için red edilmektedir.

Hipotez 5: bist 500 şirketlerinin uygulanan inovasyon türleri firmanın Sermaye yapısına göre farklılık göstermektedir.

Firmaların sermaye yapıları ile uygulanan inovasyon türleri bakımından varyansların eşit olma durumlarını incelediğimizde süreç ve organizasyonel inovasyon türü normal dağılıma sahiptir. Bu sebeple anova analizi ile test edilecektir. Ürün ve Pazar inovasyon türleri için kruskal wallis analizi uygulanacaktır.

Tablo 29: Firmaların Sermaye Yapılarının Uygulanan İnovasyon Türlerine Göre Karşılaştırılması

		Kareler Toplamı	**Ser. Der.**	**Kare Ortalamaları**	**F**	**Sig.**
Ürün İnovasyonu	Gruplar arası	3,855	2	1,928	2,463	,087
	Gruplar içi	218,357	279	,783		
	Toplam	222,212	281			
Süreç İnovasyonu	Gruplar arası	,006	2	,003	,007	,993
	Gruplar içi	120,195	279	,431		
	Toplam	120,202	281			
Pazar İnovasyonu	Gruplar arası	2,468	2	1,234	2,215	,111
	Gruplar içi	155,400	279	,557		
	Toplam	157,868	281			
Organizasyonel İnovasyon	Gruplar arası	,674	2	,337	,663	,516
	Gruplar içi	141,741	279	,508		
	Toplam	142,415	281			

Yapılan One Way Anova analizi sonucu Tablo 29'da görüldüğü gibi bütün değişkenlerin p değeri 0,05'den büyüktür. Ürün inovasyonu (p=,087), Süreç İnovasyonu (p=,993), Pazar İnovasyonu (p=,111), Organizasyonel inovasyonun (p=,516) p anlamlılık değerleri 0,05'den büyük çıkması nedeniyle beşinci hipotez (H5) red edilmiştir. Uygulanan inovasyon türleri, firmaların yasal statülerine göre anlamlı derecede farklılık göstermemektedir.

inovasyon Belirleyicileri ve Öz yeteneğe sahip olmak Arasındaki ilişkiyi Ölçmeye Yönelik Hipotezler ile Genel Firma Özellikleri ve Öz yeteneğin Türüne Yönelik Hipotezler

Hipotez 6: bist 500 şirketlerinin firma büyüklüğü (çalışan sayısı) ile öz yeteneğe sahip olmak arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 30 : Firma büyüklüğü (çalışan sayısı) ile öz yeteneğe sahip olmak arasındaki İlişki

		Firma Büyüklüğü	**Öz yetenek sahip olma**
Öz yetenek sahip olma	R	,259**	1,000
	p	,000	.
	N	281	281

Yapılan Korelasyon Analizi sonuçları incelendiğinde; Firmaların büyüklüğü (çalışan sayısı) ile öz yeteneğe sahip olmak arasında (r=,259) düşük düzey ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hipotezimiz (H6) öz yeteneğe sahip olma durumuna göre kabul edilmiştir. Firma büyüklüğü ile aralarında anlamlı ilişki mevcutur.

Hipotez 7: bist 500 şirketlerinin firma yaşı ile öz yeteneğe sahip olmak arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 31 : Firma yaşı ile öz yeteneğe sahip olmak arasındaki İlişki

		Öz yetenek sahip olma	**Firma yaşı**
Firma Yaşı	R	,079	1,000
	p	,187	.
	N	281	282

Araştırmaya katılan şirketlerin öz yeteneğe sahip olma durumları incelendiğinde; Firmaların yaşı ile öz yeteneğe sahip olmak arasındaki (r=,079 p=0,187) ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Hipotezimiz (H6) firma yaşı ile öz yeteneğe sahip olma durumuna göre red edilmiştir. Firma yaşı ile öz yetenek birbirlerini etkileyen unsurlar değildir.

Hipotez 8: Bist 500 şirketlerinde öz yeteneğinin türü firmanın yasal statüsüne göre farklılık göstermektedir.

Tablo 32 : Firmaların Yasal Yapıları ile Öz Yetenek Türleri Arasındaki İlişki Analizi

	Firma Yasal Yapısı	**N**	**Sıra Ortalama**	**Mann Whityney p Değeri**
Öz yeteneğin türü	Anonim Şirket	243	137,32	2,381 ,304
	Ltd. Şti.	12	113,33	
	Holding	14	113,29	
	Total	269		

Yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda firmaların öz yetenek türleri yasal yapılarına göre farklılık göstermemektedir(p>0,05). Sonuçlara göre "Hipotez 8, Bist 500 şirketlerinde öz yeteneğinin türü firmanın yasal statüsüne göre farklılık göstermektedir" ifadesi red edilmiştir.

Hipotez 9: bist 500 şirketlerinde öz yeteneğinin türü firmaların faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 33 : Firmaların Faaliyet Alanları ile Öz Yetenek Türleri Arasındaki İlişki Analizi

	Firmaların Faaliyet Alanları	**N**	**Sıra Ortalama**	**Mann Whityney p Değeri**
Öz yeteneğin türü	İmalat	124	131,46	,842 ,657
	Perakende	21	146,83	
	Hizmet	124	136,54	
	Total	269		

Firmalarda öz yetenek türlerinin faaliyet alanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla Bağımsız t testi analizinin parametrik olmayan alternatifi Mann-Whitney U testi analizi yapılmasına karar verilmiştir. Tablo 33'te Mann-Whitney U testi sonuçlarına yer verilmektedir. Sonuçlara göre firmaların faaliyet alanları ile öz yetenek türleri arasında ilişki gözlenmemiştir(p>0,05). H9 hipotezi red edilmiştir.

Hipotez 10: bist 500 şirketlerinde öz yeteneğinin türü firmanın Sermaye yapısına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 34 : Firmaların Sermaye Yapıları ile Öz Yetenek Türleri Arasındaki İlişki Analizi

	Firmaların Sermaye Yapıları	**N**	**Sıra Ortalama**	**Mann Whityney p Değeri**
Öz yeteneğin türü	Özel Sermaye	217	133,45	,622 ,733
	Yabancı Ortaklık	34	138,53	
	Kamu Sermayeli	18	147,00	
	Total	269		

Firmalarda öz yetenek türlerinin sermaye yapılarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla Bağımsız t testi analizinin parametrik olmayan alternatifi Mann-Whitney U testi analizi yapılmasına karar verilmiştir. Tablo 34'te Mann-Whitney U testi sonuçlarına yer verilmiştir. Bu sonuçlara göre firmaların sermaye yapıları ile öz yetenek türleri arasında ilişki yoktur($p>0,05$). (H10) hipotezi re edilmiştir.

Firma Destekleri (yenilik, yaratıcılık, örgütsel iletişim, eğitim) ve Uygulanan inovasyon Türlerine Yönelik Hipotezler

Araştırmaya katılan firmaların çalışanlara vermiş olduğu yenilik ve yaratıcılık destekleri, eğitim ve iletişim destekleri ile uygulanan inovasyon türleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi ile test edilmesine karar verilmiştir. Spearman korelasyon analizinin 11, 12, 13 ve 14. hipotezler için uygun veriler sağlayacağı düşünülmektedir.

11. Hipotez: Bist 500 şirketlerinin firmanın çalışanlarına verdiği yenilik destekleri ile inovasyon türleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 35 : Çalışanlara Yenilik Destekleri ile Uygulanan İnovasyon Türlerine Yönelik Korelasyon Analizi Tablosu

		Ürün İnovasyonu	**Süreç İnovasyonu**	**Pazar İnovasyonu**	**Organizasyonel İnovasyon**	**Yenilik Destekleri**
Yenilik Destekleri	R	,246**	,527**	,274**	,292**	1,000
	p	,000	,000	,000	,000	.
	N	281	281	281	281	281

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde çalışanlara ödül ve yenilik destekleri uygulanan inovasyon türleri arasında pozitif yöde anlamlı ilişki saptanmıştır($p<0,05$)

Araştırmaya katılan firmaların süreç inovasyonu ile çalışanlara yenilik destekleri puanı arasında orta düzeyde ($r=0,527$) ve pozitif bir ilişki saptanmıştır ($p<0,01$).

Araştırmaya katılan firmaların ürün inovasyonu ile çalışanlara yenilik destekleri puanı arasında düşük düzeyde ($r=0,246$) ve pozitif bir ilişki saptanmıştır ($p<0,01$).

Araştırmaya katılan firmaların pazar inovasyonu ile çalışanlara yenilik destekleri puanı arasında düşük düzeyde ($r=0,274$) ve pozitif bir ilişki saptanmıştır ($p<0,01$).

Araştırmaya katılan firmaların organizasyonel inovasyonu ile çalışanlara yenilik destekleri puanı arasında düşük düzeyde ($r=0,292$) ve pozitif bir ilişki saptanmıştır ($p<0,01$). H11 hipotezimiz kabul edilmektedir.

12. Hipotez: Bist 500 şirketlerinin firmanın çalışanlarına verdiği yaratıcılık destekleri ile inovasyon türleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 36 : Çalışanlara Yaratıcılık Destekleri ile Uygulanan İnovasyon Türlerine Yönelik Korelasyon Analizi Tablosu

		Ürün İnovasyonu	**Süreç İnovasyonu**	**Pazar İnovasyonu**	**Organizasyonel İnovasyon**	**Yaratıcılık Destekleri**
Yaratıcılık Destekleri	R	,290**	,438**	,302**	,258**	1,000
	p	,000	,000	,000	,000	.
	N	282	282	282	282	282

Tablo 36'daki korelasyon analizi incelendiğinde çalışanlara yönelik yaratıcılık destekleri ile ürün inovasyonu (R: ,290), süreç inovasyonu (R: ,438), pazar inovasyonu (R: ,302) ve organizasyonel inovasyon (R: ,258) arasında anlamlı düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hipotezimiz (H12) süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, pazar inovasyonu ve organizasyonel inovasyon için kabul edilmiştir.

13. Hipotez: Bist 500 şirketlerinin yeniliğe yönelik örgütsel iletişim desteği ile inovasyon türleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 37 : Çalışanlara Örgütsel İletişim Desteği ile Uygulanan İnovasyon Türlerine Yönelik Korelasyon Analizi Tablosu

		Ürün İnovasyonu	**Süreç İnovasyonu**	**Pazar İnovasyonu**	**Organizasyonel İnovasyon**	**Örgütsel İletişim Desteği**
Örgütsel İletişim Desteği	R	,031	,274**	,179**	,165**	1,000
	p	,601	,000	,002	,006	.

	N	282	282	282	282	282

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde çalışanlara yönelik örgütsel iletişim desteği uygulanan inovasyon türleri arasında pozitif yöde anlamlı ilişki saptanmıştır($p<0,05$).

Araştırmaya katılan firmaların süreç inovasyonu ile çalışanlara yönelik örgütsel iletişim desteği arasında orta düzeyde ($r=0,527$) ve pozitif bir ilişki saptanmıştır ($p<0,01$).

Araştırmaya katılan firmaların ürün inovasyonu ile çalışanlara yönelik örgütsel iletişim desteği arasında düşük düzeyde ($r=0,246$) ve pozitif bir ilişki saptanmıştır ($p<0,01$).

Araştırmaya katılan firmaların pazar inovasyonu ile çalışanlara yönelik örgütsel iletişim desteği arasında düşük düzeyde ($r=0,274$) ve pozitif bir ilişki saptanmıştır ($p<0,01$).

Araştırmaya katılan firmaların organizasyonel inovasyonu ile çalışanlara yönelik örgütsel iletişim desteği arasında düşük düzeyde ($r=0,292$) ve pozitif bir ilişki saptanmıştır ($p<0,01$). H11 hipotezimiz kabul edilmektedir.

14. Hipotez: Bist 500 şirketlerinin çalışanlara sağlanan eğitim destekleri ile uygulanan inovasyon türleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 38 : Çalışanlara Eğitim Destekleri ile Uygulanan İnovasyon Türlerine Yönelik Korelasyon Analizi Tablosu

		Ürün İnovasyonu	**Süreç İnovasyonu**	**Pazar İnovasyonu**	**Organizasyonel İnovasyon**	**Eğitim Destekleri**
Eğitim Destekleri	R	,153*	,394**	,259**	,196**	1,000
	p	,010	,000	,000	,001	.

	N	282	282	282	282	282

Analiz sonuçları incelendiğinde;

- ✓ Çalışanlara eğitim destekleri ile süreç inovasyonu arasında (r=,394)orta düzey ve pozitif yönde
- ✓ Çalışanlara eğitim destekleri ile ürün inovasyonu arasında (r=,153) düşük düzey ve pozitif yönde
- ✓ Çalışanlara eğitim destekleri ile organizasyonel inovasyon arasında (r=,196) düşük düzey ve pozitif yönde
- ✓ Çalışanlara eğitim destekleri ile pazar inovasyonu arasında (r=,259) düşük düzey ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Hipotez (H14) süreç inovasyonu, pazar inovasyonu, ürün ve organizasyonel inovasyon için kabul edilmiştir.

Firma Destekleri (yenilik, yaratıcılık, örgütsel iletişim, eğitim) ve öz yeteneğe sahip olunmasına Yönelik Hipotezler

Firmaların çalışanlara yönelik verdiği **(yenilik, yaratıcılık, örgütsel iletişim, eğitim)** ile öz yeteneğe sahip olmak arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizine karar verilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermemesi sebebi ile parametrik olmayan Spearman korelasyon analizinin daha iyi sonuçlar sağlayacağı düşünülerek uygulamaya karar verilmiştir.

Hipotez 15: bist 500 şirketlerinin firmanın çalışanlarına verdiği yenilik destekleri ile öz yeteneğe sahip olması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 16: bist 500 şirketlerinin firmanın çalışanlarına verdiği yaratıcılık destekleri ile öz yeteneğe sahip olması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 17: bist 500 şirketlerinin yeniliğe yönelik örgütsel iletişim desteği ile öz yeteneğe sahip olması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 18: bist 500 şirketlerinin çalışanlara sağlanan eğitim destekleri ile öz yeteneğe sahip olması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 39 : Çalışanların Yenilik, Yaratıcılık, Eğitim ve İletişim Destekleri ile Öz yeteneğe Sahip Olmalarına Yönelik Korelasyon Analizi Tablosu

		Öz Yeteneğe Sahip Olma	**Yenilik Destekleri**	**Yaratıcılık Destekleri**	**Eğitim Destekleri**	**İletişim Desteği**
Öz Yeteneğe Sahip Olma	R	1,000	,283**	,350**	,277**	,063
	p	.	,000	,000	,000	,290
	N	281	280	281	281	281
Yenilik Destekleri	R	,283**	1,000	,694**	,589**	,339**
	p	,000	.	,000	,000	,000
	N	280	281	281	281	281
Yaratıcılık Destekleri	R	,350**	,694**	1,000	,577**	,285**
	p	,000	,000	.	,000	,000
	N	281	281	282	282	282
Eğitim Destekleri	R	,277**	,589**	,577**	1,000	,426**
	p	,000	,000	,000	.	,000
	N	281	281	282	282	282
İletişim Desteği	R	,063	,339**	,285**	,426**	1,000

	p	,290	,000	,000	,000	.
	N	281	281	282	282	282

Korelasyon tablosu incelendiğinde çalışanlara yapılan ödül ve yenilik destekleri ile öz yeteneğe sahip olma durumları arasında (p=,000), yaratıcılık destekleri ile arasında (p=,000) ve eğitim destekleri ile arasında (p=,000) anlamlı derecede pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bist 500 şirketlerinin firmanın çalışanlarına verdiği yenilik destekleri, yaratıcılık destekleri ve eğitim destekleri ile öz yeteneğe sahip olması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. H15, H16 ve H18 hiptezi kabul edişmitir.

Çalışanlara yönelik örgütsel iletişim destekleri ile öz yeteneğe sahip olma durumları arasındaki ikişki düzeyi anlamsızdır(p>0,05). Bist 500 şirketlerinin yeniliğe yönelik örgütsel iletişim desteği ile öz yeteneğe sahip olması arasında ilişki yoktur.H17 hipotezi red edilmiştir.

İşletme Kaynakları (insan, finans ve teknoloji) ve Uygulanan inovasyon Türlerine Yönelik Hipotezler

Hipotez 19: bist 500 şirketlerinin inovasyon çabaları için sahip oldukları yetişmiş insan kaynağı ile uygulanan inovasyon türleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 40 : Sahip Olduları Yetişmiş İnsan Kaynağı ile Uygulanan İnovasyon Türlerine Yönelik Korelasyon Analizi

		Ürün İnovasyonu	**Süreç İnovasyonu**	**Pazar İnovasyonu**	**Organizasyonel İnovasyon**	**Yetişmiş insan kaynağı**
Yetişmiş insan kaynağı	R	,182**	,437**	,270**	,234**	1,000
	p	,002	,000	,000	,000	.

	N	282	282	282	282	282

Tablo 40'ta görüldüğü gibi şirketlerin sahip oldukları yetişmiş insan kaynağı ile ürün inovasyonu (p=,002), süreç inovasyonu (p=,000), Pazar inovasyonu (p=0,000) ve organizasyonel inovasyon (p=,000) arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlenmiştir.

Bist 500 şirketlerinin sahip olduğu yetişmiş insan kaynağındaki bir birimlik bir artışın ürün inovasyonunda %18,2 oranında, Pazar inovasyonunda %27, süreç inovasyonunda yaklaşık %43,7 oranında ve organizasyonel inovasyonda ise yaklaşık %23,4 oranında artış sağlayacağı gözlenmektedir. Hipotezimiz (H19) bütün inovasyon türleri bakımından kabul edilmiştir.

Hipotez 20: bist 500 şirketlerinin inovasyon çabaları için yeterli finansal kaynağa sahip olmaları ile uygulanan inovasyon türleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 41 : Sahip oldukları Finansal Kaynaklar ile Uygulanan İnovasyon Türlerine Yönelik Korelasyon Analizi

		Ürün İnovasyonu	**Süreç İnovasyonu**	**Pazar İnovasyonu**	**Organizasyonel İnovasyon**	**Yeterli finansal kaynak**
Finansal Kaynak	R	,166**	,280**	,132*	,169**	1,000
	p	,005	,000	,027	,005	.
	N	282	282	282	282	282

Yapılan korelasyon analizi sonucunda şirketlerin sahip oldukları yeterli finansal kaynakları ile ürün inovasyonu (p=,005), süreç inovasyonu (p=,000), Pazar inovasyonu (p=0,027) ve organizasyonel inovasyon (p=,005) arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Şirketlerin sahip olduğu yeterli finans kaynaklarındaki bir birimlik artışın ürün inovasyonunda %16,6 oranında, Pazar inovasyonunda %13,2 oranında, süreç

inovasyonunda yaklaşık %28 oranında ve organizasyonel inovasyonda ise %16,9 oranında artış sağlayacağı tahmin edilmektedir. Hipotezimiz (H20) ürün, süreç, Pazar ve organizasyonel inovasyon türleri bakımından kabul edilmiştir.

Hipotez 21: bist 500 şirketlerinin inovasyon çabaları için yeterli teknolojik donanıma sahip olmaları ile uygulanan inovasyon türleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 42 : Sahip olunan Teknolojik Donananımlar ile Uygulanan İnovasyon Türlerine Yönelik Korelasyon Analizi

		Ürün İnovasyonu	**Süreç İnovasyonu**	**Pazar İnovasyonu**	**Organizasyonel İnovasyon**	**Teknolojik donanım**
Teknolojik donanıma sahip olma	R	,168**	,403**	,067	,137*	1,000
	p	,005	,000	,265	,021	.
	N	282	282	282	282	282

Yapılan Spearman korelasyon analizi incelendiğinde;

Şirketlerin inovasyon çabaları için yeterli teknolojik donanıma sahip olmaları ürün inovasyonu (p=0,005), süreç inovasyonu (p=,000) ve organizasyonel inovasyon (p=,021) arasında istatistiksel açıdan anlamlı (Sig=0,01 ve Sig=0,05 düzeyinde) ve pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Şirketlerin İnovasyon çabaları için teknolojik donanımdaki bir birimlik artışın ürün inovasyonunda 0,17 oranında, süreç inovasyonunda yaklaşık 0,40 oranında, organizasyonel inovasyonda ise yaklaşık 0,14 oranında bir artış sağlayacağı düşünülmektedir. Yirmi birinci hipotezimiz (H21) ürün, süreç inovasyonu ve organizasyonel inovasyon için kabul edilmektedir. H21 hipotezi pazar inovasyonu için red edilmektedir.

işletme Kaynakları (insan, finans ve teknoloji) ve Öz yeteneğe sahip olmağa Yönelik Hipotezler

Hipotez 22: bist 500 şirketlerinin inovasyon çabaları için sahip oldukları yetişmiş insan kaynağı ile öz yeteneğe sahip olması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 23: bist 500 şirketlerinin inovasyon çabaları için yeterli finansal kaynağa sahip olmaları ile öz yeteneğe sahip olması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 24: bist 500 şirketlerinin inovasyon çabaları için yeterli teknolojik donanıma sahip olmaları ile öz yeteneğe sahip olması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

Tablo 43 : Sahip olunan İnsan kaynağı, Finansal Kaynak ve Teknolojik Donananımlar ile Öz Yeteneğe Sahip Olmalarına Yönelik Korelasyon Analizi

		Öz Yeteneğe Sahip Olma	**Yetişmiş İnsan Kaynağı**	**Yeterli Finansal Kaynağa Sahip Olma**	**Yeterli Teknolojik Donanıma Sahip Olma**
Öz Yeteneğe Sahip Olma	R	1,000	,251**	,152*	,206**
	P	.	,000	,011	,001
	N	281	281	281	281
Yetişmiş İnsan Kaynağı	R	,251**	1,000	,464**	,470**
	P	,000	.	,000	,000
	N	281	282	282	282
Yeterli Finansal Kaynağa Sahip Olma	R	,152*	,464**	1,000	,590**
	P	,011	,000	.	,000
	N	281	282	282	282

Yeterli Teknolojik Donanıma Sahip Olma	R	,206**	,470**	,590**	1,000
	P	,001	,000	,000	.
	N	281	282	282	282

Firmaların sahip oldukları yetişmiş insan kaynağı ile öz yeteneğe sahip olma durumları arasında (p=,000), yeterli finansal kaynağa sahip olma durumları ile arasında (p=,011) ve yeterli teknolojik donanıma sahip olma durumları (p=,001) arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Şirketlerin öz yeteneğe sahip olma durumları ile sahip olduğu yetişmiş insan kaynağı, yeterli finansal kaynak ve yeterli teknolojik donanıma sahip olma durumları arasında düşük ilişki gözlenmiştir. Bist 500 şirketlerinin yetişmiş insan kaynağı , yeterli finansal kaynağa sahip olma ve yeterli teknolojik donanıma sahip olma durumları ile öz yeteneğe sahip olması arasında ilişki vardır. H22, H23 ve H24 hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 25: bist 500 şirketlerinin temel yeteneğe sahip olması ile uygulanan inovasyon türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 44 : Firmaların Temel Yeteneğe Sahip Olmaları ile İnovasyon Türleri Arasındaki İlişki

	Temel Yeteneğe Sahip Olma	**N**	**Sıra Ortalama**	**Kareler Toplamı**	**Mann Whitney-U p Değeri**
Ürün İnovasyonu	Hayır	76	109,33	8309,00	-3,989 ,000
	Evet	205	152,74	31312,00	
	Total	281			

Süreç İnovasyonu	Hayır	76	114,47	8699,50	-3,367 ,001
	Evet	205	150,84	30921,50	
	Total	281			
Pazar İnovasyonu	Hayır	76	124,57	9467,50	-2,090 ,037
	Evet	205	147,09	30153,50	
	Total	281			
Organizasyonel İnovasyon	Hayır	76	131,76	10013,50	-1,175 ,240
	Evet	205	144,43	29607,50	
	Total	281			

Araştırmaya katılan firmaların uygulanan inovasyon türleri ile temel yeteneğe sahip olma durumları arasındaki farklılığı tespit etmek için yapılan mann whitney-u testine göre ürün inovasyonu, süreç inovasyonu ve Pazar inovasyonu ile temel yeteneğe sahip olma durumları arasında anlamlı ilişki vardır($p<0,05$). Temel yeteneğe sahip olan firmaların ürün, süreç ve Pazar inovasyonu uygulamaları daha yüksektir.

Firmaların uyguladığı organizasyonel inovasyon türü ile temel yeteneğe sahip olma durumları arasında anlamlı ilişki yoktur($p>0,05$).H25 hipotezi ürün, süreç ve pazarlama inovasyonu için kabul edilirken, organizasyonel inovasyon türü için red edilmiştir.

Hipotez 26: bist 500 şirketlerinin temel yetenek oluşturmaya verdiği önem ile uygulanan inovasyon türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 45 : Firmaların Öz Yetenek Oluşturmaya Verdikleri Önem ile İnovasyon Türleri Arasındaki İlişki

	Öz yetenek oluşturmaya verilen önem	**N**	**Mean Rank**	**X2** **p Değeri**
Ürün İnovasyonu	Hiç önem vermemektedir	10	99,20	23,479 ,000
	Bazen-belli oranda	79	102,42	
	Çok önem vermektedir	179	150,63	
Süreç İnovasyonu	Hiç önem vermemektedir	10	44,60	27,550 ,000
	Bazen-belli oranda	79	111,78	
	Çok önem vermektedir	179	149,55	
Pazar İnovasyonu	Hiç önem vermemektedir	10	109,10	6,992 ,030
	Bazen-belli oranda	79	118,16	
	Çok önem vermektedir	179	143,13	
Organizasyonel İnovasyon	Hiç önem vermemektedir	10	39,25	22,187 ,000
	Bazen-belli oranda	79	120,44	
	Çok önem vermektedir	179	146,03	

Araştırmaya katılan firmaların uygulanan inovasyon türleri ile öz yetenek oluşturmaya verdikleri önem arasındaki farklılığı tespit etmek için yapılan kruskall wallis testine

göre ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve Pazar inovasyonu ile öz yeteneğe verilen önem arasında anlamlı ilişki vardır($p<0,05$). Öz yetenek oluşturmaya çok fazla önem veren firmaların ürün, süreç, organizasyonel ve pazar inovasyon uygulamaları daha yüksektir. H26 hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 27: bist 500 şirketlerinde yöneticinin temel yeteneğe yaklaşımı ile uygulanan inovasyon türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 46 : Yöneticilerin Temel Yetenek Yaklaşımları ile İnovasyon Türleri Arasındaki İlişki

		Ürün İnovasyonu	**Süreç İnovasyonu**	**Pazar İnovasyonu**	**Organizasyonel İnovasyon**
Temel yetenek yaklaşımı	R	,102	,086	,216**	,247**
	p	,087	,149	,000	,000
	N	282	282	282	282

Araştırmaya katılan yöneticilerin temel yetenek yaklaşımları ile uygulanan inovasyon türleri arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılan korelasyon analizinde de görüldü üzere yöneticilerin temel yeteneğe yaklaşımları ile ürün ve süreç inovasyon uygulamaları arasında anlamlı ilişki yoktur($p>0,05$).

Pazar ve organizasyonel inovasyon türleri yöneticilerin temel yetenek yaklaşımlarına göre düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki içerisindedir($p<0,05$). H27 hipotezi organizasyonel ve Pazar inovasyonu için kabul edilirken, ürün ve süreç inovasyon uygulamaları için red edilmiştir.

Hipotez 28: Bist 500 şirketlerinin temel yeteneğinin türü inovasyon yapmayı engelleyen işletme içi ve işletme dışı faktörlerden etkilenmektedir.

Tablo 47 : Şirketlerin Öz Yetenek Türleri ile İçsel ve Dışsal Engellere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Anova F: 2,090 P: ,126 R2: ,015 Düzeltilmiş R:,008		Standardize edilmemiş katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,831	,431		6,564	,000
	İçsel_İnovasyon_Engelleri	,298	,154	,131	1,933	,054
	Dışsal_İnovasyon_Engelleri	-,036	,138	-,018	-,260	,795

Firmaların öz yetenek türleri ile örgüt içi ve örgüt dışı inovasyon engelleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı sayılabilecek bir ilişki tespit edilememiştir (F=2.090, Sig.=0,126). Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişki olmadığından (H28) hipotezi red edilmiştir.

Hipotez 29: bist 500 şirketlerinde yöneticinin temel yeteneğe yaklaşımı inovasyon yapmayı engelleyen işletme içi ve işletme dışı faktörlerden etkilenmektedir.

Tablo 48 : Şirket Yöneticilerinin Temel Yetenek Yaklaşımları ile İçsel ve Dışsal Engellere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Anova F: 1,568 P: ,210 R2: ,011 Düzeltilmiş R2: ,004		Standardize edilmemiş katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,725	,172		21,677	,000
	İçsel_İnovasyon_Engelleri	-,079	,061	-,086	-1,291	,198

	Dışsal_İnovasyon_Engelleri	-,028	,055	-,034	-,511	,610

Şirket Yöneticilerinin temel yetenek yaklaşımına olan tutumları ile örgüt içi ve örgüt dışı inovasyon engelleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki tespit edilmemiştir (F=1.568, Sig.=0,210). Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişki olmadığından (H29) hipotezi red edilmiştir.

İnovasyon Türleri Ve inovasyon Stratejilerine Yönelik Hipotezler

Hipotez 30: Bist 500 şirketlerinin inovasyon stratejilerinden saldırgan stratejiyi benimsemeleri ile uygulanan inovasyon türleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 49 : İnovasyon Stratejilerinden Saldırgan Strateji ile İnovasyon Türleri Arasındaki İlişki

		Ürün İnovasyonu	**Süreç İnovasyonu**	**Pazar İnovasyonu**	**Organizasyonel İnovasyon**	**Saldırgan strateji**
Saldırgan strateji	**R**	,130*	,008	-,007	,067	1,000
	p	,029	,895	,912	,263	.
	N	282	282	282	282	282

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde araştırmaya katılan firmaların süreç inovasyonu ile saldırgan strateji uygulamalarına yönelik puanları arasında (p>0,05) ilişki saptanmamıştır.

Araştırmaya katılan firmaların pazar inovasyonu ile saldırgan strateji uygulamalarına yönelik puanları arasında (,912>0,05) anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Araştırmaya katılan firmaların organizasyonel inovasyon ile saldırgan strateji uygulamalarına yönelik puanları arasında (,912>0,05) anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Araştırmaya katılan firmaların ürün inovasyonu ile ile saldırgan strateji uygulamalarına yönelik puanları arasında (0,029<0,050) anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuçlara göre H30 hipotezi ürün inovasyonu açısından kabul görmektedir.

Hipotez 31: bist 500 şirketlerinin inovasyon stratejilerinden savunmaya yönelik stratejiyi benimsemeleri ile uygulanan inovasyon türleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 50 : İnovasyon Stratejilerinden Savunmaya Yönelik Strateji ile İnovasyon Türleri Arasındaki İlişki

		Ürün İnovasyonu	**Süreç İnovasyonu**	**Pazar İnovasyonu**	**Organizasyonel İnovasyon**	**Savunmaya Yönelik Stratejiyi**
Savunmaya Yönelik Stratejiyi	**R**	-,062	-,200**	-,162**	-,094	1,000
	P	,302	,001	,006	,115	.
	N	282	282	282	282	282

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde araştırmaya katılan firmaların süreç ürün inovasyonu ile savunmaya yönelik strateji uygulamalarına yönelik puanları arasında (p>0,05) ilişki saptanmamıştır.

Araştırmaya katılan firmaların organizasyonel inovasyon ile savunmaya yönelik strateji uygulamalarına yönelik puanları arasında (,115>0,05) anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Araştırmaya katılan firmaların pazar inovasyonu ile savunmaya yönelik uygulamalarına yönelik puanları arasında (0,006<0,05) negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan firmaların süreç inovasyonu ile savunmaya yönelik strateji uygulamalarına yönelik puanları arasında (0,001<0,050) negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Süreç ve pazar inovasyonu uygulamalarının savunmaya yönelik inovasyon stratejilerini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bu sonuçlara göre H31 hipotezi süreç ve pazar inovasyonu açısından kabul görmektedir.

Hipotez 32: bist 500 şirketlerinin inovasyon stratejilerinden taklitçi ve bağımlı stratejiyi benimsemeleri ile uygulanan inovasyon türleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan firmaların taklitçi ve bağımlı inovasyon stratejisine karşı yönelimleri olmadığından bu hipotezin varsayımları karşılanamamıştır.

Hipotez 33: bist 500 şirketlerinin inovasyon stratejilerinden fırsatları izleme stratejisini benimsemeleri ile uygulanan inovasyon türleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 51 : İnovasyon Stratejilerinden Fırsatları İzleme Stratejisi ile İnovasyon Türleri Arasındaki İlişki

		Ürün İnovasyonu	**Süreç İnovasyonu**	**Pazar İnovasyonu**	**Organizasyonel İnovasyon**	**Fırsatları İzleme Stratejisi**
Fırsatları İzleme Stratejisi	R	,055	,220**	,118*	,123*	1,000
	p	,356	,000	,047	,040	.
	N	282	282	282	282	282

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde araştırmaya katılan firmaların ürün inovasyonu ile fırsatları İzleme Stratejisi uygulamalarına yönelik puanları arasında (p>0,05) ilişki saptanmamıştır.

Araştırmaya katılan firmaların süreç inovasyonu ile fırsatları İzleme Stratejisi uygulamalarına yönelik puanları arasında (0,000<0,050) düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Araştırmaya katılan firmaların organizasyonel inovasyon ile fırsatları İzleme Stratejisi uygulamalarına yönelik puanları arasında (r=0,123) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Araştırmaya katılan firmaların pazar inovasyonu ile ile fırsatları İzleme Stratejisi uygulamalarına yönelik puanları arasında (0,029<0,050) düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuçlara göre H33 hipotezi ürün inovasyonu açısından red edilmiştir.

Hipotez 34: bist 500 şirketlerinin inovasyon stratejilerinden geleneksel stratejiyi benimsemeleri ile uygulanan inovasyon türleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 52 : İnovasyon Stratejilerinden Geleneksel Strateji ile İnovasyon Türleri Arasındaki İlişki

		Ürün İnovasyonu	**Süreç İnovasyonu**	**Pazar İnovasyonu**	**Organizasyonel İnovasyon**	**Geleneksel strateji**
Geleneksel strateji	**R**	-,086	-,058	,019	-,103	1,000
	p	,152	,330	,756	,083	.
	N	282	282	282	282	282

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde araştırmaya katılan firmaların ürün, süreç, organizasyonel ve pazar inovasyonu ile geleneksel Strateji uygulamalarına yönelik puan ortalamaları arasında (p>0,05) ilişki saptanmamıştır. H34 hipotezi red edilmiştir.

Hipotez 35: bist 500 şirketlerinin inovasyon stratejilerinden saldırgan stratejiyi benimsemeleri ile sahip olunan öz yeteneğin türü arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 36: bist 500 şirketlerinin inovasyon stratejilerinden savunmaya yönelik stratejiyi benimsemeleri ile sahip olunan öz yeteneğin türü arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 53 : Firmaların Öz Yetenek Türleri ile Uyguladıkları Stratejiler Bakımından İlişki Analizi

		Öz Yeteneğin Türü	Saldırgan Strateji	Savunma Stratejisi	Fırsat Stratejisi	Geleneksel Strateji
Öz Yeteneğin Türü	**R**	1,000	-,101	,010	,031	,039
	p	.	,099	,867	,607	,527
	N	269	269	269	269	269

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde araştırmaya katılan firmaların öz yetenek türleri ile saldırgan strateji uygulamalarına yönelik puanları arasında (p>0,05) ilişki saptanmamıştır.

Araştırmaya katılan firmaların öz yetenek türleri ile savunma stratejisi uygulamalarına yönelik puanları arasında (,099>0,05) anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Araştırmaya katılan firmaların öz yetenek türleri ile fırsatları izleme stratejilerine uygulamalarına yönelik puanları arasında (,607>0,05) anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Araştırmaya katılan firmaların öz yetenek türleri ile ile geleneksel strateji uygulamalarına yönelik puanları arasında (0,527<0,050) anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuçlara göre H35, H36, H37, H38, H39 hipotezi red edilmiştir.

Hipotez 37: bist 500 şirketlerinin inovasyon stratejilerinden taklitçi ve bağımlı stratejiyi benimsemeleri ile sahip öz yeteneğin türü arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır

Araştırmaya katılan firmaların taklitçi ve bağımlı inovasyon stratejisine karşı yönelimleri olmadığından bu hipotezin varsayımları karşılanamamıştır.

Hipotez 38: bist 500 şirketlerinin inovasyon stratejilerinden fırsatları izleme stratejisini benimsemeleri ile sahip olunan öz yeteneğin türü arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. H38 hipotezimiz varsayımları karşılamadığı için red edilmiştir.

Hipotez 39: bist 500 şirketlerinin inovasyon stratejilerinden geleneksel stratejiyi benimsemeleri ile sahip olunan öz yeteneğin türü arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. H39 hipotezimiz red edilmiştir.

İnovasyon Türleri ve inovasyon Engellerine Yönelik Hipotezler

Hipotez 40: Bist 500 şirketlerinin ürün inovasyonunun uygulanması, içsel inovasyon engelleri ve dışsal inovasyon engellerinden etkilenmektedir.

Tablo 54 : Ürün İnovasyonu Uygulaması ile İçsel ve Dışsal Engellere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Anova= F:13,305 p: ,000 **R2: ,087 Düzeltilmiş R2: ,081**		**Standardize edilmemiş katsayı**		**Standartlaştırılmış Katsayı**	**t**	**p**
		B	**Std. Error**	**Beta**		
1	**(Sabit)**	4,621	,309		14,935	,000
	İçsel İnovasyon Engelleri	-,475	,110	-,274	-4,297	,000

	Dışsal İnovasyon Engelleri	-,064	,100	-,041	-,644	,520

Şirketlerde inovasyon alt boyutu ürün inovasyonu uygulamalarında örgüt içi engeller ve örgüt dışı engellerin etki düzeyini tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizine karar verilmiştir. Bağımlı değişken olarak ürün inovasyonu ve bağımsız değişkenler olarak içsel ve dışsal engeller belirlenmiştir. Çoklu regresyon analizi sonucu elde edilen veriler Tablo 54'te gösterilmektedir. Yapılan regresyon analizine göre ürün inovasyonu ile örgüt içi ve örgüt dışı inovasyon engelleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (F=13,305, Sig.=0,000).

Ürün inovasyonu uygulamaları içsel ve dışsal engellerden yaklaşık R2=0,09 oranında etkilendiği tespit edilmiştir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu, içsel engellerin etkisinin yaklaşık (0,27) oranında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre (H40) hipotezimiz kabul edilmiştir. Firmaların ürün inovasyonu uygulamalarında başarılı olabilmeleri için içsel ve dışsal engeller konusunda önlem almaları gerekmektedir.

Hipotez 41: bist 500 şirketlerinin—süreç inovasyonunun uygulanması, —içsel inovasyon engelleri ve dışsal inovasyon engellerinden etkilenmektedir.

Tablo 55: Süreç İnovasyonu Uygulaması ile İçsel ve Dışsal Engellere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Anova= F:17,879 p: ,000		**Standardize edilmemiş katsayı**		**Standartlaştırılmış Katsayı**		
R2: ,114 Düzeltilmiş R2: ,107		**B**	**Std. Hata**	**Beta**	**t**	**Sig.**
1	**(Sabit)**	4,507	,224		20,097	,000
	İçsel_İnovasyon_Engelleri	-,468	,080	-,368	-5,842	,000
	Dışsal_İnovasyon_Engelleri	,105	,072	,092	1,457	,146

Şirketlerde inovasyon alt boyutu süreç inovasyonu uygulamalarında örgüt içi engeller ve örgüt dışı engellerin etki düzeyini tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizine karar verilmiştir. Bağımlı değişken olarak süreç inovasyonu ve bağımsız değişkenler olarak içsel ve dışsal engeller belirlenmiştir. Çoklu regresyon analizi sonucu elde edilen veriler Tablo 55'te gösterilmektedir. Yapılan regresyon analizine göre süreç inovasyonu ile örgüt içi ve örgüt dışı inovasyon engelleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (F=17,879, Sig.=0,000). Süreç inovasyonu uygulamaları içsel engellerden yaklaşık R2=0,11 oranında etkilendiği tespit edilmiştir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu, içsel engellerin etkisinin yaklaşık (0,37) oranında olduğu tespit edilmiştir. Ancak, dışsal engeller değişkeninin süreç inovasyonu puanının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı anlaşılmaktadır.Bu sonuca göre (H41) hipotezimiz içsel inovasyon engellere göre kabul edilirken, dışsal inovasyon engelleri değişkenine göre red edilmiştir.

Hipotez 42: bist 500 şirketlerinin pazar inovasyonunun uygulanması, içsel inovasyon engelleri ve dışsal inovasyon engellerinden etkilenmektedir.

Tablo 56 : Pazar İnovasyonu Uygulaması ile İçsel ve Dışsal Engellere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Anova= F:8,679 p: ,000 **R2: ,059 Düzeltilmiş R2: ,052**		**Standardize edilmemiş katsayı**		**Standartlaştırılmış Katsayı**	**t**	**Sig.**
		B	**Std. Hata**	**Beta**		
1	**(Sabit)**	4,232	,265		15,978	,000
	İçsel_İnovasyon_Engelleri	-,362	,095	-,248	-3,829	,000
	Dışsal_İnovasyon_Engelleri	,020	,085	,015	,234	,815

Şirketlerde inovasyon türlerinden Pazar inovasyonu uygulamalarında örgüt içi engeller ve örgüt dışı engellerin etki düzeyini tespit etmek amacıyla çoklu regresyon

analizine karar verilmiştir. Bağımlı değişken olarak pazar inovasyonu ve bağımsız değişkenler olarak içsel ve dışsal engeller belirlenmiştir. Çoklu regresyon analizi sonucu elde edilen veriler Tablo 56'da gösterilmektedir. Yapılan regresyon analizine göre pazar inovasyonu ile örgüt içi ve örgüt dışı inovasyon engelleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (F=8,679, Sig.=0,000). Pazar inovasyonu uygulamaları içsel engellerden yaklaşık R2=0,06 oranında etkilendiği tespit edilmiştir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu, içsel engellerin etkisinin yaklaşık (0,25) oranında olduğu tespit edilmiştir. Fakat, dışsal engeller değişkeninin pazar inovasyonu puanının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı tablodaki sonuçtan anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre (H42) hipotezimiz içsel inovasyon engellere göre kabul edilirken, dışsal inovasyon engelleri değişkenine göre red edilmiştir.

Hipotez 43: bist 500 şirketlerin organizasyonel inovasyonunun uygulanması, içsel inovasyon engelleri ve dışsal inovasyon engellerinden etkilenmektedir.

Tablo 57 : Organizasyonel İnovasyon Uygulaması ile İçsel ve Dışsal Engellere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Anova= F:9,489 p: ,000 R2: ,064 Düzeltilmiş R2: ,057		**Standardize edilmemiş katsayı**		**Standartlaştırılmış Katsayı**	**t**	**Sig.**
		B	**Std. Hata**	**Beta**		
1	**(Sabit)**	3,952	,251		15,752	,000
	İçsel_İnovasyon Engelleri	-,390	,090	-,282	-4,356	,000
	Dışsal İnovasyon Engelleri	,158	,081	,126	1,956	,052

Firmalarda organizasyonel inovasyon uygulamalarında içsel engeller ve dışsal engellerin etki düzeyini tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizine karar verilmiştir. Bağımlı değişken olarak organizasyonel inovasyon ve bağımsız

değişkenler olarak içsel ve dışsal engeller belirlenmiştir. Çoklu regresyon analizi sonucu elde edilen veriler Tablo 57'de gösterilmektedir. Yapılan regresyon analizine göre organizasyonel inovasyon ile örgüt içi ve örgüt dışı inovasyon engelleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (F=9.489, Sig.=0,000). organizasyonel inovasyon uygulamaları içsel engellerden yaklaşık R2=0,64 oranında etkilendiği tespit edilmiştir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu, içsel engellerin etkisinin yaklaşık (0,28) oranında oranında olduğu tespit edilmiştir. Fakat, dışsal engeller değişkeninin organizasyonel inovasyon için anlamlı bir yordayıcı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre (H43) hipotezimiz içsel inovasyon engellerine göre kabul edilirken, dışsal inovasyon engelleri değişkenine göre red edilmiştir.

Hipotez 44: bist 500 şirketlerinin öz yeteneğe sahip olması, içsel inovasyon engelleri ve dışsal inovasyon engellerinden etkilenmektedir.

Tablo 58 : Şirketlerin Öz yeteneğe Sahip Olmaları ile İçsel ve Dışsal Engellere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Anova= F:2,803 p: ,062 **R2: ,020** **Düzeltilmiş R2: ,013**	**Standardize edilmemiş katsayı**		**Standartlaştırılmış Katsayı**		
	B	**Std. Hata**	**Beta**	**t**	**Sig.**
(Sabit)	2,071	,160		12,905	,000
İçsel_İnovasyon Engelleri	-,109	,057	-,126	-1,906	,058
Dışsal_İnovasyon Engelleri	-,021	,052	-,027	-,409	,683

Firmaların öz yeteneğe sahip olma durumları ile örgüt içi ve örgüt dışı inovasyon engelleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı sayılabilecek bir ilişki tespit

edilememiştir (F=2.803, Sig.=0,062). Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişki olmadığından (H44) hipotezi red edilmiştir.

Hipotez 45: bist 500 şirketlerinin öz yetenek oluşturmaya verilen önem, içsel inovasyon engelleri ve dışsal inovasyon engellerinden etkilenmektedir.

Tablo 59: Şirketlerin Öz yetenek Oluşturmaya Verdikleri Önem ile İçsel ve Dışsal Engellere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Anova= F:6,580 p: ,002 R2: ,047 Düzeltilmiş R2: ,040	**Standardize edilmemiş katsayı**		**Standartlaştırılmış Katsayı**	**t**	**Sig.**
	B	**Std. Hata**	**Beta**		
(Sabit)	2,937	,198		14,797	,000
İçsel_İnovasyon Engelleri	-,256	,071	-,242	-3,620	,000
Dışsal_İnovasyon Engelleri	,116	,064	,121	1,814	,071

Tabloda görüldüğü gibi firmaların öz yeteneğe verdikleri önem ile içsel ve dışsal inovasyon engelleri arasında düşük de olsa (R2=0,047) anlamlı derecede etkileşim bulunmaktadır. Beta değerleri incelendiğinde içsel inovasyon engellerinin firmaların öz yeteneğe verdikleri önem ile negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı derecede ilişki olduğu anlaşılmaktadır. İçsel inovasyon engellerinin 0,24 oranında ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

İçsel inovasyon engellerindeki artış, firmaların öz yetenek oluşturmaya verdikleri önem değerinde 0.242 birim azalışa sebep olduğu görülmektedir. Sonuç olarak H45 hipotezi içsel inovasyon engelleri için kabul edilirken, dışsal inovasyon engelleri için red edilmiştir.

Hipotez 46: Bist 500 şirketlerinin içsel ve dışsal inovasyon engelleri ile karşılaşma oranı saldırgan strateji uygulayan ve uygulamayan işletmelere göre farklılık göstermektedir.

Saldırgan inovasyon stratejisi uygulayan ve uygulamayan şirketlerin dışsal ve içsel inovasyon engelleri ile karşılaşma sıklıkları arasındaki farklılığı tespit etmek amacıyla iki değişkenli verileri ölçmeye yarayan Bağımsız t testi uygulanmasına karar verilmiştir. Fakat verilerin normal dağılım göstermeme durumundan sebep, parametrik olmayan değişkenler için alternatif olan Mann-Whitney-U testi yapılmıştır.

Tablo 60 : Firmaların Saldırgan İnovasyon Stratejileri ile İçsel ve Dışsal Engellere Yönelik İlişki Analizi

	Saldırgan Strateji	**N**	**Sıra Ortalama**	**Kareler Toplamı**	**Mann Whitney-U p Değeri**
İçsel İnovasyon Engelleri	**Uygulamayan**	252	142,75	35973,50	3464,500 ,454
	Uygulayan	30	130,98	3929,50	
	Toplam	282			
Dışsal İnovasyon Engelleri	**Uygulamayan**	252	138,61	34928,50	3050,500 ,454
	Uygulayan	30	165,82	4974,50	
	Toplam	282			

Araştırmaya katılan firmaların içsel inovasyon ve dışsal inovasyon engelleri ile karşılaşma sıklıklarının saldırgan strateji uygulayanlar ile uygulamayanlara göre fark gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan mann whitney-u testine göre içsel inovasyon engelleri (Sig.=0,454) ve dışsal inovasyon engelleri (Sig.=0,454) ile

karşılaşma durumlarının saldırgan strateji uygulamalarına göre fark olmadığı tespit edilmiştir(p>0,05). Bu sonuca göre H46 hipotezi red edilmiştir.

Hipotez 47: Bist 500 şirketlerinin içsel ve dışsal inovasyon engelleri ile karşılaşma oranı savunmaya yönelik strateji uygulayan ve uygulamayan işletmelere göre farklılık göstermektedir.

Tablo 61 : Firmaların Savunma İnovasyon Stratejileri ile İçsel ve Dışsal Engellere Yönelik İlişki Analizi

	Savunma Stratejisi	N	Sıra Ortalama	Kareler Toplamı	Mann Whitney-U p Değeri
İçsel İnovasyon Engelleri	**uygulamayan**	218	131,78	28728,00	4857,000 ,000
	uygulayan	64	174,61	11175,00	
	Toplam	282			
Dışsal İnovasyon Engelleri	**uygulamayan**	218	136,57	29772,00	5901,000 ,059
	uygulayan	64	158,30	10131,00	
	Toplam	282			

Araştırmaya katılan firmaların içsel inovasyon ve dışsal inovasyon engelleri ile karşılaşma sıklıklarının savunma stratejisi uygulayanlar ile uygulamayanlara göre fark gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan mann whitney-u testine göre dışsal inovasyon engelleri (Sig.=0,059) ile karşılaşma durumlarının savunma stratejisi uygulamalarına göre fark olmadığı tespit edilmiştir(p>0,05). İçsel inovasyon engelleri (Sig.=0,000) ile karşılaşma durumlarının savunma stratejisi uygulamalarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir(p<0,05). Sıra ortalamaları incelendiğinde, savunma inovasyon stratejisi uygulayan şirketlerin örgüt içi inovasyon engelleri ile karşılaşma oranlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. H47 hipotezi içsel

inovasyon engelleri açısından kabul edilirken, dışsal inovasyon engelleri için red edilmiştir.

Hipotez 48: bist 500 şirketlerinin içsel ve dışsal inovasyon engelleri ile karşılaşma oranı taklitçi ve bağımlı strateji uygulayan ve uygulamayan işletmelere göre farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan firmaların taklitçi ve bağımlı inovasyon stratejisine karşı yönelimleri olmadığından bu hipotezin varsayımları karşılanamamıştır.

Hipotez 49: bist 500 şirketlerinin içsel ve dışsal inovasyon engelleri ile karşılaşma oranı geleneksel stratejiyi uygulayan ve uygulamayan işletmelere göre farklılık göstermektedir.

Tablo 62 : Firmaların Geleneksel İnovasyon Stratejileri ile İçsel ve Dışsal Engellere Yönelik İlişki Analizi

	Geleneksel strateji	**N**	**Sıra Ortalama**	**Kareler Toplamı**	**Mann Whitney-U p Değeri**
İçsel İnovasyon Engelleri	uygulamayan	219	141,15	30911,50	6821,500 ,892
	uygulayan	63	142,72	8991,50	
	Toplam	282			
Dışsal İnovasyon Engelleri	uygulamayan	219	141,08	30896,00	6806,000 ,870
	uygulayan	63	142,97	9007,00	
	Toplam	282			

Geleneksel strateji uygulayan ve uygulamayan şirketlerin örgüt içi ve örgüt dışı inovasyon engelleri ile karşılaşma oranlarında bir farklılık olmadığı saptanmıştır.(p>0,05). Tablo sonuçlarına göre H49 hipotezi red edilmiştir.

Hipotez 50: bist 500 şirketlerinin içsel ve dışsal inovasyon engelleri ile karşılaşma oranı fırsatları izleme stratejisi uygulayan ve uygulamayan işletmelere göre farklılık göstermektedir.

Tablo 63 : Firmaların Fırsatları İzleme Stratejileri ile İçsel ve Dışsal Engellere Yönelik İlişki Analizi

	Fırsatları İzleme Stratejisi	N	Sıra Ortalama	Kareler Toplamı	Mann Whitney-U p Değeri
İçsel İnovasyon Engelleri	**Uygulamayan**	157	152,77	23985,00	7886,000 ,006
	Uygulayan	124	126,10	15636,00	
	Toplam	281			
Dışsal İnovasyon Engelleri	**Uygulamayan**	157	152,09	23878,50	7992,500 ,009
	Uygulayan	124	126,96	15742,50	
	Toplam	281			

Araştırmaya katılan firmaların içsel inovasyon ve dışsal inovasyon engelleri ile karşılaşma oranlarının fırsatları izleme stratejisini uygulayanlar ile uygulamayanlara göre fark gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan mann whitney-u testine göre dışsal inovasyon engelleri (Sig.=0,009) ve İçsel inovasyon engelleri Sig.=0,006) ile karşılaşma durumlarının fırsatları izleme stratejisi uygulamalarına göre farklılığı tespit edilmiştir(p<0,05). Sıra ortalamalarını incelediğimizde, fırsatları izleme stratejisi uygulamayan şirketlerin örgüt içi ve örgüt dışı inovasyon engelleri ile karşılaşma oranlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. H50 hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ

Artan rekabet koşulları artık sınır ötesi bir hal almıştır. Buda tüketici talep ve ihtiyaçlarının değişmesinin ötesinde işletmelerin kendi yapılarında değişimlerin olmasına sebebiyet vermiştir. İlk zamanlar rekabet işletmeler için aynı coğrafya ve bölge için geçerli iken globalizasyon ile birlikte büyük ölçekli işletmelerin tamamı birbirinin rakibi konumuna gelmiştir. Gerek fazla esnek olan yapıları sayesinde rahat büyüme ve değişime girebilen küçük ve orta ölçekli firmalar gerekse global düzeyde yenilik ve düzenlemeleri daha iyi uygulayan büyük ölçekli firmalar çok sık karşı karşıya gelmektedir. Bu durum işletmeleri değişime ve sürekli gelişmeye zorlamaktadır. Bu durumun getirdiği değişime ayak uyduramayan firmaların ise devam edebilmeleri neredeyse imkansız bir hal almıştır. Maliyetlerini düşürebilen ve yeni yol ve yöntem arayışında olan firmalar ayakta kalabilirken, küreselleşme yenilik ve zamanın koşullarını kullanamayan firmalar ise birer birer yok olmaya başlamıştır. Özellikle büyük ölçekli firmaların bu tehdidi fırsata dönüştürebilecekleri bir değişim ve geliştirmeleri gereken temel(öz) yeteneklerini belirleyip bu yetenekler üzerinden yol almaları ve güçlenmeleri gerekmiştir. Çünkü, yenilik uygulayan firmaların rekabet edebilme yetenekleri de yükselmektedir.

Benzer şekilde taklit edilmesi zor olan temel (öz) yeteneklerin belirlenmesi ve geliştirilmesi büyük ölçekli firmaları farklı kılabilecek, bu sayede global rekabette rakiplere karşı ilerleme düzeyini yükseltecektir. İşletmelerin organizasyon yapılarını öz yeteneklerine göre belirlemeleri yada bu durumu göz önünde bulundurmaları hem maliyetleri düşürmelerine hem de işletmenin esnekliğinin yanı sıra bir çok alan uzmanlaşması sağlarken, pazardaki değişimi izleyebilmeyi ve müşterilerinin memnuniyetini arttırma noktasında da büyük yararlar sağlayacaktır.

Büyük ölçekli firmaların temel (öz) yetenekleri belirlenirken, piyasadaki beklentileri ve olası muhtemel değişmeleri yakından takip etmeleri ve yeniliklere açık olmaları gerekmektedir. Bu kapsamda temel (öz) yetenekleri ile inovasyon uygulamaları birbirleri ile uyumlu olmaları gerekmektedir. Ayrıca işletmelerin süreç, ürün, pazarlama ve organizasyonel yapılarında inovasyon yapabilme yeteneklerini de beraberinde geliştirmeleri rekabet avantajıda sağlamaktadır. İnovasyon genel anlamda, rekabet gücünün arttırmasının bir sebebi olarak ifade edilmektedir.

İşte işletmeler gerek duydukları bu rekabet güçlerini arttırabilmek için yeni fikirleri kendi süreçlerinde, ürünlerinde, pazarlama faaliyetlerinde ve organizasyon yapılarında uygulamaya koyabilmektedirler. Bununla beraber inovasyon türlerinin uygulamaya geçirilmesinde işletmeler tarafından bir çok stratejiden faydalanılmaktadır. Bunlar bağımlı ve taklit, geleneksel, fırsatları izleme, saldırgan ve savunmaya yönelik stratejiler olarak ifade edilmektedir. Yine firmaların rekabet üstünlüğü elde etmek isterken karşılaştığı işletme içi ve işletme dışı bazı engeller bulunmaktadır. Bu iç engeller daha çok firmanın kendi eksiklik ve zaaflarından kaynaklanırken dış engeller ise devletin politikaları, bürokratik engellerden kaynaklı sorunlar ve ekonomideki bazı değişikliklerden kaynaklanabilmektedir.

Bunlar göz önünde bulunularak bu çalışmada sırasıyla büyük ölçekli firmalar, öz yetenek, inovasyon ve bunlar arasındaki ilişkiler açıklanmıştır. Bu açıklanan terimler ile firmaların uyguladıkları stratejiler, iç ve dış engeller, kaynak ve destekler ile ilişkiler ortaya konmuştur. Çalışmanın ülkenin en güçlü ve rekabetçi firmaları olan bist 500 üzerinde uygulanması ile daha anlaşılır ve literatüre destek olması amaçlanmıştır.

Çalışma sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır;

Yapılan araştırma sonucunda şirketlerde uygulanan inovasyon türlerinden olan organizasyonel ve süreç inovasyon türlerinin holding, anonim ve limited şirketlerde daha fazla görüldüğü bununda beklenen bir sonuç olduğu görülmüştür. Ayrıca imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin organizasyonel inovasyon ve ürün inovasyonu uygulamalarını daha etkin kullandıkları görülmektedir. Bu durum inovasyonla ilgili geçmiş projeksiyona paralellik göstermektedir. Dolayısı ile imalat sektöründe faaliyet gösteren firmaların iç inovasyon engellerine karşı tedbirli olması gerekmektedir. Firma çalışan sayılarının öz yeteneğe sahip olma durumunu etkilediği belirlenmiştir. Fakat bu durum firma yaşı söz konusu olduğunda şunu söyleyebiliriz; yeni ve eski bir şirket olması öz yeteneğe sahip olamayacağı anlamına gelmemektedir.

Araştırma sonucunda şirketlerin çalışanlarına verdikleri işletme destekleri (yenilik destekleri, eğitim destekleri, yaratıcılık destekleri, örgütsel iletişim destekleri ile inovasyon türleri ve öz yetenekleri arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Şirketlerin işletme destekleri artış gösterdikçe inovasyon uygulamalarında ve öz yeteneklerinde de artış sağlayacağı görülmektedir. Ayrıca bist 500 firmalarında öz

yetenek olarak üretim tecrübesi, ar-ge ve özgün üretim yöntemi ile rekabet üstünlüğü sağladığını söyleyen firmaların ardından uzun yıllar ve emeklerle elde edilmiş, yenilikçi yaklaşım ve güvenilirlik sahibi olduğunu söyleyen ve üçüncü olarakta mükemmel müşteri ilişkileri ağı ile öz yetenek sahibi olduğunu ifade edenler başı çekmektedir.

Benzer şekilde şirketlerin sahip olduğu işletme kaynakları (finansal kaynak, yetişmiş insan kaynağı, yeterli teknolojik donanıma sahip olmaları) ile inovasyon türleri ve öz yetenekleri arasında da anlamlı bir ilişki görülmüştür. Özellikle uygulanan inovasyon türleri bakımından bakıldığında süreç inovasyonu uygulamaları diğer inovasyon uygulamalarına nazaran daha yüksek ilişki içerisindedir.

Ayrıca diğer rakiplerine göre daha çok inovasyon uygulamalarına başvuran firmaların öz yeteneğe daha çok önem verdikleri görülmüştür. Bir firma Öz yetenek oluşturmaya ne kadar fazla önem veriyorsa o kadar fazla inovasyon uygulamalarını geliştirme yoluna başvurduğu anlamına gelmektedir.

Firma inovasyon stratejileri incelendiğinde ise firmaların uyguladıkları inovasyon türleri ile saldırgan inovasyon stratejisi belirlemesi arasında bir tek ürün inovasyonu yönünden pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Saldırgan inovasyon stratejisi belirleyen firmaların ürün inovasyonu uygulamalarını daha çok ön planda tuttukları görülmüştür. Ayrıca Savunmaya yönelik inovasyon stratejisi belirleyen firmaların süreç ve pazar inovasyonuna daha çok önem verdikleri anlaşılmaktadır. Şirketlerin fırsatları izleme stratejisi belirlemeleri ile sadece ürün inovasyonu arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Firmalar inovasyon uygulamalarını gerçekleştirme aşamasında bazı engellerle karşılaşabilmektedirler. Bu anlamda örgüt içi inovasyon engelleri dört inovasyon türünü de negatif yönde etkilemektedir. Ayrıca savunmaya yönelik inovasyon stratejisi uygulayan şirketlerin, uygulamayan şirketlere göre örgüt içi inovasyon engellerinden daha fazla etkilendikleri görülmektedir. Benzer şekilde Fırsatları izlemeye yönelik inovasyon stratejisi uygulayan şirketlerin, örgüt içi ve örgüt dışı inovasyon engellerinden daha az etkilendikleri görülmektedir.

Sonuç olarak inovasyon ile öz yetenek arasında paralel bir ilişki olduğu görülmüştür. Öz yetenek geliştirmeye verilen önem veya öz yeteneğe sahip olma oranı yüksek olan firmaların daha çok inovasyonla ilgilendiği görülmüştür. Bu ilişki inovasyon uygulamalarının öz yetenek geliştirmeyi de sağladığını göstermektedir. Ayrıca firmaların rekabet üstünlüğü elde etmek için kullandıkları işletme kaynakları ve çalışanlara sundukları farklı desteklerinde bu öz yetenek ve inovasyon faaliyetlerine paralel olarak geliştiği görülmektedir. İşletme içi engellerle işletme dışı engellerinde hem inovasyon hemde öz yetenek üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

ÖNERİLER;

Çalışma ile işletme kaynakları ve işletmenin sunduğu desteklerin inovasyon uygulamalarını doğrudan etkilediği görülmektedir. Nitekim işletme kaynakları işletme bilgi becerileri ile birleştiğinde ve eğer taklit edilmesi zor bir ürün teknoloji veya yetenek ortaya çıkarıyorsa zaten bu öz yetenek olacaktır. Yani aslında firmalar inovasyon yaparken öz yeteneği geliştirmeye çok yakınlar, aradaki temel fark inovasyonda firma para veya zaman kazanır taklit edilme ihtimali vardır. Daha açık bir ifade ile zaten taklit edilemediği zaman inovasyon öz yetenek olarak gelişmektedir. Bunu bilen işletmeler daha kolay öz yetenek geliştirebilirler.

Öz yetenek geliştirmek bir yerde mavi okyanus stratejisine benzemektedir. Rekabeti doğrudan ortadan kaldırılmasa da taklidi zor bir yetenek olduğu zaman rekabette bir oranda ortadan kalmaktadır.

Bist 500 Firmalarının ayrıca en fazla benimsediği öz yetenek türü ile en fazla uyguladıkları inovasyon stratejisi olan fırsatları izleme stratejisi arasında kayda değer bir benzerlik olduğu görülmektedir. Fırsatları izleme stratejisi (sürekli yenilikçi davranan ve AR-GE'ye önem veren firma) ve öz yetenek türü (Üretim Tecrübesi, AR-GE, Özgün Üretim Yöntemi) bakımından bist 500 şirketlerinin benimsediği inovasyon stratejinin öz yeteneği ile uyumlu olduğu görülmektedir. Özellikle Bist 500 şirketlerinin büyük çoğunluğunun öz yeteneğinin ağırlıklı olarak üretim tecrübesi, ar-ge ve uzun süreli deneyimlerinden kaynaklanan kendilerine özgün yöntemlerden kaynaklandığını düşünmektedir.

Aynı şekilde rekabet stratejilerinde de en çok benimsenen rekabet stratejileri olan müşteri değerine odaklanma, yenilik ve yaratıcılığa odaklanma, beceri ve yeteneklere odaklanma stratejileri öz yeteneğin içinde bulunması gereken özellikler olarak ortaya çıkmaktadır. Yani rekabet stratejileri doğrudan öz yetenek ile ilgilidir. Öz yetenek geliştirmeyi düşünen firmaların dikkat etmesi gereken hususlardan bir tanesi de öz yetenek sahibi olmanın inovasyon yapmayı engelleyen işletme içi ve dışı engellerden etkilendiğidir. Yani inovasyon yapmayı engelleyen etmenler öz yetenek geliştirmeyi de etkilemektedir. Bu duruma firmaların dikkat etmesi gerekir.

İşletmelerin organizasyon yapılarını öz yeteneklerine göre belirlemeleri maliyetlerde tasarruf sağlama ve işletmeye getirdiği esnekliğin yanı sıra pazardaki değişimi takip edebilme, müşteri memnuniyetini arttırma ve belirli alanlarda uzmanlaşmayı sağlayacaktır. İşletmeler ayrıca öz yeteneklerini belirlerken, müşteri beklentileri ve pazardaki değişiklikleri yakından takip etmeleri ve yeniliklere açık olmaları gerekmektedir. Bu kapsamda öz yetenekleri ile inovasyon uygulamaları birbirleri ile uyumlu olmalıdır. Ürünlerinde, süreçlerinde, pazarlama uygulamalarında ve organizasyonel yapılarında inovasyon yapabilme yeteneklerini de beraberinde geliştirmeleri gerekmektedir.

Son olarak Öz yetenek geliştirmek isteyen firmaların muhakkak inovasyona önem vermesi gerekmektedir. Çalışmada da görüldüğü gibi inovasyon ve öz yetenek paralel olarak birbirini etkilemektedir. Tek fark öz yeteneğin müşteri değeri yaratması ve taklit edilmesinin çok zor olmasıdır. Bu inovasyon için her zaman geçerli değildir. Ancak şunun iyi bilinmesi gerekmektedir; Her öz yetenek aynı zamanda kendi içinde birden çok inovasyon barındırmaktadır. Ama her inovasyon bir öz yetenek ortaya çıkarmaz.

KAYNAKÇA

Adams, T. J., 1976. The Business Of Business: An Introduction, 2.B. New York: Confides Press.

Adegoke Oke, Gerard Burke And Andrew Myers, 2007. "Innovation Types And Performance İn Growing Uk Smes", International Journal Of Operations & Production Management, Vol. 27, No. 7, P. 738.

Adem Ogut, D. Mehmet Bickes, Metin Kaplan Et Al.,2009. "The Impact Of The Green Supply Chain Management Practices On The Business Performance: The Case Of Chemical Industry", 5 Th Int. Strategic Management Conference, 2-4 July, Beykent University, Gebze Institute Of Technology, Canakkale Onsekiz Mart University, Stellenbosch University, Stellenbosch, South Africa P. 453-454.

Akdemir, Ali,1990. Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ar-Ge Olanakları Anadolu Üniversitesi İibf Dergisi, Cilt 8, Sayı 1-2.

Allan Afuah,2003. Innovation Management: Strategies, Implementation And Profits, Oxford University Press, New York P. 4.

Amıt Raphael Ve Paul J. H. SCHOEMAKER,1993. Strategic Assets And Organizational Rent‖, Strategic Management Journal, Vol:14.

Ammon Salter And David Gann,2001. "Sources Of Ideas For Innovation İn Engineering Design", Electronic Working Paper Series, Paper No. 74, Science And Technology Policy Research, Brighton . P. 3.

Apple, M. W. 2006. Eğitim Ve İktidar (Çev. E. Bulut). İstanbul: Kalkedon Yayınları.

Ashley Braganza, Chris Edwards And Rob Lambert, "A Taxonomy Of Knowledge Projects To Underpin Organizational Innovation And Competitiveness", Knowledge And Process Management, Vol. 6, No. 2, 1999, P. 84.

Ateş, M. Rauf ,2007. İnovasyon Mit'Leri, Capital Aylık İş Ve Ekonomi Dergisi, Yıl 14, Aralık.

Aytekin, Mehmet, Kaya Nihat Ve Bülent Özkan,2006. ―Kobi Sahip Ve Yöneticilerinin Rekabet Stratejilerini Farklı Performans Ölçütleri Açısından Değerlendirmesine Yönelik Bir Saha Araştırması, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 15, Ağustos.

Baktır, Elif, 2005. Internet Teknolojilerinin Sağladığı Olanaklar: Kobi'Lerde Yenilikçilik Yönetimi‖, X. Türkiye'de Internet Konferansı, Bahçeşehir Üniversitesi, Aralık.

Barney, J. B. 1991, "Organizational Culture: Can It Be A Source Of Sustained Competitive Advantage?", Academy Of Management Review, Vol. 11, No. 3: 656-665.

Barney, J. B. 1996, "Organizational Culture: Can It Be A Source Of Sustained Competitive Advantage?", Academy Of Management Review, Vol. 11, No. 3: 656-665.

Barutçugil, İsmet, Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2002.

Batmaz, Nihat Ve Abdulvahap Özcan, 2008. Yeniliği Etkileyen Unsurlar Ve Toplumsal Refah İlişkisi‖ International Journal Of Economic And Administrative Studies, Year:1 Volume:1 Number:1, Summer.

Bettina Von Stamm, 2008.Managing Innovation, Design And Creativity, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex P. 50.

Brian S. Cumming,1998. "Innovation Overview And Future Challenges", European Journal Of Innovation Management, Vol. 1, No. 1, P. 28-29.

Brockman, Beverly K. Ve Morgan, Robert M. 1999. The Evolution Of Managerial Innovations İn Distribution: What Prospects For Ecr. International Journal Of Retail&Distribution Management. Volume 27. Number 10. Ss.397-408

Bruce A. Mcdaniel,2000. "A Survey On Entrepreneurship And Innovation", The Social Science Journal, Vol. 37, No. 2, P. 280.

Campbell Mary Ve Andrew Collıns,2001. ―In Search Of Innovation‖, The Cpa Journal, Vol.71, Iss.4, April.

Campbell, Andrew And Kathleen S. Luchs ,2002. Temel Yetenek Tabanlı Strateji, Epsilon Ya., İstanbul.

Campbell, Andrew Ve K. Sommers Luchs,2002. Temel Yetenek Tabanlı Strateji, (Çev:Ezgi Sungur), Epsilon Yayınları, İstanbul.

Cemalcılar, İ., Bayar D., Aşkun İ., Özalp Ş., 2000. İşletmecilik Bilgisi, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim Ve Araştırma Vakfı Yayını, Eskişehir.

Cengiz Toraman, Hasan Abdioğlu Ve Burcu İşgüden,2009. "İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye Ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi", Afyon Kocatepe Üviversitesi İibf Dergisi, Cilt Xı, Sayı I, S. 104.

Chen, Eric L. And Kathryn Kai-Ling Ho,2002. "Demystifying Innovation", Perspectives On Business Innovation, Vol. 8, P. 46-52.

Chrıstensen, Clayton 1997. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms To Fail. Harvard Business School Pres. Boston. Massachusetts.

Christiansen, James A.,2000. Building The Innovative Organization: Management Systems That Encourage Innovation, Macmillan Press, London.

Çavuş, Mustafa F.,2006. "İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama" Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Konya.

Çelik, Adnan Ve Tahir Akgemci,2007. Girişimcilik Kültürü Ve Kobi'ler, Gazi Kitabevi, Ankara.

Dalay, İ.,2002. Temel İşletme Bilgileri, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

Damanpour, 1998."Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators", P. 555-590.

Damanpour,2006. “Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators”, P. 555-590.

David A. Axson,2010. The Management Mythbuster, John Wiley & Sons, New Jersey P. 153.

David J. Teece,2002. Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, And Policy Dimensions, Oxford University Press, New York P. 37.

David M. Flynn,1985. “Organizational And Environmental Effects On Innovation: A Comparison Of Two Countries”, Asia Pacific Journal Of Management, Vol. 2, No. 3, P. 151

David Naranjo-Gil,2009. “The Influence Of Environmental And Organizational Factors On Innovation Adoptions: Consequences For Performance İn Public Sector Organizations”, Technovation, Vol. 29, P. 812.

Davood Askarany,2003. “Diffusion Of Advanced Techniques”, Advanced Topics İn Global Information Management, Vol. 2, (Ed. Felix Tan), Idea Group Publishing, London P. 228.

Dawn R. Detienne And Christine S. Koberg,2002. “The Impact Of Environmental And Organizational Factors On Discontinuous Innovation Within High-Technology Industries”, Ieee Transactions On Engineering Management, Vol. 49, No. 4, P. 354.

Devecioğlu, Kevser Ve Leyla Emanet, 2007.Türk İş Dünyasının İnovasyonla İmtihanı İnfomag Aylık İş Ve Ekonomi Dergisi, Yıl 7, Şubat.

Dewar, Robert D. And Jane E. Dutton,1986. “The Adoption Of Radical And Incremantal Innovations: An Empirical Analysis”, Management Science, Vol. 32, No. 11, P. 1422-1433.Die ―1998-2000 Yılları İmalat Sanayii Teknolojik Yenilik Faaliyetleri Anketi Sonuçları

Dierickx Ingemar And Karel Cool 1989, “Asset Stock Accumulation And Sustainability Of Competitive Advantage”, Management Science, Vol. 35, No. 12: 1504-1513.

Dinçer, Ö., 1998. Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, Timtaş Yayınları, İstanbul, 213s.

Doğan, Hulusi,2003. "İşletmelerde Öz Yeteneğe Dayalı Yapılanma Ve Stratejik Yönetim: Bir Öz Yetenek Bileşeni Olarak Yöre Sektörüyle Uyumun Meslek Yüksekokullarındaki Programların Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Isparta.

Doyle, P. 1998, Marketing Management And Strategy, Prentice Hall, London.

Drucker Peter F.,2001. Innovation And Entrepreneurship, Harper&Row Publication, New York.

Elias G. Carayannis And Mike Provance,2008. "Measuring Firm Innovativeness: Towards A Composite Innovation Index Built On Firm Innovative Posture, Propensity And Performance Attributes", International Journal Innovation And Regional Development, Vol. 1, No. 1, , P. 94.

Ellen Ernst Kossek,1987. "Human Resources Management Innovation", Human Resource Management, Vol. 26, No. 1, P. 72.

Elsin Szeto,2000. "Innovation Capacity: Working Towards A Mechanism For Improving Innovation Within An Inter-Organizational Network", The Tqm Magazine, Vol. 12, No. 2, P. 149.

Emine Kale,2010. "Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik Ve Yaratıcılık Performansına Etkileri", Erciyes Üniversitesi Sbe, Kayseri (Yayımlanmamış Doktora Tezi), S. 18.

Eoin Whelan, Brian Donnellan And Gabriel Costello,2007. "Examining The Antecedents To Innovation İn Electronic Networks Of Practice", Establishing The Foundation Of Collaborative Networks, (Ed. L. Camarinha Matos, Afsarmanesh H., Novais P., Analide C.), Springer, Boston P. 354

Ercan Ergün, 2007.“Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn Ve Cameron’un Rekabetçi Değerler Analizi”, Xv. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Sakarya Üniversitesi İibf, Sakarya S. 268.

Eric L. Chen And Kathryn Kai-Ling Ho,2002. “Demystifying Innovation”, Perspectives On Business Innovation, Vol. 8, P. 46.

Erkan, Mehmet Ve Ali Eleren,2001. Küreselleşme Sürecinde Kobi‘Lerin Yeniden Yapılandırılması Ve Bir Model Önerisi‖, I. Orta Anadolu Kongresi

Ernest Gundling,2002. Yeniliğin 3m Yolu, (Çev.: Oya Gürbahçe), Academyplus Yayınevi, Ankara S. 17.

Ertürk, M., 2000. İşletme Biliminin Temel İlkeleri, İstanbul Beta Basım Yayım, İstanbul, 47 S

Fariborz Damanpour And Marguerite Schneider,2006. “Phases Of The Adoption Of Innovation İn Organizations: Effects Of Environment, Organization And Top Managers”, British Journal Of Management, Vol. 17, P. 216

Fariborz Damanpour And Shanthi Gopalakrishnan,1998. “Theories Of Organizational Structure And Innovation Adoption: The Role Of Environmental Change”, Journal Eng. Technol. Management, Vol. 15, P. 2.

Fariborz Damanpour,1991. “Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators”,1992. The Academy Of Management Journal, Vol. 34, No. 3, , P.556.

Fariborz Damanpour,1992. “Organizational Size And Innovation”, Organization Studies, Vol. 13, No. 3, P. 377.

Fariborz Damanpour, Kathryn A. Szabat And William M. Evan,1989. “The Relationship Between Types Of Innovation And Organizational Performance”, Journal Of Management Studies, Vol. 26, No. 6, P. 588.

Fariborz Damanpour, Richard M. Walker And Claudia N. Avellaneda,2009. “Combinative Effects Of Innovation Types And Organizational Performance: A

Longitudinal Study Of Service Organizations", Journal Of Management Studies, Vol. 46, No. 4, P. 652-653.

Fiol, M. 1991, "Managing Culture As A Competitive Resource: An Identitiybased View Of Sustainable Competitive Advantage", Journal Of Management, Vol. 17, No. 1: 191-211.

Fiona Patterson, Maire Kerrin, Geraldine Gatto-Roissard Et Al.,2009. Everyday Innovation: How To Enhance Innovative Working İn Employees And Organisations, Nesta Making Innovation Flourish, London P. 22.

Franco Gandolfi And Gary Oster,2009. "Innovating İn An Era Of Downsizing", Ivey Business Journal Online, July/August.

Frederick Betz,2003. Managing Technological Innovation: Competitive Advantage From Change, John Wiley & Sons, New Jersey P. 112.

Freeman, John Ve Engel, Jerome S. 2007. Models Of Innovation: Startups And Mature Corporations, California Management Review, Vol. 50, No. 1, Ss. 54-119.

Fuhrman, E. And Sizek, W. E. 1979. Some Observations On The Nature And Content Of Critical Theory. Humboldt Journal Of Social Relations. 7 (1), 33-51.

Gary Hamel And C. K. Prahalad 1996, Competing For The Future, Harvard Business School Press, S. 227

Gençyılmaz, Güneş Ve S. Zaim, 2000. İşletmelerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Rolü", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Vol. 29, No. 1.

Gerald Zaltman And Nan Lin,1971. "On The Nature Of Innovations", The American Behavioral Scientist, Vol. 14, No. 5, P. 656-657.

Giroux, H. A. 2001. Theory And Resistence İn Education: A Pedagogy For The Opposition. Massachusetts: Bergin & Garvey.

Grant, R. M. 1991, “The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation” California Management Review, Spring: 114-135.

Greaver Iı, Maurice F. 1999.Strategic Outsourcing: A Structured Approach To Outsourcing Decisions And İnitiatives‖, American Management Association. New York.

Greaver Iı, Maurice F. 1999.Strategic Outsourcing: A Structured Approach To Outsourcing Decisions And İnitiatives‖, American Management Association. New York.

Guda Sridhar, 2007.“Consumer Involvement İn Product Choice – A Demographic Analysis”, Xımb Journal Of Management, March P. 134.

Gülden, Duygu Başak,2007. “İşletmelerde Temel Yetenekler Ve Telekomünikasyon Sektöründe Bir Uygulama‖, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Güleş, Hasan Kürşat Ve Hasan Bülbül,2004. Yenilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

Günay, Özgür,2007. Kobi’lerde Yenilik Türlerinin Analizi Ve Yenilik Engellerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Habermas, J. 1998. Sosyal Bilimlerin Mantığı Üzerine (Çev. M. Tüzel). İstanbul: Kabalcı Yayınevi.

Hans H.Hınterhuber,2003. Strategische Unternehmungsführung: I Strategische

Hans J. Thamhain, “Managing Innovative R&D Teams”, R&D Management, Vol. 33, No. 3, P. 301.

Harrison, J. S.-Micheal A. Hitt-Robert E. Hoskisson-R. Duane Ireland 1991, “Synergies And Post-Acquisition Performance: Differences Versus Similarities İn Resource Allocations”, Journal Of Management, Vol. 17, No. 1: 173-190

Hasan Kürşat Güleş Ve Hasan Bülbül,2003. "İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt. 4, Sayı. 1, S. 40-63

Hasan Kürşat Güleş Ve Hasan Bülbül,2004. "Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları", G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 1, S. 117.

Hassınk, Robert,1996. Technology Transfer Agencies And Regional Economic Development, European Planning Studies, Apr96, Vol. 4, Issue 2.

Hayes, Robert And David Upton 1998, "Operations-Based Strategy", California Management Review, Vol. 40, No. 4: 8-25.

Hayriye Atik, 2005.Yenilik Ve Ulusal Rekabet Gücü, Detay Yayıncılık, İstanbul.

Heidi Armbruster, Andrea Bikfalvi, Steffen Kinkel Et Al.2008. "Organizational Innovation: The Challenge Of Measuring Non-Technical Innovation İn Large-Scale Surveys", Technovation, Vol. 28, P. 645.

Henny Romijn And Manuel Albaladejo,2000. "Determinants Of Innovation Capability İn Small Uk Firms: An Empirical Analysis".

Hıggıns James M.,1996. "Achieving The Core Competence", Business Horizons, March-April

Hitt, Micheal And Duane Ireland 1985, "Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industrty And Performance", Strategic Management Journal, Vol. 6: 273-293.

International Journal Of Innovation Management,2003. Vol. 7, No. 4, P. 418.

İbrahim H. Seyrek, Ali E. Akgün Ve Gökhan Özer,2007. "Süreç Yeniliği Yapan Takımların Öğrenmesine Etki Eden Faktörler Ve Yenilik Çalışmasının Başarısına Etkileri", Gaziantep Ünivesitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, S. 18

İmamoğlu, Salih Zeki,2002. "Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde (Kobi) Yenilik Çabaları Ve Kobi'lerde Ürün Yeniliği Üzerine Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze.

İmamoğlu, Salih Zeki,2002. "Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde (Kobi) Yenilik Çabaları Ve Kobi'lerde Ürün Yeniliği Üzerine Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze.

İraz, Rıfat 2010. Yaratıcılık Ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik Ve Kobiler, Yayın No. 133, Çizgi Kitabevi, Konya.

James A. Christiansen,2000. Building The Innovative Organization: Management Systems That Encourage Innovation, Macmillan Press, London P. 23.

Jan Fagerberg,2005. "Innovation: A Guide To The Literature", The Oxford Handbook Of Innovation, (Ed. Jan Fagerberg, David C. Mowery, Richard R. Nelson), Oxford University Press, Oxford P. 1.

Javıdan, Mansour, 1998.Core Competence: What Does İt Mean İn Practice?‖ Long Range Planning, Vol:31, No:1.

Jay Weerawardena,2003. "Exploring The Role Of Market Learning Capability İn Competitive Strategy", European Journal Of Marketing, Vol. 37, No. 3/4, P. 409.

Jessica Keyes, 2006.Knowledge Management, Business Intelligence, And Content Management, Auerbach Publications, New York P. 68.

Joaquin Alegre And Ricardo Chiva,2009. "Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning Capability And Performance İn The Ceramic Tiles Industry", Working Papers, Instituto Valenciano De Investigaciones Economicas, P. 8.

Joaquin Alegre, Rafael Lapiedra And Ricardo Chiva,2006. "A Measurement Scale For Product Innovation Performance", European Journal Of Innovation Management, Vol. 9, No. 4, P. 334.

Joe Tidd, 2001.“Innovation Management İn Context: Environment, Organization And Performance”, International Journal Of Management Reviews, Vol.3, No. 3, P. 178.

John A. Hansen, “Innovation, Firm Size, And Firm Age”, Small Business Economics, Vol. 4, 1992, P. 38.

John R. Kimberly And Michael J. Evanisko,1981. “Organizational Innovation: The Influence Of Individual, Organizational, And Contextual Factors On Hospital Adoption Of Technological And Administrative Innovations”, The Academy Of Management Journal, Vol. 24, No. 4, P. 691.

Jon L. Pierce And Andre L. Delbecq,1977. “Organization Structure, Individual Attitudes And Innovation”, The Academy Of Management Review, Vol. 2, No. 1, P. 29.

Joseph Alois Schumpeter, 1983.The Theory Of Economic Development, (With A New Introduction By John E. Elliott), New Brunswick, New Jersey, P. Xl.

KARALAR, R., 1998. İşletme Temel Bilgiler İşlevler, Düzeltilmiş 7. Baskı, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.

Karl-Erik Sveiby, Pernilla Gripenberg, Beata Segercrantz Et Al.,2009. “Unintended And Undesirable Consequences Of Innovation”, Xx. Ispım Conference The Future Of Innovation, 21-24 June, Vienna P. 4.

Kaufmann Alexander Ve Franz Todtlıng,2002. How Effective Is Innovation Support For Smes? An Analysis Of The Region Of Upper Austria‖ Technovation, March, Vol. 22, Iss. 3.

Keat, R. Ve Uryy, J. 2001. Bilim Olarak Sosyal Teori (Çev. N. Çelebi), (2. Basım). Ankara: İmge Kitabevi.

Keating, J. S. 2006. The Relationship Between Principal Autonomy And Student Achievement. Unpublished Doctoral Dissertation. Pepperdine University, Pepperdine.

Kevin Zheng Zhou, James R. Brown And Chekitan S. Dev,2009. “Market Orientation, Competitive Advantage, And Performance: A Demand-Based Perspective”, Journal Of Business Research, Vol. 62, P. 1066

Kızılçelik, S. 2000. Frankfurt Okulu. Ankara: Anı Yayıncılık.

Kleın, Pau,2004. “Firm Size And Innovation Emprical Research: Microsoft& Innovation”, Entrepreneurshıp And Innovatıon, Advanced Economic Seminar 327 Cbs.

Koçel, T., 1995. İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Koçel, Tamer 1999. İşletme Yöneticiliği, Beta Ya., İstanbul.

Koçel, Tamer,2003. İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 8. Baskı, İstanbul,2003.

Koçel, T. 2007 İşletme Yöneticiliği, 11.Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınları.

Kostas Galanakis,2006. “Innovation Process. Make Sense Using Systems Thinking”, Technovation, Vol. 26, P. 1223.

Köroğlu, Bilge A.,2005. "Innovativeness İn Industrial Districts Of Turkey And Indicators Of Innovation Activities İn Smes", Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Vol: 18, Iss.4.

Lacıty, Mary C And Rudy Hırschheım,1994. The Information Systems Outsourcing Bandwagon, Sloan Management Review; Fall, Vol.35, Iss. 1.

Lee, Han Koung 1999, A Study On Core Competence Management, Master Thesis, Kdı School Of International Policy & Management.

Leslie H. Vincent, Sundar G. Bharadwaj And Goutam N. Challagalla,2005. “Antecedents, Consequences, And The Mediating Role Of Organizational Innovation: Empirical Generalizations”, Research Paper Series, No. 1305, School Of Busines, Singapore Management University.

Linn Van Dyne, Jill W. Graham And Richard M.1994. Dienesch, "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, And Validation", The Academy Of Management Journal, Vol. 37, No. 4, P. 765.

Long, Carl Ve Mary. Vıckers-Koch, 1995.Using Core Capabilities To Create Competitive Advantage‖, Organizational Dynamics, Vol.24, Iss.1.

Long, L., 1989. Management Information Systems, , Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs.

Lowenthall, Jeffrey N 1994, Reengineering The Organization, Milwaukeewisconsin: Aswc Quality Press.

M. Flynn, L. Dooley, D. O'sullivan Et Al,2004. "Idea Management For Organisational Innovation",

M. L. Flor, And M. J. Oltra,2004. "Identification Of Innovating Firms Throygh Technological Innovation Indıcators: An Application To The Spanish Ceramic Tile Industry", Research Policy, Vol. 33, P. 323.

Mahemba, Christopher M. Ve Erik J. De Bruıjn,2003.Innovation Activities By Small And Medium-Sized Manufacturing Enterprises İn Tanzania‖, Creativity And Innovation Management, Vol. 12. Creativity And Innovation Management, Vol. 12, September.

Makoto Matsuo,2006. "Customer Orientation, Conflict, And Innovativeness İn Japanese Sales Departments", Journal Of Business Research, Vol. 59, P. 243.

Marcuse, H. 1997. Tek-Boyutlu İnsan (Çev: A. Yardımlı). İstanbul: İdea Yayınevi.

Marnix Assink,2006. "Inhibitors Of Disruptive Innovation Capability: A Conceptual Model", European Journal Of Innovation Management, Vol. 9, No. 2, P. 217.

Mary Ann Glynn,1996. “Innovative Genius: A Framework For Relating Individual And Organizational Intelligences To Innovation”, The Academy Of Management Review, Vol. 21, No. 4, 1996, P.

Michael A.Hıtt, R.Duane Ireland, Robert E.Haskısson,1995. Strategic Management: Competitiveness And Globalization, West Publishing, New York, S.89-90

Michael Aiken, Samuel B. Bacharach And J. Lawrence French,1980. “Organizational Structure, Work Process, And Proposal Making İn Administrative Bureaucracies”, The Academy Of Management Journal, Vol. 23, No. 4,P. 631-652

Michele Kremen Bolton,1982. “Organizational Innovation And Substandart Performance: When Is Necessity The Mother Of Innovation?”, Organization Science, Vol. 4, No. 1, P. 58.

Morton I. Kamien And Nancy L. Schwartz, Market Structure And Innovation,1982. Cambridge University Press, New York P. 2.

Mucuk, İ. 2008 Modern İşletmecilik, 12. Baskı, İstanbul: Türkmen Yayınevi.

Mucuk, İ., 2005. Temel Pazarlama Bilgileri, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Mufit Akyos,2009. Firma Düzeyinde Yenilikçilik (Yenilik) Ve Bilgi Yönetimi

Mustafa Tanyeri Ve Aytekin Fırat, 2005.“Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 7, Sayı. 3, S. 270.

Müftüoğlu M., Yüksel Ö., 2003. Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.

Natalia Vila And Ines Kuster,2007. “The Importance Of Innovation İn International Textile Firms”, European Journal Of Marketing, Vol. 41, No. 1/2, P. 21.

Nigel King And Neil Anderson,2002. Managing Innovation And Change: A Critical Guide For Organizations, 2nd Edition, Thomson, London P. 2-3.

Nizar Becheikh, Rejean Landry And Nabil Amara,2006. “Lessons From Innovation Empirical Studies İn The Manufacturing Sector: A Systematic Review Of The Literature From 1993-2003”, Technovation, Vol. 26, P.644

Nowember, Vol.1,2000. IEEE Engineering Management Society, Singapore P. 407.

OECD,1982. Innovation İn Small And Medium Firms Background Reports, Organization For Economic Co-Operation And Development (OECD) Publications And Information Center, Paris.

OSLO KILAVUZU,2005. Yenilik Verilerinin Toplanması Ve Yorumlaması İçin İlkeler, 3.Baskı, OECD Ve Eurostat Ortak Yayımı, TÜBİTAK, Ankara.

P. Madan,2000. “Creating The Culture For Innovation”, The 2000 IEEE International Conference On Management Of Innovation And Technology, 12-15 Nowember, IEEE Engineering Management Society, Singapore P. 108.

P. Thomond And F. Lettice,2002. “Disruptive Innovation Explored”, 9th Ipse International Conference On Concurrent Engineering: Research And Applications, July 2002, Cranfield University, Cranfield, England P. 3

Park, S. H. 1999. The Development Of Richard Bates's Critical Theory İn Educational Administration. Journal Of Educational Administration, 37, (4), 367.

Patrick Love And Ralph Lattimore, International Trade: Free, Fair And Open?, Oecd 2009, P. 155.

Paul Shrivastava, 1995.“Ecocentric Management For A Risk Society”, Academy Of Management Review, Vol. 20, No. 1, P. 131.

Paul W. Hyland, Jane Marceau And Terry R. Sloan, 2006.“Sources Of Innovation And Ideas İn Ict Firms İn Australia”, Creativity And Innovation Management, Vol. 15, No. 2, , P. 183.

Paulo Antonio Zawislak, Mauro Borges, Douglas Wegner Et Al.,2008. "Towards The Innovation Function", Journal Of Technology Management & Innovation, Vol. 3, No. 4, P. 17-30.

Papatya, Nurhan., 2007. "Kaynak Tabanlı Görüş Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım", Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 1.baskı

Peca, K. 2000. An Analysis Of The Relationship Between The Paradigmatic Assunptions Of Positivism, Phenomenology, Ethnomethodology And Critical Theory İn Relation To Educational Administration Theory, Research And Practice, Unpublishing Doctoral Dissertation. Northern Illinois University, Department Of Leadership And Educational Policy Studies, Dekalb, Illinois.

Penny M. Simpson, Judy A. Siguaw And Cathy A. Enz,2006. "Innovation Orientation Outcomes: The Good And The Bad", Journal Of Business Research, Vol. 59, P. 1135-1140.

Peter F. Drucker, 2006.Classic Drucker, Harvard Business Press, Boston P. 70-71.

Peter F. Drucker, Innovation And Entrepreneurship,2007b. Practice And Principles, Butterworth-Heinemann, Oxford P. 41.

Peter F. Drucker,2003. Peter Drucker On The Profession Of Management, Harvard Business Press, Boston P. 58.

Peter F. Drucker,2007. The Essential Drucker, Butterworth-Heinemann, Oxford, P. 77-79

Peter F. Drucker,2007a The Practice Of Management, Elsevier, Burlington P. 60.

Peter Jones,1995. "Developing New Products And Services İn Flight Catering", International Journal Of Contemporary Hospitality Management, Vol. 7, No. 2/3, P. 25.

Pocket Mentor,2009.İnovasyon Yapmak, Optimist Yayınları, İstanbul S. 9.

Prahalad, C. K. And Gary Hamel 1990, "The Core Competence Of The Corporation", Harvard Business Review, May-June: 79-91.

Qingrui Xu, Jin Chen, Zhangshu Xie Et Al.2007. "Total Innovation Management: A Novel Paradigm Of Innovation Management İn The 21st Century", Journal Technol. Transfer, Vol. 32, P. 17

Raghavan Parthasarthy And Jan Hammond,2002. "Product Innovation Input And Outcome: Moderating Effects Of The Innovation Process", J. Eng. Technol. Management, Vol. 19, P. 76.

Rebecca M. Henderson And Kim B. Clark,1990. "Architectural Innovation: The Reconfiguration Of Existing Product Technologies And The Failure Of Established Firms", Administrative Science Quarterly, Vol. 35, P. 9.

Rıfat Iraz, 2005.Yaratıcılık Ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik Ve Kobi'ler, Çizgi Kitabevi, Konya S. 95.

Riikka Ellonen, Kirsimarja Blomqvist And Kaisu Puumalainen,2008. "The Role Of Trust İn Organisational Innovativeness", European Journal Of Innovation Management, Vol. 11, No. 2, P. 163.

Rogers, Mark, Networks,2004. Firm Size And Innovation Small Business Economics, March, Vol. 22, Iss. 2.

Rohit Desphande And John U. Farley,2003. "High Performance Firms İn A Complex New China", Journal Of Global Marketing, Vol. 16, No. 1, P. 218.

Romıjn, Henny Ve Manuel Albaladejo Determinants Of Innovation Capability İn Small Uk Firms,1999. An Empirical Analysis Qeh Working Paper Series Qehwps40, Working Paper Number 40, Queen Elizabeth House, University Of Oxford.

Ruud T. Frambach And Niels Schillewaert,2002. "Organizational Innovation Adoption: A Multi-Level Framework Of Determinants And Opportunities For Future Research", Journal Of Business Research, Vol. 55, P. 164.

S Denken,1996. Gruyter Lehrbuch, 6.B, Berlin, S.12

S. Tamer Cavusgil, Roger J. Calantone And Yushan Zhao,2003. "Tacit Knowledge Transfer And Firm Innovation Capability",2003. Journal Of Business And Industrial Marketing, Vol. 18, No. 1, P. 6.

Sabuncuoğlu, Z. Ve Tokol, T., 1997. İşletme 1-2,Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.

Saleh, Shoukry Ve Wang, Clement K 1993. "The Management Of Innovation: Strategy, Structure, And Organizational Climae", Ieee Transactions On Engineering Management, Vol. 40, No. 1, Ss. 14-21

Sandro Mendonça, Tiago Santos Pereira And Manuel Mira Godinho,2004. "Trademarks As An Indicator Of Innovation And Industrial Change", Research Policy, Vol. 33, P. 1390.

Sarıhan, Halime, İ.,1998. Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi, Desnet Yayınları, İstanbul.

Selwyn W. Becker And Thomas L. Whisler,1967. "The Innovative Organization: A Selective View Of Current Theory And Research", The Journal Of Business, Vol. 40, No. 4, P. 466.

Semercioöz, F. 2000. "İşletmeler Arası İlişkilerde Şebeke Organizasyon Yapıları Ve Endüstriyel Bölgelerdeki Şebeke Organizasyon Yapısında Ortaya Çıkan Güven İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sbe

Serpil Döm,2008. Girişimcilik Ve Küçük İşletme Yöneticiliği, Detay Yayıncılık, Ankara 2008, S. 20.

Slater, P. 1998. Frankfurt Okulu (Çev. A. Özden). İstanbul: Kabalcı Yayınevi.

Susanne G. Scott And Reginald A. Bruce,1994. "Determinants Of Innovative Behavior: A Path Model Of Individual Innovation İn The Workplace", Academy Of Management Journal, Vol. 37, No. 3,P. 580.

Susman, Gerald, Warren Anthony Ve Min Dıng,2006. Product And Service Innovation İn Small And Medium-Sized Enterprises Sponsored Research Prepared For: United States Department Of Commerce The National Institute Of Standards And Technology Manufacturing Extension Partnership, Smeal College Of Business The Pennsylvania State University, September 20.

Swingewood, A. 1998. Sosyolojik Düşüncenin Kısa Tarihi (Çev. O. Akınhay). Ankara: Bilim Ve Sanatyayınları.

Tampoe Mahen,2006. "Exploiting The Core Competences Of Your Organization", Long Range Planning, Vol.27, No.4.

Teece, David-Richard Rumelt-Giovanni Dosi-Sidney Winter 1994, "Understanding Corporate Coherence", Journal Of Economic Behavior And Organization, Vol. 23: 1-30.

Thomas D. Kuczmarski,2003. "What İs Innovation? And Why Aren't Companies Doing More Of İt?", Journal Of Consumer Marketing, Vol. 20, No. 6, P. 536.

Tidd, Joe,2001. "Innovation Management İn Context: Environment, Organization And Performance", International Journal Of Management Reviews, Vol.3, No. 3, P.169-183.

TİTİZ, İsmet Ve H. İlker ÇARIKÇI,2001. Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri Ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce Ve Analizleri, Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt 2, Sayı 1.

Tony Morden,2007. Principles Of Strategic Management, Ashgate Publishing, Burlington P. 418.

Tosun, K., 1990. Yönetim Ve İşletme Politikası, İşletme İktisadı Yayını, No: 125, İstanbul, 486 S.

Touraine, A. 2004. Modernliğin Eeştirisi (Çev. H. Tufan), (5. Basım). İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık.

Trott, P. 2005. Innovation Management And New Product Development, (3nd Ed.), Prentice Hall, Pearson Education.

Tübitak,2005. Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması Ve Yorumlanması İçin İlkeler, 3. Baskı, Tübitak Yayını, Ankara S. 50.

Ufuk Durna,2002, Yenilik Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara S. 42.

Uzkurt, Cevahir,2008. Yenilik Yönetimi Ve Yenilikçi Örgüt Kültürü, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Ülgen, H., 1993. İşletmelerde Organizasyon İlkeleri Ve Uygulaması, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın, No.151, İstanbul, 50 S.

Ürper, Yılmaz,2004. Girişimcilik, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Willow A. Sheremata,1998. "New Issues İn Competition Policy Raised By Information Technology Industries", Antitrust Bulletin, Vol. 3, No. 4, P. 551.

Wulong, Gu And Jianmin Tang,2004. "Link Between Innovation And Productivity İn Canadian Manufacturing Industries", Economics Of Innovation And New Technology, Vol. 13, No. 7, P. 671-686.

Yağmur, Arman,2007. "Öz Yeteneklerden Daha Etkin Biçimde Yararlanmada Bir Araç Ve Yöntem Olarak Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcıng):Kuram Ve Sağlık İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma‖, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Yavuz Odabaşı Ve Gülfidan Barış,2002. Tüketici Davranışı, Mediacat Kitabevi, İstanbul S. 128.

Yavuz Odabaşı,2004. Girişimcilik, Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 1567, Eskişehir S. 44.

Yavuz, Hande,2007b. Geçmişin Kobi'Leri İnovasyonla Devleşti, Capital Aylık İş Ve Ekonomi Dergisi, Yıl 15, Şubat,.

Yavuz, Hande, 2007a.Şirketlerde Öneri Yağmuru, Capital Aylık İş Ve Ekonomi Dergisi, Yıl 15,Ocak.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S., 2004. Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara, Detay Yayıncılık.

Zerenler, Muammer; Türker, Necdet Ve Esen Şahin,2007. Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) Ve Yenilik İlişkisi‖ Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:17.

EKLER

ANKET FORMU

İŞLETME İLE İLGİLİ BİLGİLER

1-Firmanızın Yasal Yapısı Nedir?
a)Anonim şirket b)Ortaklık c) Ltd. şti. d)Kooperatif f) Holding g)Diğer(……..)

2-Firmanızın sermaye yapısı nedir?
a)özel sermaye
b)yabancı ortaklık
c)kamu sermayeli

3-Firmanızın faaliyette bulunduğu ana sektörü işaretleyiniz?
A)hizmet
B)imalat
C)perakende

4-Firmanızda çalışan sayısı kaçtır?
a) 500'den az
b) 500-1000 arası
c) 1000-5000 arası
d) 5000-10.000 arası
e) 10.000 -25.000 arası
f) 25.000 ve üzeri

5-Firmanız kaç yıldır faaliyet göstermektedir?
a)1-5yıl arası b)6-10 yıl arası c)11-20yıl arası d)21ve 49 yıl arası e)50 yıl ve üzeri

6-Firmanızın en fazla başvurduğu yenilik(inovasyon) stratejisi aşağıdakilerden hangisidir?
a)Saldırgan strateji(Pazarda olmayan yeni ürün ve hizmetler oluşturma)
b)Savunmaya yönelik strateji(Mevcut ürünlerde geliştirmeler ve tasarımlar)
c)Taklitçi ve bağımlı strateji (Mevcut ürünleri birebir taklit etme)
d) geleneksel strateji (Ürün Geliştirme Teknolojisi mesleki yetenek ve tecrübeye dayanır)
e)Fırsatları izleme stratejisi(sürekli yenilikçi davranan ve AR-GE'ye önem veren firma)

7-Temel rekabet stratejiniz nedir?
a)beceri ve yeteneklere odaklanma
b)yenilik ve yaratıcılığa odaklanma
c)müşteri değerine odaklanma
d)kaliteye odaklanma
e)ürün farklılaştırmaya odaklanma
f)düşük maliyetlere odaklanma

İNOVASYON VE ÖZ YETENEK İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

İnovasyon, ekonomik ve toplumsal fayda yaratmak için ürünlerde, hizmetlerde, süreçlerde, organizasyonda ve ürünlerin-hizmetlerin sunumunda-pazarlanmasında değişiklik, farklılık ve yenililik yapma sürecidir.
Temel yetenek (öz yetenek), işletmenin en başarılı olacağı konu, diğer yeteneklerinden ayrı tutacağı, kendine has olan ve başka şirketler tarafından taklit edilemeyen özelliği temel yetenek olarak kabul edilir. Temel yetenek; şirket stratejileri, uzmanlık bilgisi, işgücü nitelikleri, ürettiği hizmet ya da ürettiği hizmetin şekli olabilir. Yani herşey olabilir yeter ki ikame edilemiyor olsun.

8-Rakiplerinizi dikkate aldığınızda işletmeniz temel yetenek ve becerilere sahip midir?(kopyalanması veya taklit edilmesi zor bir temel yeteneği var mıdır?(lütfen notu dikkate alarak cevap veriniz)
(Not: temel yetenekler (öz yetenek) genelde yetenekler ve kabiliyetlerle karıştırılabilmektedir. Kalite tek başına bir öz yetenek değildir. Kalite tek başına bir yetenektir. Ancak taklit edilmesi zor olan bir kalite öz yetenektir. Yani Volvo araçlarının kalitesi taklit edilebilirse bu bir yetenektir. Ancak öz

yetenek değildir. Ancak taklit edilmesi için fazla para, zaman ve maliyet gerekiyorsa buda karlılığı yok ediyorsa işte bu tarz bir kalite temel (öz) yetenektir.)
a)evet
b)hayır

9- firmanız temel yetenek ve becerilerin oluşturulmasına önem vermekte midir?(kopyalanması ve taklit edilmesi zor yeteneklerin geliştirilmesine önem vermektemidir?
a)evet- çok önem vermektedir.
b)hayır- hiç önem vermemektedir.
c) belli oranda- bazen önemsemektedir.

10-rekabet stratejinizin ve ürünlerinizin özünü oluşturan, nadir bulunan ve rakiplerinizin kopyalayamadığı temel yetenek ve becerilerinizin ne yada neler olduğunu lütfen yazınız. Şıklardan hangisi size uygun ise yalnız onu işaretleyiniz. Eğer şıklarda temel yeteneğiniz olduğunu düşündüğünüz yetenek yok ise diğer seçeneğini işaretleyip yanına temel yeteneğinizin ne olduğunu yazınız?
(bu soruyu 8.ci soruda evet şıkkını işaretledi iseniz cevaplayınız)
a)alt yapı sorunu olmadan yaygın dağıtım ağına sahip olup, bu ağı yönetebilme becerisine sahip olmak
b)mükemmel bir müşteri ilişkileri ağına sahip olmak
c)geleneksel rekabetin dışında, temel yeteneğe sahip olmak ör: tekstil firmasının organik tarım ürünleri üretmesi gibi
d)farklılık kaynağı olarak mükemmel tasarım yeteneği ve gücüne sahip olmak
e)yüksek eğitim yatırımları ve yetenekli eleman sahipliği
f)yüksek lojistik yeteneği
g)uzun yıllar ve emeklerle elde edilmiş, yenilikçi yaklaşım ve güvenilirlik
ı)üretim tecrübesi,AR-GE ,özgün üretim yöntemi
i)yeni bir ürün ve yeni bir dağıtım ağına ve bunu yönetebilme yeteneğine sahip olmak
j)kurumsallaşma, hızlı ve kaliteli üretim anlayışı, birimler arası güçlü iletişim varlığı
k)diğer…….

11.Aşağıdaki yer alan ifadelere katılma derecenizi belirtiniz? (ilgili kutucuğa "X" işareti koyunuz)

1.kesinlikle katılmıyorum 2.katılmıyorum 3.kararsızım 4.katılıyorum 5. Kesinlikle katılıyorum

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Rekabet üstünlüğü elde edebilmek için bir temel yeteneğe sahip olunmalıdır.					
Karlılığı arttırmak için bizi rakiplerden üstün kılan bir özelliğe sahip olmamıza gerek yoktur.					
Piyasada başarı sağlayabilmemiz, rakiplerce taklit edilemeyecek bir temel yeteneğe sahip olmamıza bağlıdır.					
Verimliliği arttırmak için işletmedeki bazı işlerin başkalarına yaptırılması gerekir.					
Sahip olduğumuz temel yetenekler gelecekle ilgili hedeflerimize yön vermektedir.					
Başarıyı (performansı) arttırmak için işletme bir temel yeteneğe sahip olmalıdır.					
Müşterilerin bizi tercih etmesinin nedeni, rakiplerden farklı özelliklere sahip olmamızdır.					
Sektörde sürekliliği sağlayabilmek için temel yetenek geliştirmek şart değildir.					

12.Çalıştığınız işletmenin bütününü düşünerek, aşağıda yer alan ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

1.Kesinlikle katılmıyorum, 2.Katılmıyorum 3.Kararsızım 4.Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
Işletme içinde anlaşılır ve karşılıklı bir iletişimyapısı vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
Işletmede yenilik çabaları için yetişmiş insan kaynağı vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
Işletmede yenilik çabaları için yeterli finansal kaynak vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
işletme; yenilik çabaları için yeterli teknolojik donanıma sahiptir	☐	☐	☐	☐	☐
işletme, yenilikçi fikirler üreten çalışanlarını ödüllendirerek, yenilikçi fikirleri teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐
Işletme içinde yaratıcılığı geliştirmek için özel ortamlar vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
işletmede yönetim, yaratıcılığı arttırıcı etkinlikler için (eğitim vb.) ortam hazırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
işletmemizde üretilmekte olan ürünler için teknolojik açıdan yüksek sayılabilecek araç ve gereçler kullanılıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
Ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesinin patenti işletmemize aittir.	☐	☐	☐	☐	☐
Ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesini pazara ilk biz sunduk.	☐	☐	☐	☐	☐
işletmemizde üretilen ürünün farklı amaçlarla da kullanılan yeni bir modelini geliştirdik.	☐	☐	☐	☐	☐
Ürünümüzü daha önce hammadde olarak farklı bir malzemeden üretiyorduk şimdi ise yeni bir malzeme kullanıyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
işletmemiz bünyesinde icat edilip üretilen en az bir ürünümüz vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
Sektörde daha önceden varolan bir ürünü geliştirip yeni bir ürün olarak pazara sunuyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
işletmemizde daha önceki yıllara göre üretim yöntemlerinde değişiklikler var.	☐	☐	☐	☐	☐
işletmemizde kullanılan bilgisayar destekli yazılımlar sayesinde üretimi daha kısa sürede tamamlayabiliyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
işletmemizde her ürün için hammaddeden, ürünün teslimine kadar olan zamanı kayıt altında tutarız.	☐	☐	☐	☐	☐
işletmemizde üretim süreci boyunca maliyetler denetlenmekte ve gereksiz olanları atılarak tasarruf sağlanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Işletmemizde satışları arttırmak amacıyla ürünün ambalajında, tasarımında veya fiyatında değişiklikler olmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
işletmemizde daha önce kullanılan pazarlama yöntemi şimdikinden farklıydı.	☐	☐	☐	☐	☐
işletmemizde ürünlerin tanıtımına ilişkin yeni yöntemler kullanılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
işletmemizin web sitesi üzerinden ürünün özelliklerini, kullanıldığı alanları, fiyatını vb. görmek mümkündür.	☐	☐	☐	☐	☐

işletmemizde daha önce kullanılmamış olan dış kaynaklardan yararlanma (tedarik, işe alım,teknolojik destek, danışmanlık vb) son zamanlarda kullanılmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐
Işletmemizde ISO 9001 gibi kalite yönetim sistemleri uygulanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Işletmemizde yenilik için ayrılan fonların **yetersiz** olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

Firmamızda yenilik yapmak için araştırma ve geliştirme çalışmalarının **yetersiz** olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışan personelin yenilik çalışmaları için yeterli eğitiminin **olmadığını** düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
işletmemizde çalışanların iş tecrübesinin yetersiz olması yenilik çalışmalarımızı **olumsuz** etkilemektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
işletmemizde yenilik yaparken pazarın istek ve ihtiyaçları tam olarak ele **alınamamaktadır.**	☐	☐	☐	☐	☐
Yeniliğin oluşturulmasında, uyum, koordinasyon vb. açısından **eksiklerimiz** bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Yenilik yapmak için üretime ilişkin bilgi (know how) ve iyi görme yöntemlerinin **eksikliğini** gidermemiz gerekir.	☐	☐	☐	☐	☐
işletmemizin pazardaki konumu memnun edici düzeyde olduğundan yeniliğe ihtiyaç **duyulmamaktadır.**	☐	☐	☐	☐	☐
işletmemizin günlük yoğunluğu nedeni ile yeniliğe zaman **ayrılmamaktadır.**	☐	☐	☐	☐	☐
işletmemizde yenilik yapmak, maliyet açısından **yüksek risk** içermektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
KOSGEB, TUBİTAK gibi yeniliğe destek veren kuruluşlarla ve araştırma enstitülerinden alınacak desteğin çeşitli bürokratik uygulamalar nedeni ile **zor** elde edildiğini düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐
Devletin yenilik üzerine etkisi olan tüm desteklerinde (finansal, hukuksal vb.) **bürokrasinin** yüksek olduğunu düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐
Bankaların kredi politikalarının yeniliği ve girişimciliği **desteklemediğini** düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐
Müşteri ihtiyaçlarının tam olarak belirlenmesinin mümkün **olmadığını** ve bu nedenle yeni ürün veya hizmette ne gibi yenilikler yapmalıyız diye **tereddüt** yaşadığımızı düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni bir ürün ya da pazarlama yeniliği için ortak projeler yapacak işletmeler bulmakta **güçlük çektiğimizi** düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Yapılan yenilik için patent ve lisans haklarının tam olarak korunmasında devletin **yetersiz** kaldığını düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
işletmemizin içinde bulunduğu sektör koŞullarında yeniliğe ihtiyaç **yoktur.**	☐	☐	☐	☐	☐
işletmemizde sektörün geleceği iyi gözükmediği için yeniliğe yatırım **yapılmamaktadır.**	☐	☐	☐	☐	☐
Teknolojinin pahalı olduğunu ve bunun işletmemizin yenilik çalışmalarında **engel** olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Devletin uyguladığı vergi politikalarının işletmemizin yenilik uygulamalarında **engel** olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

ANKETİ CEVAPLAYAN KİŞİLERLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

13-Cinsiyetiniz nedir?
a)Erkek b)Bayan

14-Yaşınız nedir?
a) 25 ve altı b)26-35 c)36-45 d)46-55 e)56 ve yukarısı

15-Eğitim durumunuz nedir?
a)ilköğretim b)Lise c)Üniversite d)Yüksek Lisans e)Doktora

16- Firmadaki Göreviniz nedir?
a)Genel Müdür/Gen.Müd.Yrd. b)Departman Müdürü c)Departman Şefi d)işletme Sahibi e) yönetici

17-Çalıştığınız Bölüm nedir?
a)Muhasebe b)Üretim c)Ar-Ge d)Yönetim
e)Pazarlama f)KaliteDepartmanı g)Diğer…….

18-Bulunduğunuz İşyerinde çalışma süreniz nekadardır?
a)1 yıldan az b)1-5yıl c)5-10 yıl d)10-15 yıl e)15 yıldan fazla

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ