T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

İNOVASYON STRATEJİLERİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ESRA OFLAZ

KOCAELİ, 2022

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

İNOVASYON STRATEJİLERİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ESRA OFLAZ

Prof. Dr. Fazilet Burcu ÇAM

KOCAELİ, 2022

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

İNOVASYON STRATEJİLERİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ESRA OFLAZ

Prof. Dr. Fazilet Burcu ÇAM

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Kararı: 19.01.2022/3

KOCAELİ, 2022

ÖNSÖZ

Küreselleşen dünya ile firmaların pazar anlayışı soyutlaşmıştır. Bu sebeple inovasyon firmaları rakiplerine karşı farklılaşmasına destek olan bir araç olarak ortaya çıkmıştır. Gelişen Pazar yapısı ile birlikte artan rekabet ortamı firmaların sürdürülebilirlikleri için inovasyon stratejilerinin firma performansına etkisini ve aralarındaki ilişkiyi bilmeleri gerekmektedir. İnovasyon stratejileri ile firmaların rekabet gücünü arttırmış olacaktır.

Bu sebeple hazırladığım tez çalışmam sırasında her türlü desteği sunan, değerli eleştirileri ve önerileri ile tezimin ilerlemesini sağlayan tez danışmanım Prof. Dr. Fazilet Burcu ÇAM hocama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezimi hazırlama sürecinde tüm desteği ile arkamda olan başta canım eşim ve aileme teşekkürü bir borç bilirim. Sabırları ve gösterdikleri fedakarlıkları için minnettarım.

Esra OFLAZ

Kocaeli-2022

ÖNSÖZ……i

İÇİNDEKİLER……..ii

ÖZET……..v

ABSTRACT……...vi

TABLOLAR LİSTESİ…….vii

ŞEKİLLER LİSTESİ……..viii

KISALTMALAR LİSTESİ…….ix

GİRİŞ……1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İNOVASYON KAVRAMI……..…..3
1.1. İnovasyon Tarihçesi ve Tanımı……..…....3
1.2. İnovasyonun Önemi…….…...6
1.3. İnovasyonun Özellikleri…….....7
1.4. İnovasyonun Temel İlkeleri……....8
1.4.1. Liderlik…….....8
1.4.2. İşbirliği……...9
1.4.3. Risk Yönetimi…….....9
1.4.4. Güven…….....10
1.4.5. Açık Fikirlilik…….....11
1.4.6. Zamanlama…….....11
1.4.7. Analiz…….....11
1.5. İnovasyon Türleri...…….....11
1.5.1. Ürün/Hizmet İnovasyonu……...…..12
1.5.2. Süreç İnovasyonu……..13
1.5.3. Pazarlama İnovasyonu……..14
1.5.4. Örgütsel İnovasyon……..…....14
1.5.5. İş Modeli İnovasyonu…….…....15
1.6. İnovasyon Yapma Şekilleri…….…....15
1.6.1. Radikal İnovasyon……...…15
1.6.2. Artırımsal İnovasyon……....…16
1.7. İnovasyon Stratejileri…….....…16
1.7.1. Agresif İnovasyon Stratejisi…….....……17
1.7.2. Analizci İnovasyon Stratejisi…….....……..18
1.7.3. Savunmacı İnovasyon Stratejisi…….....…..…..19
1.7.4. Fütürist İnovasyon Stratejisi……..…20
1.7.5. Proaktif İnovasyon Stratejisi……20
1.7.6. Risk Odaklı İnovasyon Stratejisi……..21
1.8. İnovasyonun Temel Kavramlarla İlişkisi…….…22
1.8.1. Değişim ile İlişkisi…….....22
1.8.2. Buluş ile İlişkisi…….....23
1.8.3. Ar-Ge ile İlişkisi…….…...24
1.8.4. Girişimcilik ile İlişkisi…….…….....25

İKİNCİ BÖLÜM

2. FİRMA PERFORMANSI…….…….…27
2.1. Performans ve Performans Ölçümü Kavramı……. …..…....27
2.2. Performans Ölçümünün Önemi……..……...29
2.3. Performans Ölçümünün Boyutları……..…….....31
2.4. Firmalarda Performans Ölçümü……...…….....32
2.5. Performans Ölçümünün Gerçekleştirilmesi…….....33
2.6. Performans Ölçüm Değerlendirmesi…….…….....33
2.7. Performans Ölçüm Modelleri……..…..34
2.7.1. Performans Piramidi Modeli…….....34
2.7.2. Performans Prizma Modeli…….....35
2.7.3. Balanced Scorecard Modeli……...37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İNOVASYON STRATEJİLERİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA
3.1. Araştırma Konusu ve Önemi……..……..40
3.2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları…….……..41
3.3. Araştırmanın Faydaları……..……41
3.4. Araştırmanın Modeli, Değişkenleri ve Hipotezleri……...……...……..43
3.5. Araştırmanın Yöntemi…….……..46
3.5.1. Evren ve Örneklem……..……46
3.5.2. Veri Toplama Araçları……..…...46
3.6.Verilerin Analizi ve Değerlendirmesi……..…..47
3.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Analizi…….…..47
3.6.2. Firmalara Ait Özellikler…….….48
3.6.3. Ölçeklere Ait Temel İstatistikler..……..….49
3.6.3.1. İnovasyon Stratejilerine ait Temel İstatistikler……49
3.6.3.2. Firma Performansına ait Temel İstatistikler……..52
3.6.4. Ölçeklere Ait Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri..……..53
3.6.4.1. İnovasyon Stratejilerine Ait Doğrulayıcı Güvenilirlik ve Faktör Analizi…….....53
3.6.4.2. İnovasyon Stratejilerinin Güvenilirlik ve Açımlayıcı Faktör Analizi……..…....55
3.6.4.3. Firma Performansına Ait Açımlayıcı Faktör Analizi……58
3.6.5. İnovasyon Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Araştırılması.....60
3.6.5.1. İnovasyon Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Açımlayıcı Faktör Analizden Elde Edilen Sonuçlara Göre Regresyon Analizi……60

SONUÇ VE ÖNERİ……..65

KAYNAKÇA……69

EK-1…… .75

EK-2……77

ÖZET

Firmaların devamlılıklarını sürdürebilmeleri, pazarda rekabet etmelerini ve kar sağlayıp düşük maliyet ile faaliyetlerini sürdürmeleri için inovasyona ve inovasyon stratejilerine ihtiyaç duymaktadırlar. Literatüre baktığımızda inovasyon stratejileri, Agresif İnovasyon Stratejisi, analizci inovasyon stratejisi, savunmacı inovasyon stratejisi, fütürist inovasyon stratejisi, proaktif inovasyon stratejisi ve risk odaklı inovasyon stratejisi olarak altı grupta incelenmiştir. Tez çalışmamda bu altı başlık detaylı bir şekilde tanımlanmıştır.

Firma performansı ile inovasyon arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmak amacıyla birçok çalışma yapılmıştır. Bu araştırmanın amacı ise firma performansı ile inovasyon stratejilerinin belirlenen sektör bazlı olarak nasıl etkilediğini ortaya çıkarmaktır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde İnovasyon kavramı, İkinci bölümde Firma performansı kavramı ve üçüncü bölümde ise inovasyon stratejilerinin firma performansına etkisi ile ilgili yapılan çalışmaya yer verilmiştir.

Tez çalışmamda İnovasyon stratejilerinin firma performansına etkisini saptamak amacıyla Marmara bölgesinde faaliyet gösteren otomotiv ve otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyette bulunan 223 firmanın üst düzey yöneticilerinden alınan anket verileri kullanılmıştır. Anket ile firmaların inovasyon bilgi düzeylerine yönelik ölçümler yapılmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda SPPS 20.00 ve SmartPLS 3 programları kullanılarak faktör analizi ve path analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucuna göre inovasyon stratejilerinin firma performansına anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, İnovasyon Stratejileri, Firma Performansı

ABSTRACT

Firms need innovation and innovation strategies in order to compete in the market,and maintain their continuity, and their activities with low cost and profit. When we look at the literature, innovation strategies are examined in six groups as aggressive innovation strategy, analytical innovation strategy, defensive innovation strategy, futuristic innovation strategy, proactive innovation strategy and risk-oriented innovation strategy. In my thesis, these six groups are defined in detail.

Many studies have been conducted to investigate whether there is a relationship between firm performance and innovation. The purpose of this research is to reveal how firm performance and innovation strategies affect the specific sector. The study consists of three parts. It includes the concept of innovation in the first part, the concept of firm performance in the second part, and the study on the effect of innovation strategies on firm performance in the third part. Questionnaire data obtained from the senior managers of 223 companies operating in the automotive and automotive supply industry sectors in the Marmara region were used in order to determine the effect of innovation strategies on firm performance in my thesis. With the questionnaire, measurements were made regarding the innovation knowledge levels of the firms. Factor analysis and regression analysis were performed using SPSS 20.00 and SmartPLS 3 programs in accordance with the data obtained. According to the results of this analysis, it has been determined that innovation strategies have a significant effect on firm performance.

Keywords: innovation, innovation strategy, company performance

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: İşletme Performansı Ölçüm Yöntemleri
Tablo 2: Katılımcılara ait Demografik Özellikler
Tablo 3: Firmalara Ait Özellikler
Tablo 4: İnovasyon Stratejileri Tanımlayıcı İstatistikler
Tablo 5: Firma Performansı Tanımlayıcı İstatistikler
Tablo 6: Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi
Tablo7: İnovasyon Stratejileri Ölçek Güvenirlik Testi
Tablo 8: İnovasyon Stratejileri KMO ve Barlett Testi
Tablo 9: Toplam Açıklanan Varyans Analizi
Tablo 10: İnovasyon Stratejileri Açımlayıcı Faktör Analizi
Tablo 11: Firma Performansı Ölçek Güvenirlik Testi
Tablo 12: Firma Performansı KMO ve Barlett Testi
Tablo 13: Firma Performansı Toplam Açıklanan Varyans Analizi
Tablo 14: Firma Performansı Açımlayıcı Faktör Analizi
Tablo 15: Regresyon Modeli Özeti
Tablo 16: Regresyon Modeli

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: İnovasyon Eşitliği Denklemi
Şekil 2: İnovasyon Süreci
Şekil 3: GZFT (SWOT) Analizi
Şekil 4: Performans Yönetiminin Üç Temel Süreci
Şekil 5: Performans Piramidi
Şekil 6: Performans Prizması
Şekil 7: Dengeli Ölçüm Kartı Modeli
Şekil 8: Araştırma Modeli

KISALTMALAR LİSTESİ

KISALTMA	ANLAMI
AB	Avrupa Birliği
AGE	Adı Geçen Eser
AR-GE	Araştırma Geliştirme
GSYİH	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
TPE	Türk Patent Kurumu
TGB	Teknoloji Geliştirme Bölgesi
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı

GİRİŞ

Teknolojilerin kısa sürede gelişmesi günümüzde yeni pazarların oluşmasını ve var olan pazarlara ise hızla yeni kurulan firmaların girmesini sağlamaktadır. Oluşan bu şartlar ile firmalar rekabetedilebilirliklerini arttırmak ve uluslararası pazarda müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayabilmek için hızlı ve yeni çözümler geliştirmeye itmektedir. Bu rekabet ortamında rakiplerine karşı rekabette avantaj sağlayan işletmelerin, İnovasyon gerçekleştiren ve yenilikçi bir yönetim yapısına sahip oldukları görülmektedir.

Yenilikçilik ve İnovasyon firmaların sürdürülebilir büyüme ve refah seviyesinin önemli bir gücü haline dönüşmektedir. Ekonomiler için önemli olan bu kavram verimlilik, performans artışı, etkinlik, karlılık gibi kavramlarında temelini oluşturmaktadır. İnovasyon hem ekonomik kalkınmaya hem de o toplum içerisinde yaşan kişilerin refah seviyesini ve hayat standartlarının artmasına katkı sağlamaktadır.

Ekonomiler artık bölgesel veya ülkesel olmaktan ziyade küresel bir dönüşüme girdiği günümüzde İnovasyon kavramı firmalar için oldukça önemli bir hale gelmiştir. Pazar payını arttırmak, kar oranlarını arttırmak, yatırımlarını doğru alanlarda gerçekleştirmek için firmalar inovasyonu kullanmaktadırlar. Bazı firmalar inovasyonu kendi istekleri doğrultusunda gerçekleştirirken bazı firmalar Pazar şartlarından dolayı zorunlu olarak adapte olmaktadırlar. Fakat her firma rekabet avantajı ve firmanın sürdürülebilir olmasını sağlamak için yenilik kavramına adapte olması gerektiği ortaya çıkmıştır. İnovasyon sadece karlılık sağlama avantaj sağlama olarak algılanmaması gereken bir kavramdır. İnovasyon kavramı toplumsal ve ekonomik faydanın bir değer oluşturularak ticarileştirme süreci olarak görülmektedir.

Bu değerlerin ticarileşmesi için etkin inovasyon stratejilerinin oluşturulması gerekmektedir. İnovasyon stratejilerinin gerçekleştirilmesi için mevcutta varolan sistemlere yeni özgün özellik ve değerler eklenmesi gerekmektedir. Yeni sistemlerin hızlı şekilde örgüt içerisinde benimsenmesi rakiplere karşı avantaj sağlamaya katkı sunmaktadır.

İşletmeler inovasyonun geliştirilmesi örgüt yapısı ve kültürüyle oldukça ilgilidir. Kısa sürede İnovasyon kültürünün firma içerisinde benimsenmesi öğrenme ve bilgi alışverişini hızlandırmasını sağlamaktadır. Firma içindeki tüm bölümlerin etkileşim ve işbirliği yapmaları gerekmektedir. Gelişen işbirliği fikirlerin bütünleşmesini sağlamakta ve sinerji yaratmaktadır. İnovasyon ve Ar-Ge yatırım performansının verimliliğine katkı sağlamaktadır.

İnovasyon stratejilerinin oluşturulmasında sektörel olarak farklılıkların göz ardı edilmemesi yararlı olacaktır. Sektörel olarak gerçekleştirilen analizlerde üstün ve zayıf yönlerin tespiti ile hangi alanlara yenilik ve Ar-Ge gerçekleştirileceği rakiplere karşı üstünlük sağlama açısından faydalıdır. İnovasyon için sektörel olarak gelişmişlik düzeyleri farklılık göstermektedir. İşgücü, boyut ve finansal yapı İnovasyon stratejilerinin başarısı, yatırımların geri dönüş hızı açısından önem arz etmektedir.

Bilgi temelli yeni teknolojilerin üretilmesi, ürün ve hizmete dönüştürülmesi İnovasyon stratejilerinin önemini arttırmaktadır. Firmaların açık İnovasyon stratejileri benimsemesi kendi gelişimine katkı sunarken aynı zamanda etkileşimde bulunduğu kurumları da etkilemektedir.

İnovasyon stratejileri örgüt içi ve örgüt dışı etkileşimler ile ticarileşmiş olur. İnovasyon stratejilerinden elde edilen çıktıları ölçmek oldukça zordur. Bu nedenle özellikle firmaların performans izlemeleri gerçekleştirilirken rakiplerine karşın elde ettikleri karlılık ve yatırımların geri dönüşü önemli bir kriter olarak görülmektedir. Firmaların kazanç sağlama amacı olması sebebiyle performans izlemelerinde öncelikle karlılık önemli bir ölçüt olarak değerlendirilmektedir.

İnovasyon stratejileri firma performansını arttırmada önemli bir yapı taşıdır. İnovasyon stratejilerinden firma performansı olan karlılık ve yatırım performansı üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde İnovasyon kavramının gelişimi, ilişkili olduğu kavramların neler olduğu, önemi anlatılmıştır. İkinci bölümde ise firma performansı ölçüm metodları, kriterleri, ve performans ölçümünün yararlarından bahsedilmektedir. Son bölümde ise İnovasyon stratejilerinin firma performansı olarak belirlenen kar ve yatırım üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda sonuç ve öneriler paylaşılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İnovasyon Kavramı

1.1.İnovasyonun Tarihçesi ve Tanımı

İnovasyon kavramının tarihçesi 16. Yüzyıl'da Latince innovatus kelimesinden türetilmiştir. Toplumsal, İdari ve kültürel süreçlerde yeni yöntemlerin geliştirilmesi'' anlamını ifade etmektedir. (Gürsu, 2010: s. 2021)

Köken olarak incelediğimizde yenilenmek ya da yenileşim şeklinde türetilmiştir. İngilizce ''innovation'' Türk Dil Kurumu tarafından yenileşim olarak Türkçe'ye çevrilmiştir. Her değişim ve yenileşim inovasyon olarak tanımlanmamaktadır, toplumsal, idari ve kültürel süreçlerin bir fayda ve bir sonuç elde etmesi gerekliliği oluşmaktadır. Bu nedenle inovasyon kavram olarak sonucu ve süreci içinde barındırmaktadır. (Şen, Bolat, 2015: s.150)

İnovasyon Avrupa Birliği (AB) ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından yayınlamış Oslo Kılavuzuna bakıldığında; firma içinde, organizasyonunda ya dış paydaşlar arasında gerçekleştirilen yenilik ya da çığır açıcı iyileştirme yapılan ürün, hizmet veya süreçler için yeni bir pazarlama yöntemi ya da yöntemin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. (Bulut ve Arbak, 2012: s. 1). Bu sebeple inovasyon bir fikrin anlamlı bir katma değer katabilecek ürün veya sürece dönüştürülme serüveni olarak ifade edilebilmektedir. Tüm sektör ve alanlarda kurgulanabilen önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. (Gökçe, 2010: s. 1).

İnovasyon; değişim, yenileşim ve daha yaratıcı yeni hizmet, ürün ve süreç oluşturmak daha önce yapılmamışı yapmak anlamına gelmektedir. Sosyal, ekonomik ve idari konular ile ilgili geliştirilen veya geliştirilecek yeni ürünler, hizmetler veya süreç bütünü olarak tanımlanmaktadır. (Esen, 2017: s.15).

İnovasyon tek başına ayrı faaliyet olarak düşünülmemektedir. İnovasyonun içinde Ar-Ge ve teknoloji kavramlarının etkin süreçleri bulunmaktadır. Belirtilen süreçler içerisinde fikrin teori, faaliyet ve sonucu ile birlikte yarara dönüşmesi ve bu dönüşümün ticarileştirilebilir somut bir çıktı oluşturması önem taşımaktadır. İnovasyonu Yenileşim olarak basite indirgemek yanlış bir tanımlama olur. İnovasyon;

Yenilik yapılmış çalışmalar içerisinde ticarileşebilen bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Küresel düzeyde bakıldığında ülkelerin kendilerine özgün inovasyon stratejilerini oluşturmak ilk öncelikleri arasındadır. Ülke ve kurumlar bazında bakıldığında ekosistem içerisinde yer alan kişilerin inovasyonu kabul etmesi ve benimsemesi gerekmektedir. İnovasyon var olmayanı yaratmak olarak çok büyük bir etkiye sahip olacağı anlamına gelmemelidir. Örneğin ilk çıktığı dönemde öz çekim yapmaya yarayan ‘’Selfie Çubuğu’’ küçük fakat etkili bir inovasyon örneği olarak görülmektedir. Üreticisine büyük tutarlarda kazanımlar sağlamıştır.

İnovasyon kavramını ortaya atan yenilik teorisyeni Joseph A. Schumpeter inovasyon kavramını kapitalist ekonominin değişimi ile birlikte müşterilerin bilmediği bir ürün ya da ürünün bilinmeyen özelliğinin ortaya çıkması, yeni bir üretim yönteminin uygulanmaya başlanması; farklı pazarların açılması, farklı kaynakların ortaya çıkması veya farklı bir organizasyona dönüşmesi olarak tanımlamaktadır. (İyigün, 2015: s.1-2) İnovasyonun ilk ortaya çıktığı dönemlerde sadece güçlü ekonomiye sahip firmaların yürütebildiği bir süreç iken son dönemlere ülkeler için zorunluluk arz eden temel bir olgu haline geldiği görülmektedir. 21. Yüzyılın başlarında kelime anlamı karıştırılan inovasyon tüm bu karışıklıklara rağmen sürdürülebilir küresel rekabetin önemli ve kaçınılmaz gelişim hareketinin simgesi olarak nitelendirilmiştir. İnovasyonun bu anlamından dolayı çıkan sonuçlar şu şekilde sıralanabilir;

- Yeni ürün ortaya çıkarmak
- Yeni süreç oluşturmak
- Yeni organizasyonel biçimi oluşturmak
- Yeni bir pazarlama stratejisi oluşturmak

Schumpeter’in çıkarmış olduğu sonuçlar ile birlikte inovasyon kavramı üzerine yapılan çalışmalar 2. Dünya Savaşı ile birlikte artış göstermektedir. Savaş sonrası dönem ile birlikte İnovasyonun etkisinin endüstri ve askeri alanda yapılan Ar-Ge çalışmaları ile gelişme kaydettiği görülmektedir. Son yıllarda ise endüstri sektörü başta olmak üzere tüm alanlara yayılan bir anlayış benimsenmektedir. Bununla birlikte inovasyon ile işletmelerin verimliliği ve karlılık oranını arttırdığından, hayati olarak ülke ekonomisi uluslararası düzeyde rekabet edilebilirliği artmaktadır. Bu şekilde

işletmelerin inovasyon çerçevesinde tüm ekonomiye dinamizm kazandırmasıdır. (Mercan ve Gömleksiz, 2013: s.15)

Son olarak küçük ölçekli firmaların rakipleri ile rekabet edebilmesi için yeni ürün ve süreçleri ortaya çıkarması dikkate alındığında inovasyon kavramının önemi daha iyi anlaşılacaktır. Benzer durum ülkeler içinde geçerli olmaktadır. Ülkelerin diğer ülkeler ile benzer pazarda rekabet edilebilirliğe sahip olması için inovasyon kavramına ihtiyaç duymaktadır. Tıpkı firmalarda olduğu gibi ülkelerin ekonomik kalkınmaları inovatif stratejiler belirlemesi ile mümkün olacaktır. (Yu ve Lee, 2017: s.1451–1465) Gelişmiş ülkelere bakıldığında küresel olarak kalkınmalarının ivme kazanmasında inovasyon stratejileri ile doğrudan ilişki bulunmaktadır.

İnovasyon kavramı ile karıştırılan pek çok kavram bulunmaktadır. Bunların başında gelen icat açıklamak için aşağıdaki İnovasyon eşitliği denklemi bu iki kavramın anlaşılması için faydalı olacaktır.



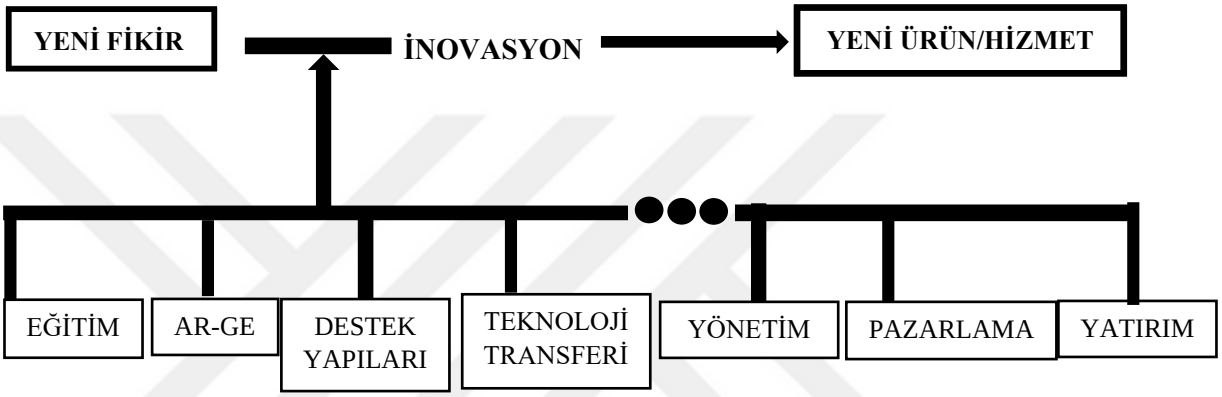
Şekil 1: İnovasyon Eşitliği Denklemi

Kaynak: Turanlı ve Sarıdoğan, 2010: s.15

Bu formüle göre inovasyonun ortaya çıkması için fikirlerin kavramsal konsepte dönüşmesi ile başlamaktadır. İşletmeler için yenilik kavramsal olarak ortaya fikir somutlaştırılması ile icat ortaya çıkmaktadır. Bu sürecin oluşmasında bilim ve teknoloji büyük öneme sahiptir. İcadın ticari bir katma değere dönüşmesi ile inovasyon tamamlanmış olur. (Satı,2013: 5).

İnovasyon tek başına ayrı bir faaliyet olarak görülmemektedir. İnovasyon içerisinde bilim, ar-ge ve teknoloji faaliyetlerinin süreçleri bulunmaktadır. Bu süreçlerden hedeflenen ise bilim, ar-ge ve teknoloji faaliyetleri içerisinde bir fikrin teori, etkinlik ve çıktı bakımından faydaya dönüşmesi ve bu faydanın pazarlanabilir, somut bir çıktı ile birlikte olması büyük önem taşımaktadır. İnovasyonu, sadece bir yenileme olarak tanımlamak doğru olmamaktadır. İnovasyon; yenilik yapılmış ürün

ve hizmetleri de içerisinde barındıran ve ticarileşebilme niteliğinin olduğu bir süreç olarak tanımlanması daha doğu bir anlatım olmaktadır. İnovasyon; değiştirmek, yenilenmek ve daha yenilikçi ürünler ve hizmetler ortaya koymak, daha önce yapılmamışı denemek anlamına da gelmektedir. Ayrıca, iyileştirilmiş veya yeni ürün, strateji, süreç veya hizmet üreten fikirler değiştirilip geliştirilerek, denenerek ve üreterek sosyal, bilimsel ve ekonomik değerin bilgiden ortaya çıkan bir süreç olarak adlandırılmaktadır. (Esen, 2017: s.15)



Şekil 2. İnovasyon Süreci

Kaynak: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü [OECD], 2005: s.2.

1.2. İnovasyonun Önemi

Firmalar ekonomik olarak varlıklarını sürdürebilmek için düzenli olarak kendilerini yenilemeleri gerekmektedir. Teknolojik gelişmeler ışığında sürekli değişimler yaşanmaktadır. Firmalar bu değişim içerisinde hayatta kalabilmek için daha hızlı bir şekilde yenilenmeye zorlanmaktadır. Ekonomik kalkınmanın, çalışan motivasyonunun ve müşteri memnuniyetinin imgesi inovasyondur. İnovasyon kuramların icada dönüştürülmesi ile ürün, hizmet ve organizasyonel süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesiyle bir döngü halinde devam etmektedir. Bu nedenle kurumlarda ve ülkelerde yeniliğe olan talep idari, sosyal ve ekonomik alanların tümüne inovasyonu sorunlu kılmaktadır. (Satı ve Işık, 2011: 540).

Her geçen gün üzerinde yapılan çalışmaların arttığı inovasyon kavramı ülkeler ve kurumlar açısından olmak üzere değerlendirilebilir. Kurumlar ve firmalar

inovasyonu süreçlerinde maliyetleri azaltma, üretim verimliliği sağlama, karlılık oranlarını arttırma, ürün ve hizmet kalitesini yükseltmek için önemli bir araç olarak kullanmaktadırlar. Ülkeler için inovasyonun önemi değerlendirildiğinde sosyal ve toplumsal refahın arttırılması, ülke kalkınmasının sağlanması ve küresel olarak rekabet edilebilirliği oluşturmak için kullanıldığı görülmektedir. (Hancıoğlu ve Yeşilaydın, 2016: 107).

Firmalar için İnovasyon yıkıcı güç olarak uzun vadede stratejik planların oluşturulması açısından önem arz etmektedir. Yeni sanayi kollarının oluşması ve yapıların yenilenmesine de katkı sağlamaktadır. Bu özelliği ile yapılması gereken sorumlulukları yerine getirdiğimiz bir mekanizma olarak da görülmektedir. Firmalar zamanı yayılmış şekilde de olsa iç ve dış paydaşlardan gelen geri dönüş ile kendini sürekli yenilenmelidir. İnovasyonun uzmanlaşma anlamında sadece teknik alanlarda yapılması yeterli olmayacaktır. Rekabet etmek, karlılık sağlamak, hizmet ve ürün portföyünü değiştirmek, çalışanlar arasında koordinasyonu sağlamak ile gerçekleşmektedir. İnovasyon tek başına endüstriyel bir süreç değildir. Müşteri ve kişilerin ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda inovasyon çalışmaları yürütülmelidir. Günümüzde hızlı gelişen sorunlara karşın sunulan çözümlere inovasyon denebilir.

İnovasyon firmaların rekabet edilebilirliği, verimliliği ve büyümeleri için önemlidir. (Kırım, 2007: 6)

Özellikle son yıllarda birçok bilim insanı, organizasyonel bağlamda oluşturulan farklı inovasyon türlerinin firmaların uzun soluklu ömrü, performansı ve kazancına etkisini tartışmaktadırlar. Baldwin'e göre, inovatif firmalar, inovatif olmayanlara firmalara göre; pazarlama, muhasebe, üretim ve insan kaynakları gibi farklı konularda daha bilgili olabilmektedirler. Değişime ve gelişime ayak uydurabilmek değişimi yönlendirebilmek için, firmaların yenilikçiliğe ilişkin performanslarını iyileştirmeye odaklanmaları ve yenilikçi süreç, hizmet ve uygulamaları gerçekleştirecek insan gücünün yetkinliklerini geliştirecek yatırımları yapmaları gerekmektedir.

1.3. İnovasyonun Özellikleri

İnovasyon kavramını ''yenilik'' olarak tanımlanmaktadır. Fakat yapılan her yeniliği inovasyon olarak değerlendirmek doğru olmaz. İnovasyonu yenilik olarak değerlendirmek için kurumun ve kişilerin ortaya çıkan yeniliği rakipleri karşısında

kendi lehine çevirip katma değer elde etmesi gerekmektedir. Buna bağlı olarak müşterilerin satın alma davranışlarındaki değişiklikleri inovasyon kapsamında arttırmak avantaj sağlamaktadır.

İnovasyonun temel özellikleri:

- Fayda; Yeniliğin kişilere fayda sağlaması
- Ticari değer/kazanç; Yeniliğin para sağlaması

İnovasyonun özelliklerine de bakıldığında fayda sağlamayan ya da ticari kazanç sağlamayan yeniliklerin inovasyon olarak değerlendirilmesi mümkün olmamaktadır. Bu nedenle inovasyon çalışmaları yaparken müşteri ve kişilerin ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirmek firmanın avantajına olmaktadır.

İnovasyon geriye işlemez. Ürün üzerinde gerçekleştirilen bir yenilik eski ürünün piyasdan çekilip inovasyon gerçekleştirilen yeni ürünün piyasaya sunulması ile gerçekleşir. Eski ürünün üretimi durdurulmuş olur. Ve yeni ürüne yatırım yapılmaya başlanmaktadır.

İnovasyonun diğer özelliği ise birikimli bir şekilde ilerlemektedir. Yapılan bir inovasyon daha sonra yapılacak inovasyon çalışmalarını etkilemek ve yönlendirmektedir. Birikimlilik durumu olduğundan inovasyonun hangi alana yolu takip edeceği bilinmeye bilir. (Yılmaz, 2015: s. 12)

İnovasyonun diğer bir özelliği de yayılmadır. Yenilik müşteriler tarafından talep edilmeye başlandığında inovasyon başarılı sayılmaktadır. Bu nedenle yenilik benimsendiğinde farklı alanlara da yayılması sağlanmış olur. Fikrin ortaya çıkıp kazanca dönüşmesi ile sonlanan inovasyon farklı alanlara yayılarak sürekli yeniliğin devam etmesini sağlamaktadır. (Aydın, 2009: s. 188-203)

1.4. İnovasyonun Temel İlkeleri

1.4.1. Liderlik

Liderlik, birlikte çalışılan kişilerin davranış, tutum ve düşüncelerini etkilemek ve yol göstermek olarak tanımlanır. Çevredeki kişileri veya grupları kendi amaçları doğrultusunda yönlendiren, faaliyetlerini etkileyen kişiler lider olarak ifade

edilmektedir. Lider, çalışan personelin etkin yönetilmesini, kontrolünü sağlamak ve firmanın hedeflerine ulaşmasında önemli bir role sahiptir. Sadece bir kişi değil bir grupta lider olabilir. Amaçlarına ulaşmak için emir ve talimatlar doğrultusunda bir grubu da takip edebilirler. (Koçel, 2013: s. 558) Liderlik vasfı taşıyan kişilerin firma içerisinde yönetim süreçlerine dâhil olması içi ve dış paydaşlarla yürütülen süreçler için olumlu bir süreçtir. Aksi durumlarda firmanın kendi ve ilgili kuruluşlarla olan süreçlerini olumsuz etkileyebilir. Yöneticilerin tümüne lider sıfatını vermek doğru değildir. Fakat olması istenen lider özelliklerine sahip kişilerin firma yönetici pozisyonun çalışmasıdır. Sadece iş dünyasında değil toplum içerisinde de liderler o toplumun amaçlarına ulaşmaları konusunda önemli bir rol üstlenirler. (Koçel, 2014: s.28).

1.4.2. İşbirliği

Firmalar ve kişiler hedefleri doğrultusunda farklı kurum, kuruluş veya gruplar ile ortak çalışma yürütmeleri gerekmektedir. Ortak hedeflerine daha kısa sürede işbirliği ile ulaşabilmeleri mümkündür. Yenilik çalışmalarında da işbirliği yeni ürün ve hizmet geliştirme anlamında önemli bir yere sahiptir. Firmalar çoğunlukla maliyetlerini azaltmak için işbirliğine gitmeyi tercih ederler. Firmalar işbirliği yaparak hem riski azaltmış olur hem de pazara giriş süresini kısaltmış olurlar. (Esen, 2016, s. 45) Müşterilerle de işbirliği içerisinde olarak onlardan gelen geri dönüşler ile inovasyon stratejilerini oluşturmaları gerekir. Bu şekilde pazardaki rekabet düzeyleri firmalar için avantaja dönüşmüş olur. Firma dışında olduğu kadar firma çalışanları ile de işbirliği kurulmalıdır. Strateji çalışmaları ve inovasyon faaliyetlerine dâhil edilmeleri sağlanmalıdır. Firmalar işbirliği sayesinde kısıtlı imkânlar ile maksimum faydayı sağlayacak yenilik kaynaklarına yönlendirilmiş olurlar. (Özgenç, 2011: s. 25) Üniversite sanayi işbirliği ile akademik bilginin sanayiye entegrasyonu sağlanarak Ar-Ge çalışmalarına hız kazandırmaktadır. Akademi tarafından sağlanan katkılar ülkenin ve firmanın inovasyon bakış açısını genişletmektedir. (Ünlü, 2013: s. 188). Fikrin kavramsal olarak ortaya çıkmasından icada dönüşerek ticarileştirilmesine kadar süren inovasyon sürecinde işbirliği büyük öneme sahiptir.

1.4.3. Risk Yönetimi

İnovasyon süreçleri içerisinde risklerin belirlenmesi veya en aza indirgenmesi çok önemlidir. Bu nedenle riskin hesaplanıp tahmin edilebilir olması inovasyonun temel ilkeleri arasında yer almaktadır. (Dursun, 2015: s. 163-175). İnovasyon risk alarak belirlenen hedefler doğrultusunda çalışanların tüm yeteneklerini kullanarak yeni fikir ve teoriler ortaya çıkarmak denebilir. (Yılmaz, 2011: s. 142) Risk yönetimi başarılı veya başarısız olabilir. İnovasyon çalışmaları yürütülürken yenilik bütün firmalar için risk içerir. Riski en aza indirmek için çalışanların geçmiş tecrübelerinden yararlanmak firma açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle firmanın fikir ve görüşlere açık olması, yeniliğe ön yargı ile yaklaşmaması inovasyonun gerçekleşmesinde önemli bir unsur olarak değerlendirilir. (Yılmaz, 2015: s. 386). Şans elde ederek riskleri ortadan kaldırmamıza olanak sağlamış oluruz. Risk alırken risk faktörlerini değerlendirmek ve mantık dâhilinde o riski almak başarılı olma açısından çok önemlidir.

Firmalarda yeni bir sistem oluşturulurken firma çalışanlarının yeniliğe adapte olmaları ve açık olmaları riski yönetmek için önem taşımaktadır.

1.4.4. Güven

Güven yenilikçi firmalarda bulunması gereken önemli ilkelerden biridir. İletişimin açık olduğu kurumlarda üst yönetim ve çalışanlar arasında güven sorunu oluşmamaktadır. Bu nedenle yönetime önemli bir rol düşmektedir. Kuruma bağlılık ve güven duyulabilmesi için yöneticilerin çalışanların sorunlarını dinlemeleri ve firma içindeki süreçlere dâhil etmeleri büyük öneme sahiptir. Güven kısa sürede değil uzun vade de işletmeye değer kazandırır. Kurum kültürünün oluşması ve çalışanların bu kültürü benimsemesi güven duygusunun oluşması ile mümkün olmaktadır. Güvenin oluşturulması kolay bir süreç olmamakla birlikte büyük çabalar ile inşa edilmiş olur. Bu nedenle firmalarda yöneticilerin lider olarak geniş bir vizyona sahip olması güven duygusunun daha hızlı gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Güvensiz bir ortamda işlerin yürütülebilirliği mümkün olmamaktadır. Firma içerisinde işbirliğinin artması ile güven ortamı oluşacaktır. Güven ile ilgili sorun yaşamayan çalışanların katkısı ile firma içerisinde gerçekleştirilen ortak paylaşımlar ile güven ortamı tesis edilmesi sağlanmış olacaktır. (Özel, 2011: s. 2-3).

1.4.5. Açık Fikirlilik

Yenilikçilikten bahsedildiğinde önemli ilkelerden bir diğeri de açık fikirli olmaktır. Yepyeni ortaya çıkmış bir fikrin ticarileşme yolculuğuna kadar öngürüp tanımlamak inovasyonun bir parçasıdır. Bu nedenle yeni fikir üretmek ve bu fikirlerin desteklenmesi çok önemlidir. Üst düzey yöneticilerin yeni fikirlerin üretilebilecek ortamlar yaratması temel şart olarak görülmektedir. Yenilik icat olarak değil yeni ve farklı iş imkânlarının ortaya çıkarılması olarak da tanımlanmaktadır. (Yalçınkaya, 2003: s. 385)

Çalışanlar bu anlamda iş yerinde görev tanımlarına bakılmaksızın yenilik katabilecek potansiyele sahip olmalıdır. İnovasyon fikirle başlayıp ticari icata dönüşmekle devam eder. Çalışanları olumlu anlamla desteklemek adına fikir günleri, beyin fırtınası toplantıları ile karar mekanizmalarına dâhil etmek bu süreci destekleyici olmaktadır.

1.4.6. Zamanlama

İnovasyon için zamanlama önemlidir. Fikrin oluşmasından pazara sunulmasına kadar geçen sürede rakiplerimizin aynı çalışmaları yürütüp gerçekleştirebilir. Bu durumda hem firmayı hem de yatırımcıyı zor duruma düşürebilir. Zamanı iyi değerlendirmek ve kaynaklarımızı doğru kullanmak doğru yerde doğru bir inovasyon çalışması yapmamızı sağlayacaktır.

1.4.7. Analiz

Firmalarda hangi fikrin daha değerli olduğunu belirlemek önemli bir süreçtir. İyi bir analiz yapmayı gerektirir. Personel, stratejilerimiz ve ileride yapacağımız yenilik çalışmalarını da analizler yaparak belirlemekteyiz. Bu firma içinde yapılan analizi kapsamaktadır. Firma dışı analizde ise firmanın konumu, Pazar durumu, rakiplerinin stratejileri belirlemektedir. Bu nedenle iki analizi de iyi değerlendirip inovasyon çalışmalarına bu kararlar ile yön vermek doğru olmaktadır.

1.5. İnovasyon Türleri

Literatür incelediğimizde inovasyon kavramı, derecelerine, alanlarına, özelliklerine göre pek çok farklı sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Değişim ve farklılığın derecesine göre, inovasyon temel olarak radikal ve artırımsal olarak

sınıflandırılmaktadır. (Ettlie, 1984: s. 15). Radikal inovasyon türleri, radikal düşünceler sonucu daha önce kullanılmamış ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük adımlarla oluşturmaktadır. Artırımsal inovasyonlar da ise, adım adım yapılan, bir dizi araştırma ve geliştirme faaliyetinden oluşan çalışmaların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. (Elçi, 2006: s.16). Literatüre baktığımızda, yönetimsel ve teknik olarak inovasyon kavramı ayrımına da gidilmektedir. Teknik inovasyon türü firmanın teknik çalışmalarında oluşan ve firmanın öncelikli iş alanları ile ilgili inovasyon çalışmaları iken, yönetimsel inovasyon ise, firmanın sosyal alanlarında oluşan inovasyonlardır (Damanpour, 1984: s.394).

Schumpeter'e göre, inovasyonun değişim türüne göre sınıflandırılmasına bakıldığında, yeni ürünlerin, yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesi, yeni pazarların alanlarının açılması, hammaddeler ve yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi, bir endüstride yeni pazar yapılarının yaratılması şeklinde beş farklı sınıflandırma yoluna gitmektedir (Schumpeter, 1934: s.). Oslo Manual kılavuzu'na göre, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon olarak dörtlü bir sınıflandırma yapmaktadır. (OECD, 2005: S. 3) İnovasyon türlerinin diğerlerinden daha kapsayıcı biçimde olması sebebiyle bu tez çalışmasında, bu dört tür ele alınıp incelenmektedir.

Bu bölümde, yeni üretim ve pazarlama yöntemlerinin uygulanması anlamına gelen süreç inovasyonu; değiştirilen veya var edilen yeni olan bir ürünün tüketicilere sunulması anlamına gelen ürün inovasyonu; firmaların karlılığını ve satış gücünü artırmak için yeni stratejiler geliştirilmesi ve pazar konusunda bilgi edinmek için mevcut alanların geliştirilmesi olarak tanımlanan pazarlama inovasyonu incelenmektedir. Bu bölümde ayrıca; firmaların üst yönetimlerin düşüncelerinin büyük oranda ve ya tamamen bir değişikliğe uğraması olarak tanımlanan organizasyonel inovasyonu, toplumların demokratik ve özgür şekilde yeteneklerini artıran bir süreç olan iş modeli inovasyonu üzerinde durulamaktadır.

1.5.1. Ürün/Hizmet İnovasyonu

Yenilik sadece buluş olarak değerlendirilmemeli, aynı zamanda yeni bir iş, fikir anlamına gelmektedir. Bu kısım son derece önem taşımaktadır. Ürün ve

hizmetlerin süreçlerinin ayrı ayrı incelenmeleri halinde, üretim sisteminin iş akışı ve ürün-çıktı döngüsü daha net bir şekilde izlenmektedir. Hizmetlere baktığımızda ise tüm süreçler aynı zamanda olduğundan, aradaki fark özneldir ve ölçmesi zor olmaktadır.

Ürün ve ya hizmet firmaların pazara sürdüğü ve ticari kazanç elde ettiği nesneler olarak tanımlanmaktadır. Firmaların pazar payını arttırmaları ve pazarda üstünlük sağlamaları asıl amaçlarıdır. Bu nedenle pazara sunulan ürünler üzerinde yapılan yenilikler önem arz etmektedir. Önemli bir unsuru içermektedir. (Börü, 2006: s. 17) Müşteriden gelen geri dönüş, talep ve istekler doğrultusunda yeni fikirler geliştirilerek ürün üzerinde geliştirme, analiz gibi amaçlar sonucu ürün inovasyonu gerçekleştirilmeye çalışmaktadır. Bazı durumlarda ise tahminleme yöntemi ile firmada çalışanların ihtiyaç doğrultusunda yeni ürünlerin oluşturulması ve pazara sunulması ile ürün inovasyonu gerçekleştirilir.

Hizmet inovasyonun da ise değeri ortaya çıkarma önem taşımaktadır. Ürün daha somu bir nesne olduğu için yenilik yapmak daha kolayken, hizmet inovasyonun süreç içinde zorluklar yaşanabilmektedir. Otel gibi hizmet sunan sektörlerde müşteri memnuniyet ve sürekliliğini sağlamak için yenilik yapılması gerekmektedir. Veya trendyol hizmet sektörüne güzel bir örnek oluşturmaktadır. Farklı bir örnek olarak bankaların yapay zeka ile bankaya gelmeden verdiği hizmetler hizmet inovasyonu olarak değerlendirilmektedir. (Muiruri ve Ngari, 2014: s. 51).

Ürün ve süreç inovasyonundaki öncelikli farklılıklar aşağıda belirtilmektedir.

• İnovasyon, yeni bir düşünceyi veya geliştirilmiş ve değiştirilmiş bir fikri, iyileştirilmiş üretim yöntemlerini, teknolojiyi veya ar-ge becerilerini içine dâhil ediyor ise bu tür inovasyon süreç inovasyonu olarak tanımlanmaktadır.

• İnovasyon, tüketicilere sunulan hizmetin yeni veya geliştirilmiş niteliklerini içine dahil ediyor ise bu tür inovasyon ürün inovasyonu olarak tanımlanmaktadır. (Gümüş, 2014: s. 44-45.)

1.5.2. Süreç İnovasyonu

Dağıtım yöntemlerinde yapılan yenilik veya iyileştirmeler süreç inovasyonu olarak tanımlanmaktadır. Yirmi birinci yüzyılda baktığımız sadece ürünlerde

yaptığımız yenilikler pazarda rekabet etmede yeterli olmamaktadır. Bu nedenle müşteriye ulaşma, dağıtım ve tedarik süreçlerinde de yenilik ve geliştirmelere ihtiyaç duyulmaktadır. Süreç inovasyonu ile ürün veya hizmetlerimizin daha verimli rakiplerimizden daha farklı bir şekilde pazarla buluşturmaktır. Rademakers'e göre ürün ve hizmet inovasyonunun devamı olarak düşünülen süreç inovasyonu bağlantılı olarak yürütülmektedir. Ürün veya hizmetin fikir aşamasından müşteriye sunulmasına kadar olan tüm süreci kapsamaktadır. Maliyetleri azaltıp, verimliliği arttırmayı sağlayan tüm yenilik ve iyileştirmeler süreç inovasyonu olarak tanımlanmaktadır. (Rademakers, 2005: s. 132)

1.5.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama yeniliği müşteriye sunulacak ürünün görsel olarak algısı üzerinde yapılan inovasyon olarak tanımlanmaktadır. Ürünün pazara sunmada, ambalajlama da yeni bir strateji geliştirilmesini kapsamaktadır. Müşterileri sayısını arttırmak ve yeni pazarlara girmek için ürün veya hizmetin yeniden konumlandırılmasıdır.

Farklı pazarlarda o pazarda yer alan müşterilerin istek ve taleplerine göre ürüne olan talebi arttıracak fiyat, tasarım ve ambalaj gibi konularda yapılan yeni stratejilere pazarlama inovasyonu içerisinde yer almaktadır. Pazarlamanın 4P'si olarak bahsedilen price, promotion, product ve place kavramlarında yapılan yenilikleri kapsamaktadır.

Örneğin günümüzde yer ve yabancı dizileri artık televizyonda değil web tabanlı uygulamalar ile her yerde kullanabileceğimiz bir kişiye özel seçenekleri yapılarak yeni bir satış stratejisi oluşturulmuştur. Bu nedenle pazarlamada yapılan inovasyon, potansiyel pazarları keşfetmek ve bulunduğumuz pazarlara iyi hizmetler sunma amacını taşıma gerekmektedir. Zerenler, Türker ve Şahin, 2007: s. 653-667)

1.5.4. Örgütsel İnovasyon

Firmalar sadece ürettikleri ürün, hizmet veya süreçleri ile ilgili yenilik yapmazlar. Firma içindeki organizasyonel yapıları içinde yenilik veya geliştirme yapma ihtiyacı duyarlar. Rakipleri ile pazarda rekabet edebilmeleri için sadece yeni ürün veya hizmet ortaya koymaları yeterli olmamaktadır. Çalışanların görevleri, ekiplerin koordinasyonu ve sorumluluklarını yeni stratejiler geliştirmek örgütsel inovasyonun içerisinde yer almaktadır.

Diğer inovasyon stratejilerinde olduğu gibi örgütsel inovasyonun amacı firmanın rekabet gücünü arttırmak, maliyetlerini azaltmak ve verimliliğini arttırmaktır. Örgüt içindeki iş yapma sistemini geliştirmek ve yenilemek ile oluşan inovasyon çeşididir. (Telli, 2010: s. 57)

1.5.5. İş Modeli İnovasyonu

İş modeli, firmaların ticari olarak gelir getirici olarak yaptıkları faaliyetler bütünüdür. Bu faaliyetlerde yapılan ve rakiplerle rekabet etme düzeyini arttıran farklı iş yapma modellerine iş modeli inovasyonu denebilir.

Firmalar inovatif düşünceler üretip iş yapış süreçleri ile ilgili farklılaşmaya gitmeleri rekabet etmeleri ve pazarda hayatta kalabilmeleri için şarttır. Örneğin İKEA'ya baktığımızda iş modeli olarak ürünleri mağaza tıpkı evimizdeki gibi döşeyip ürünleri müşteriye sunar ve sonrasında onların satışını sağlamaktadır bu iş modeli inovasyonuna güzel bir örnektir. Ve ya ünlü kahve satıcısı Starbucks önce kahve satmak ile başlayıp sonrasında kahve fincanı veya kupası gibi kahve ürünlerini satmaya başlayarak yeni bir iş modeli geliştirerek kendisini rakiplerine göre farklılaştırmıştır.

İş modelleri firmaların satış stratejilerinin yerine de kullanılmaktadır. İş modeli firmaların değer sunma yaklaşımlarıdır. Müşterilere güven verip kendi markalarına yönelmelerini sağlamak gerekir. Bu nedenle iş modellerinde yenilik ve gelişmeler yapılması rekabet için önemli bir unsur haline gelmektedir.

1.6. İnovasyon Yapma Şekilleri

1.6.1. Radikal İnovasyon

Firmanın ürün veya hizmet portföyünde daha önce bulunmayan bir ürün veya hizmetin ortaya çıkması ve bulunan bir çalışmanın yeniden ortaya çıkarılarak ilk defa kullanılacak şekilde pazara sunulmasına durumlarına verilen isimdir. (Kuzu, 2008: s.35) Radikal inovasyon süreci firmalar açısından uzun ve zor bir süreç olarak değerlendirilir. Ar-ge ve bilgi birikim çalışmasının firma içinde yapılmasını gerektirir. Var olmayan bir çalışmayı gerçekleştirmek ve bunu pazara uygun şekilde müşterilerin beğenisine sunmak oldukça zorlu bir süreçtir. Teknoloji ürün ve hizmetler radikal inovasyon çalışmalarına örnektir.

Bir çalışmanın radikal inovasyon olabilmesi için aşağıdaki özeliklere sahip olması beklenir; (Hippel, 2013: s. 160);

a. Maliyetlerinde en az %30 azaltması gerekmektedir.
b. Rekabetin özelliklerini var olana göre farklılık yaratması gerekmektedir.
c. Var olmayan yenilik içermesi gerekmektedir.
d. Ar-Ge konusunda laboratuvar ya da gerekli analiz süresini içermesi gerekmektedir.
e. Üstün inovasyon özellikleri barındırması gerekmektedir.

1.6.2. Artırımsal İnovasyon

Bir süreç içerisinde adım adım gerçekleştirilen, geliştirme, iyileştirme faaliyetlerinden oluşan çalışmaların sonucunda ortaya çıkan inovasyon çeşitidir. (Alptekin, 2006: s. 55- 120) Artırımsal inovasyon: pazardaki müşteri geri dönüşlerini karşılamak ve üretim verimliliğini arttırmak için mevcut sistemlerde yapılan küçük değişiklikleri kapsamaktadır. Yeni kurulmuş mikro işletmeler daha çok küçük küçük yapılan kademeli inovasyonu tercih etmektedirler. Fakat kademeli inovasyonun bir takım avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır.

Bunlar: (Hobikoğlu, 2009: s.125)

- Riski radikal inovasyona göre daha az olduğu için firmalar tarafından daha çok tercih edilmektedir.
- Firmalar tarafından daha ucuz görülmektedir.
- Firmalarda yeni ürünlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.
- Kademeli yenilik yapılırken gereksiz eklemeler ile müşteriyi rahatsız edici geliştirmelerden kaçınmak gerekmektedir.

1.7. İnovasyon Stratejileri

Firmalar için her alanda önemli olan yenilikçilik yani inovasyon gerçekleştirilebilmesi için uzun bir çalışma ve planlama sürecidir. Firmalar piyasaya sunacakları yeni veya iyileştirilmiş ürünler/hizmetleri farklı stratejiler ile sonucunda gerçekleştirirler. Oluşturulan stratejilerin amacı firmaya rakiplerinden öne geçirecek fayda sağlamaktır.

Firmalar piyasaların durumu, rakiplerin çalışmaları, oluşan fırsatlar doğrultusunda avantaj sağlayacaklarını düşündükleri stratejileri seçerek çalışmalarını yürütürler. Bu tez çalışmasında literatürde karşımıza en çok çıkan agresif, analizci, savunmacı, fütürist, proaktif ve risk odaklı olmak üzere altı grupta incelenmektedir.

1.7.1. Agresif İnovasyon Stratejisi

Agresif inovasyon stratejisi saldırgan inovasyon stratejisi olarak da anılmaktadır. Yeni ürün/hizmetin veya üretim süreçlerinin pazarda yer alan diğer firmalardan önce geliştirip Pazar liderliğini korumak ya da ele geçirmek için uygulanmaktadır. (Guan, vd. 2009: s.802-812). Rakiplerin önüne geçip hızlı davranabilmek için firma içinde yürütülen güçlü Ar-Ge çalışmalarına dayanmaktadır. Freedman'a göre ürün/hizmet veya süreç inovasyon yapılabilmesi ve buna bağlı olarak piyasa liderliği sağlayıp saldırgan stratejiyi yürütebilmek için Ar-Ge çalışmalarına firma içerisinde büyük bir bütçe aktarmak gerekmektedir. Ar-Ge çalışmaları uzun zaman alır ve yatırım isteyen çalışmalardır. (Gökçek, 2007: s.62-100)

Pazardaki ürün ve ya hizmetin ilk olması aynı zamanda büyük riskleri beraberinde getirmektedir. Bu nedenle yapılan araştırma geliştirme çalışmaları, yapılan test ve analizler, kullanılan teknolojiler bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Firmalar saldırgan inovasyon stratejisi ile kullandığımız araçlar ve firma olanaklarından çok fazla faydalanmaktadır. Keegan Anne, 2000: s. 367-388)
Agresif inovasyon stratejisinde yüksek gelir beklentisi olmakla beraber yüksek riskte görülmektedir. Rakiplerin çalışmalarına hızlı reaksiyon verebilecek olan firmalar saldırgan inovasyon stratejisini izlemektedir. Bu strateji firmaya gelecek vadede bir ufuk oluştururken aynı zamanda yeni fikirlerin inovasyona dönüşmesine olanak sunmakta ve gelecek planları bu çerçevede oluşturmasını sağlamaktadır. Rakiplerine göre daha az maliyetle kaliteyi arttırarak müşteriye ürünlerini sunması pazarda rekabetçi konumda olmasını sağlamaktadır. Fakat firmalar potansiyellerini, pazardaki rakiplerini, yaşayacakları tehdit ve fırsatları analiz etmeden bu stratejiyi uygulamaları durumunda büyük maddi kayıplar yaşayabilmektedirler.

İşletmeler sadece firma olanakları ve araştırma geliştirme çalışmaları ile öne geçme fırsatı sağlamazlar. Bu stratejiyi gerçekleştirmeden önce kendilerini ve bulundukları pazarı iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Birçok analiz çeşidi bulunmakla

birlikte yaygın olarak kullanılan GZFT analizi firmaların bu strateji belirlerken kullandıkları bir analizdir. GZFT analizi İngilizceden dilimize çevrilmiştir. Rakiplerimizin güçlü ve zayıf yönleri ile piyasaların fırsat ve tehditlerini analiz eden uygulamadır.



Şekil 3: GZFT (SWOT) Analizi
Kaynak: www.wikipedia.org, Erişim Tarihi: 19.04.2021

Kararlı ve güçlü firmalar, diğer firmaların güçlü olduğunu bildiği pazara girer, rakiplerin çalışmalarını etkiler ve elinde tuttuğu payı korur. Agresif strateji ile kendi alanlarında rakiplerine göre liderlik elde etmiş olur.

1.7.2. Analizci İnovasyon Stratejisi

Analizci inovasyon stratejisi firma yöneticilerine ve hissedarlarına firmanın bulunduğu pazardaki rakipleri hakkında bilgi sağlamaktır. Sağlanan bu bilgiler ile değişikliklerin yarattığı fırsatların neler olduğunu ortaya koymaktır. Yapılan analiz inovasyon çalışmaları ve pazarın arasındaki bağı oluşturmaktadır. Bu strateji firmalara rekabet edilebilirliğini arttırıp yeni fırsatlar sunmaktadır. Rekabet edilebilirliği yüksek olan sektörlerde firmalar kendi rekabet güçlerini korumak için analizler

gerçekleştirmek ve inovasyon ortaya çıkarmak için çaba sarf etmektedir. (Akman, 2003: s.88)

Analizci strateji diğer yandan firmaların yaşadıkları problemlere yaratıcı çözümler bulma yeteneği kazandırmaktadır. Firmanın departmanlarında yaşanan eksiklikleri belirlemek içinde kullanılmaktadır. Firmalar çalışmalarına devam ederken pazardaki rakiplerini de gözlemlemiş olur. Bu durumda ortaya çıkabilecek risklere karşı diğer firmaların verdiği tepkileri kendilerine uyarlayıp uygulayabilmektedir. (Aslan, 2018: s.88)

Analizci strateji firmaların doğru kararlar almalarını sağlamaktadır. Analizler yaparak sadece firma içinde bilgi kaynaklarına odaklanmak yerine dışa açık bir analiz ile radikal inovasyon yapmalarını sağlamaktadır. (Yılmaz, 2015: s.527)

1.7.3. Savunmacı İnovasyon Stratejisi

Savunmacı inovasyon stratejisinin önemli noktası yeni bir ürün veya süreç yapmak yerine mevcut ürün veya sürecin iyileştirerek yenilikler üretmektedir. Savunmacı stratejiyi uygulayan firmalar ilk olmayı tercih etmezler, fakat teknik değişikliklerinde ve teknolojik gelişmelerin gerisinde kalmak istememektedirler. Bu stratejiyi uygulayan firmalar saldıran strateji uygulayan firmaların hatalarından ders çıkartıp ve açtığı pazardan yararlanmaktadırlar. Bu nedenle araştırma geliştirme giderlerinden kaçmaktadırlar. Savunmacı inovasyon stratejisi yürüten firmalar inovasyon yapmak yerine teknolojik alt yapılarını geliştirmeyi tercih ederler. (Deniz, 2011: s.141-175.) Ar-Ge'ye önem vermemeleri hatalı bir tutum olmaktadır. Patent gibi kavramlar bu strateji için önem arz etmektedir. Fakat savunmacı firmalar patentleri bir sorun olarak görmektedir. Fakat teknolojik olarak ön planda olmak istedikleri için patentlere sahip olmayı önemsemektedir. Patentleri alıp bu patentlerden lisans geliri elde etmeyi hedeflenmektedir. Know-how ile aldıkları patentleri farklı firmalara kiralayabilmektedir.

Savunmacı strateji uygulayan firmalar saldırgan stratejiyi yapan firmaların çalışmalarını takip etmekte, ürünlerine olan ilgisini gözlemlenmekte ve bu firmaların yaptığı hataları görüp kendi stratejilerine yöne vermektedir. Saldırgan stratejiyi tercih eden firmaların hatalarından ders çıkartarak daha az maliyet ile müşteriye hizmet etmektedir. (Durna, 2002: s.134)

Risk almayıp pazar payını arttırmayı amaçlayan firmalar, pazardaki ürünlere bakarak mevcut ürün veya süreçler üzerinde iyileştirmeler yaparak kazanmayı hedeflemektedirler.

Saldırgan stratejiler sonucunda başarısız olup pazar dışı kalan firmalar savunmacı stratejilere geçmektedir. Yeni ürünler mi geliştirecek yoksa mevcut ürünleri mi iyileştirecek gibi sorular ile karşı karşıya kalmaktadır.

1.7.4. Fütürist İnovasyon Stratejisi

Fütürist stratejisi firmaların gelecekteki yenilik fırsatlarını tahmin etmeleri ile uzun dönemde plan yapmalarını teşvik etmektedir. Geleceğe dönük olarak odaklanılması, yöneticilerin piyasadaki gelişmeleri izlemek için bilgileri ve fikirleri edinmektedir. (Yılmaz, 2015: s.528)

Fütürist inovasyon stratejisi literatürde gelecek odaklı strateji olarak da anılmaktadır. Bu stratejiyi benimseyen firmalar, çevrelerinde yaşanan gelişmelere karşı hazır olmak, ortaya çıkan fırsatları kendi avantajlarına çevirmek için gelecek planlarını oluşturmaktadırlar. Bu planları oluşturma içinde firmaların inovatif ve yenilikçi çalışmalar yapmalarına sebep olmaktadır. Firmaların mevcuttaki müşterilerinin gelecekteki taleplerinin ne olacağı tahmin etmesi, gelecekteki yeni müşterilerinin ihtiyaçları yeni ürün çalışmaları sonucunda ortaya çıkan sonuçlara göre fütürist stratejiler oluşturması gerekmektedir.

Gelecek odaklı oluşturulan stratejiler gelecekte de oluşacak yeni müşteri istek ve talepleri için rekabet edilebilirliği arttırmış olacaktır.

Fütürist yaklaşım içinde olmak firmaların ileride olabilecekleri öngörebilmek, pazarda yaşanan gelişmeleri takip etmek, gelecekteki ihtiyaç ve istekleri görmek ortaya çıkacak yeni fırsatları kendileri için lehine çevirmesi anlamına gelmektedir. Sağlanan bu avantajda gelecek odaklı stratejiyi benimseyen firmalara yüksek kar sağlamaktadır. (Akay, 2007: s.107)

1.7.5. Proaktif İnovasyon Stratejisi

Proaktif inovasyon stratejileri fırsatları izleyen inovasyon stratejileri olarak da anılmaktadır. Bu strateji piyasada ortaya çıkan eksiklerin, oluşan boşlukların takip edilmesi ve daha önce düşünülmemiş istek oluşturacak bir ihtiyacı karşılamak için yeni

ürün/hizmet sunmak amacıyla oluşturulan inovasyon stratejisidir. Bu stratejiyi takip eden firmaların girişimcilik ve yaratıcı çalışmalarının yüksek olması gerekir. (Yılmaz,2015: s.528)

Firmalarda proaktif inovasyon stratejisi, pazarda ilk olma, teknolojik altyapıda lider ve araştırma geliştirme konusunda güçlü olmayı sağlanmaktadır. Firmalar göğüs gerdikleri risklere karşı ihtiyaç duydukları bilgilere elde ettikleri kaynak çeşitliliği ile ulaşmaktadırlar. Dünya da büyük firmalar proaktif inovasyon stratejisini kullanmaktadır. Örneğin Apple, Samsung vs. (Gökçek, 2007: s.76)

Fırsatçı stratejiyi takip eden firmalar piyasada yaşanan değişimlere tümüyle konsantre olur ve bu değişimlere hızlıca cevap verirler. Bu tür firmalar bir diğer taraftan daha iyi performans sağlamak için ihtiyaç duydukları yeni yöntem ve modelleri bulabilirler. Bu vizyona sahip firmalar farklı firmalara da mentorluk ederek firmalarına yeni hizmet oluşturup ticari amaçla için kullanabilirler.

Proaktif strateji rekabet ettiği diğer firmalara liderlik ederek diğer firmalardan önce harekete geçme olarak tanımlanmaktadır. (Kaygın,2012: s.98)

Fırsatları izleyen inovasyon stratejisinde öncelik piyasanın beklentilerini iyi tanıyabilmektir. Diğer firmaların eksiklerinden ve hatalarını takip ederek ders çıkartıp pazarın taleplerini karşılamaktır. Dikkat edilmesi gereken ana unsur doğru yerde doğru kişilere sunmaktır.

Proaktif strateji piyasaya ve rekabet ettiğiniz firmalara karşı yapılan analizlere sonucunda ürünün veya hizmetin pazara sunulmasını amaçladığından girişimcilik bilgisi ve cesaret becerisi önem kazanmaktadır. Bu sebepten dolayı araştırma geliştirme çalışmalarına yatırım yapan firmalar inovatif firmalar olabilir.

1.7.6. Risk Odaklı İnovasyon Stratejisi

Risk odaklı strateji adından anlaşılacağı gibi çeşitli riskleri göze alarak oluşturulan stratejilerdir. Bu stratejiyi izleyen firmalar daha önce denenmemiş ürün veya hizmetleri veya süreçleri araştırmak ve geliştirmek için yeni yöntemler kullanırlar. Bu stratejinin amacı müşterilere radikal değişiklikler oluşturarak yeni yöntemler ve değerler kazandırmaktır. (Lynn ve Akgün,2001:s. 376).

Firmalar yeni bir pazara girdiklerinde ya da yeni yöntemler geliştirdiklerinde çok farklı risklere katlanmaktadırlar. Bu riskleri negatif veya pozitif olarak değerlendirmektedir.

Risk odaklı strateji firmaların piyasadaki fırsatları güncel bir şekilde takip etmelerini ve bu fırsatları yenilik çalışmalarında kullanmalarını amaçlayan bir stratejidir. (morgan ve strong 1998 s.1058)

Risk odaklı inovasyon stratejisi denenmemiş yeni ürün veya hizmatlerin, üretim ile dağıtım yöntemlerini içermektedir. Teknoloji ve piyasa açısından belirsizlik fazladır. Ortaya çıkacak olan yeni ürün ve hizmetlere piyasa her zaman hazır olmayabilir. Bu stratejiyi takip eden firmaların yatırım yapması gerekebilir. Fakat bu yatırımla birlikte ortaya çıkan risklerde fazladır. (Tellis, vd. 2009: s.7).

Risk odaklı stratejinin amacında tamamen denememiş yenilik, yeni yöntem ve süreçleri oluşturmaktadır. Bu strateji yeni piyasalara açılma talebi olduğunda tercih edilmektedir.

Literatürde kısaca risk odaklı strateji, piyasada görülen eksik ve boş alanların izlenmesi veya daha önce uygulanmamış ve pazarda talep yaratacak bir ürün ve/veya hizmet olarak inovasyon ortaya koymayı amaçlayan bir stratejidir. Risk odaklı stratejiyi izleyen firmalar yenilikçi bir vizyona sahiptirler. (Işık, ve Kılınç, 2012: s. 169-198.)

1.8. İnovasyonun Temel Kavramlarla İlişkisi

1.8.1. Değişim ile İlişkisi

Değişim kavramı zamanla aynı olmayan ve farklılaşan anlamına gelmektedir. Herhangi bir yapıdan başka bir yapıya dönüşmesi anlamına da gelmektedir. (Eren, 2000: s.82)

Farklı bir tanımla değişim, var olan durumun iç ve dış çevre faktörleri ile yeniden yapılanarak müşterileri ihtiyaçları doğrultusunda bireysel ya örgüt olarak yeni fikir üretme ve bu fikri uygulayabilme sürecidir.

Değişime ilişkin diğer bir tanımlama kişisel ve örgütsel değişimdir. Yönetimsel olarak değişim örgüt yapısında yer alan değişikliklerdir. Kişisel olarak baktığımızda değişim insanların değer yargıları, tutum ve davranışlarında meydana gelmektedir.

Değişim inovasyonun olmazsa olmaz kurallarındandır. Adım adım küçük iyileştirmeler şeklinde de olabilir, yada radikal olarak da değişim gerçekleşebilir. Birinci yaklaşım Kazien olarak küçük küçük yapılan değişimlerdir. İkincisi ise geliştirme reengineering olarak bilinmektedir. (Eren, 2000: s.83)

Yeni ürünlerin girişi, pazarlara açılma, üretim yöntemlerinin oluşturulması, yeni pazarlama sistemlerinin yaratılması, ham madde ve tedarik süreçlerinin geliştirilmesi inovasyon içinde yer alan değişimleri ifade etmektedir.

1.8.2. Buluş ile ilişkisi

Buluş ile inovasyon kavramları arasındaki ilişkinin iki temel açıklaması yapılmaktadır. İlki buluş ve inovasyon arasındaki ilişki devam eden bir süreci ifade etmektedir. İkincisi ise buluş ve inovasyon arasındaki ilişki bir dönüşümü ifade etmektedir. Buluş tanım olarak yeni ürün veya hizmetin ticarileştirildiğinde bir inovasyona dönüşmektedir.

Öncelikle bilgiyi üretmek meydana getirmektir. Oluşturulan bilgi ticarileştirildiğinde değer kazanmaktadır. (Alparslan, 2015: s. 147).

Buluş bir fikrin ilk olarak ortaya çıkmasıdır. Yenilik olarak bilinen inovasyon ise buluşun ortaya çıkmasından sonra üzerinde çalışıp ticari bir değere dönüşmesi ile oluşmaktadır. Buluşlar ticari bir değere dönüştüğünde inovasyon olarak anılmaktadır. Buluş ve inovasyon kavramı birbirleri ile ilişkilidir. Buluş temel anlamda bireysel olarak ortaya çıkmakta iken inovasyon gruplar arası bir süreci içermektedir. İnovasyonda iç ve dış çevre faktörleri etkilidir. (Kılıç, 2016: s. 37).

İnovasyonda amaç olmayan kimsenin kullanmadığı bir ürünü oluşturmak veya bulmak değildir. Ticari bir değer oluşturulması önemli noktadır. Buluş veya icat yaparken ticari bir değer oluşturmadıysak inovatif ürün ortaya koyduk diyemeyiz. Örneğin Xerox bilgisayarlarda kullanmak için Mouse buluş olarak geliştirmiştir fakat Apple piyasaya sunmuştur. Bu nedenle buluş tek başına parlak bir fikir olsa da değere dönüşmediği sürece başarılı olmuş olarak görülmemektedir. (Ecevit Satı, 2010: s. 117-118)

1.8.3. Ar-Ge ile İlişkisi

Rekabet edilebilirlik firmalar için zorlu süreç olmakla birlikte sosyal ve toplumsal hayata birçok katkısı vardır. Sanayi devrimi ile birlikte şehirleşmenin ve yeni toplumsal kuralların oluşması insanların yaşam kalitesinin gelişmesine sebep olmaktadır.

Bilgi birikimi, teknoloji, yenilik bu rekabet edilebilirliğin gelişmesinde önemli faktörlerden biridir. Koç'a göre rekabet kavramı bir ülkedeki sanayinin diğer ülkelerdeki sanayiye göre daha yüksek gelir ve insan kaynağı kapasitesinin olmasıdır. (Koç, Özbozkurt, 2014: s. 86).

Uluslararasılaşma ile birlikte rekabet etmek daha da zorlaşmaktadır. Firmalar sadece kendi ülkelerinde değil diğer ülkelerdeki rakipleri ile de mücadele etmek ve öne geçmek durumundadır.

Firmaların toplumsal ve ekonomik olarak güçlenmeleri teknolojik gelişmelere ve pazar durumuna göre ülkeler arası sınırların kalkması ve rekabet etme gücü zorlanmaya başlanmıştır. Rekabet, piyasaya ürün ve/veya hizmet üreten firmaların faaliyetlerini etkilemektedir. Rekabet elde etmek ve firmaların faaliyetlerini arttırmak için inovasyona ihtiyaçları vardır.

Firmalar akademik ve teknik yetkinliklerini geliştirerek teknolojik bilgi birikiminin artmasını toplumsal ve ekonomik koşullara ilişkisi bulunmaktadır. (Toprak, 2013: s. 16) Araştırma geliştirme çalışmalarına ayrılan bütçe firmaların yenilik için kıyas yapmalarına olanak sağlamaktadır.

Ar-Ge firmalarda yeniliği destekleyen en önemli noktalardandır. Ar-Ge'nin amacı firmaların etkin ve sürdürülebilir bir şekilde var olmalarını sürdürecek uzun vadede kalıcı çalışmalara oluşturmaktır. Ar-Ge'nin birçok amacı vardır: (Zerenler vd. 2007: s. 653-667)

- Yeni ürün /hizmet ve süreçleri geliştirmek
- Mevcut ürün ve hizmetler için yeni kullanım alanları bulmak
- Yeni üretim teknikleri bulmak veya mevcut üretim tekniklerini geliştirmek
- Rakip firmaların gelişmelerine göre rekabet gücünü korumak
- Firmada verimliliği artırmak

- Firmanın maliyetlerinin düşürülmesini sağlamak
- Çalışan-Firma yetkilileri arasındaki ilişkilerinin iyileştirilmesini sağlamak

Ar-Ge bir başka tanımla, firmaların bilgi birikiminin meydana gelen bilgi kavramının arttırılması ve bu artışla birlikte yeni uygulamalar planlamak üzere kullanılan sistematik yaratıcı faaliyetlerdir. Oslo kılavuzuna göre Ar-Ge üç temel başlıkta incelenir. Temel araştırma, uygulamalı araştırma ve deneysel araştırmadır. Temel araştırma herhangi bir özel uygulama gerektirmeyen olgusal kavramlardır. Uygulamalı Araştırma yeni bilgiler ortaya çıkarmak için yürütülen özgüm çalışmalardır. Deneysel araştırma, mevcutta bilinen bilgilerinden yararlanarak yeni ürün ve materyal, süreç ve sistem ve hizmetler oluşturmak için sistemli çalışmalardır. (OECD, 2002: s.30)

İnovasyona giden yolda Ar-Ge çalışmaları önem arz etmektedir. Fakat her Ar-Ge çalışmasının İnovasyonla sonuçlanacağını söylemek doğru değildir. Pek çok deneme ve Ar-Ge çalışmasına ulaşmak mümkün olabilir. Bazen yaptığımız tüm Ar-Ge çalışmalarına rağmen inovasyona ulaşamaya da biliriz.

Küresel olarak inovasyon ile iç içe olan firmalar, Ar-Ge çalışmalarına insan kaynağı ve maddi yatırım yaparak ayakta kalmaktadır. Firmaların Ar-Ge yatırım yapıp sonucunda inovasyon çıktı üretmek oldukça riskli bir durumdur. Bazı firmalar rekabet edebilmek için bu riskleri alarak inovasyon çalışmalarını sürdür ve uzun vadede birçok kazanç elde etmektedirler.

Microsoft, Apple, Google, Samsung gibi büyük markalar son zamanlarda Ar-Ge çalışmalarını ağırlıklı olarak Çin gibi düşük işgücü ve daha az maliyetli ülkelerde yapmaktadırlar.

Ar-Ge ile ilgili önemli bir diğer nokta ise Ar-Ge'ye yapılan harcamaların aynı zamanda ekonomik kalkınmaya da yarar sağlamasıdır.

1.8.4. Girişimcilik ile İlişkisi

Literatürde bazı araştırmacılar girişimciliğin en yakın tanımı konusunda karmaşıklık bulunmaktadır. (Drucker 1998: s. 97) Girişimciliğin bazı araştırmacılar küçük firmaların oluşacağı şekilde bazı araştırmaların ise tüm yeni firmaları

kapsayacak şekilde kullanırlar. Girişimcilik firmalarının büyüklüğü ya da yaşı ile ilgili olmamaktadır. Köklü firmalarda büyük girişimcilik örnekleri sunmaktadır.

Yenilik içinde girişimci ya da girişimcilik yer almaktadır. Girişimciler, Yaratıcı fikirler ticari hayata kazandıran cesaretli kişilerdir. İnovasyon kavramı girişimcilik ile ilişkili bir kavramdır. Girişimcilik çalışanlarda olduğu gibi daha fazla maaş ya da terfi için inovasyon yapmazlar. Kendi girişimci vizyonları ve hedefleri için inovasyon yaparlar. Bu sebeple girişimciler büyük oranda riske girmektedir. Bu riski azaltmak için büyük çabalar sarf etmektedir. Bu çabalardan biri ise yaratıcı düşünme kabiliyetidir. Girişmicilerin bir fikri ticarileştirme yolunda azimli ve cesaretli olması gerekmektedir. (Arslantaş, 2001: s. 20).

Ar-Ge de olduğu gibi inovasyonun çok yönlü olması sebebiyle girişimcilikte inovasyon yerine kullanılabilmektedir. İnovasyon firmaların rekabet etmeleri için girişimcilerin kullandığı bir kavramdır. Bu sebeple girişimcilik ve inovasyon birbirinde farklı ama ilişkili tanımlardır. Girişimcilik sürdürülebilirliğe önem vermektedir. Tek başına inovasyon yapmak girişimcilik için yeterli olmamaktadır. Bu sürdürülebilirliği sağlamak için inovasyon yapmak gerekmektedir. (Yılmaz, 2015: s. 25-26).

İnovasyon girişimcilerin çalışmalarını farklılaştırması ve değişimler ile yeni ürün ve hizmetler sunmaları için bir araçtır. Girişimciler planlı olarak başarılı inovasyon örnekleri sunabilirler. İnovasyon fırsatlarını değerlendirerek devamlılıklarını sağlayabilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. FİRMA PERFORMANSI

Bu çalışmanın ikinci bölümde performans ve firma performans kavramına değinilecektir. Bu bölümde performansın tanımlanması, önemi ve firma performans ölçümü modellerine değinilmiştir.

2.1. Performans ve Performans Ölçümü Kavramı

Hayatımızda ve iş dünyasındaki faaliyetlere ve bu faaliyetler sonucunda ortaya çıkması planlanan hedeflere ulaşmadaki en etkili faktörlerden biri performanstır.

Firmaların performans ölçümü ile ilgili 2 ana nokta vardır. Bunlardan birincisi 1880'lerin sonunda başlayan ve 1980'lere kadar devam eden aşamadır. İlk aşamada özellikle gelir, verimlilik, yatırımlardan elde edilen geri dönüşümü üzerinde durulmaktadır. İkinci aşaması ise bütün dünyada yaşanan pazardaki gelişmeler sebebiyle 1980'lerin sonlarında başlamıştır.

Basit olarak tanımı ise performans yapma, yerine getirme, uygulama, bir işi sonuçlandırma demektir. Firma bağlamında performans ise, iş görme yöntemi ve verimliliği olarak tanımlanmaktadır. (Amaratunga vd., 2000: s. 66- 75).

Firma performansını oluşturan birçok faktör bulunmaktadır. Her sektör ve firmanın yapısına göre firma performansı inceleme faktörleri değişiklik göstermektedir. (Kitapçı, 2006: s. 42)

Literatüre baktığımızda verimliliğin ölçülmesi firma performansı olarak tanımlanmaktadır. Bireyin, ekibin ya da firmanın amaçlanan faaliyete ulaşıp ulaşmadığı veya ne kadarını başarabildiğini objektif ya da sübjektif yöntemlerle ölçülmesidir. (Tinaz, 1999: s. 389)

Bir diğer anlatımla Mowday, Porter ve Steers, Gibb Dyer,' a göre firma performansı işletmenin tüm kaynaklarını etkin kullanarak amaçlarına ulaşması anlamına gelmektedir. Firmanın belirlediği düzeye ne düzeyde yakın sonuçlara ulaşılıp ulaşılmadığının göstergesi olarak performans kavramı tanımlanmaktadır.

Firma Performansı da, firmanın çalışma hedeflerine, sanayi ortalamasına ya da stratejik planlarda belirlenen rasyonel değerlere ulaşmasına ilişkin bilgi sunmaktadır. (Küçük, 2017: s. 333)

Firma performansı, işletmenin girdi, karı, çıktısı ve geri bildirim sisteminden oluşan bir süreçtir. (Bickes, 2011: s. 100) Performans genel anlatımla amaç ve bu amaca yönelik faaliyetlerin objektif ya da sübjektif olarak tanımlanmasını ifade eden kavramdır.

Zerenler'e göre firma performansı firmaların belirlenen hedef ve amaçlarına ulaşılabilmesi için uygulamaya alınmış faaliyet ve çalışmaların tümüdür.

Bulut'a göre ise firma performansı oluşturulan stratejilerinin başarı düzeyi ile ilgili olduğundan dolayı başarısının değerlendirilmesinde uygulanan performans kriterleri kritik öneme sahiptir. (Bulut vd., 2009: s.513-538)

Firmalarda performans kavramı geçmişten günümüze dek gelişen ve değişen süreç olarak tanımlanmaktadır. Tüketici istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yaşanan değişimler, rakipler ile rekabetin yoğunlaştığı gibi etkenler sonucu en uygun maliyet ile en fazla üretim ve kar amaçlayan bu süreç gelişerek tüketici ve personel tatmini, inovasyon, kalite gibi performans kriterlerine odaklanan bir sürece dönüşmüştür.

Sezen'e göre (2002: 133) firmalardaki üretim, satış ve ulaştırma alanlarının firma performansına etkileri üzerine oluşan çalışmada, bu alanların etkin uyumu ile ortaya çıkacak sonuçların performansın normal şartlarda elde edilecek durumdan daha yüksek olacağı sonucuna varılmıştır. Ayrıca üretim ve ulaştırma alanlarının uyumunun büyük önem taşıdığını, ulaştırma alanının üretim ve satış alanları arasında bağlayıcı bir role üstlendiği belirtmektedir.

Farklı bir ifadeyle anlatmak gerekirse "firmalar kar elde etmek ve elde ettiği karı arttırmak ve ya firmalarını devam ettirmek için firma içi verilerin yanında ulusal ve uluslararası platformlarda sektörel ve çalışma alanlarıyla ilgili maddi ve maddi olmayan çevresel faktörleri de dikkate almaları ve bu verilere dayanarak çeşitli analizler yapmak zorundadır". Bunun nedeni "Firmaların stratejilerinde Firma performansını etkileyen birçok etmen bulunmaktadır. Bu etmenlerden biri uluslararası pazar faktörlerinin.önemini oluşturan ekonomik süreçtir. Bir diğeri etmen ise

davranışsal ve sosyal paradigmalardır ve firmanın sosyal çevresi ile uyumu firmanın başarısını etkileyen temel faktörler olarak görülmektedir".

Dess ve Robinson, Venkatraman ve Ramanujam'a göre Objektif sonuçlar, nicel veriler yoluyla, subjektif sonuçlar ise firmanın rakiplerine veya müşteri beklentilerine göre performans hakkındaki algısal düşünceleri ölçülmektedir. (Dess ve Robinson, 1984; Venkatraman ve Ramanujam,1986: s. 135)

Firmanın elde ettiği sonuçlar ve firma performansı pek çok şekilde değerlendirilebilmektedir. Thompson ve Stricklan'a göre firmaların standart başarılarını farklı hedeflerle göre kategori yapmışlardır. Pazar, ürün ve hizmet, ekonomik çıktılar ve firma personelleri şeklinde dört ana başlığa bölümlemişlerdir. Bu bölümler firmalar için önemli olmakla birlikte potansiyel oluşacak sorunları önlemektedir. (Ahmed vd. 1996: s. 43)

Bunlar:

1. Pazar: Pazar payı, satış hacmi.
2. Ürün ve Hizmet: Ürün kalitesi, yeni ve geliştirilmiş ürün tanıtımı, verimlilik, gelişme yeteneği.
3. Ekonomik: Yıllık Kazanç, karlılık, yatırım getirisi,
4. Firma Personelleri: Çalışan yeteneklerinde gelişme, çalışan esnekliği.

2.2. Performans Ölçümünün Önemi

Firma performansı firmanın politikalarını oluşturmak ve büyüme stratejileri için önem arz etmektedir.

Bu sebeple firma performansının etkileyici özelliklerini ikiye ayırılmaktadır. İlki geleneksel ekonomik boyutlar olarak firma başarısının belirlenmesinde dış pazar etmenlerinin üzerinde durulmaktadır. Bir diğeri ise davranışsal ve sosyolojik paradigmalara dayanarak firmanın çevresel sebeplerine nasıl adapte olup başarı sağladığı firma performansı ile görülmektedir.

Bir diğer araştırmada ise performans kritelerinin kar sağlama, firma büyüklüğü, inovasyon, kalite, pazar odaklılık, rakipleri ile rekabet durumu, borçlanma, ekonomik büyüme, stok durumu, verimlilik ve firmanın piyasa değeri gibi göstergelerden

bahsedilerek sadece kar sağlamanın tek kritere bağlanarak performans incelenmesi yapılması yetersiz bilgi olacağı belirtilmiştir. (Bayyurt 2007, s. 588)

Porter'a göre firma başarılı olmak için firmanın rekabetçi bir konum sağlaması ve sürdürülebilir bir finans yönetimi göstermesi gerektiğini savunmaktadır. (Porter 1991: s. 96). Performanslarını ölçmek firmalar için önem arz etmektedir. Firma Performansı, stratejilerini hangi aşamada gerçekleştirdiği ve ne ölçüde başarılı olduğunu ifade etmektedir. Firmaların öncelikli amacı kar sağlamak ve varlığını sürdürebilmek olduğu için hedeflerini gerçekleştirmesi ve devamlılığını sağlaması gerekmektedir. (Porter, 1991: s.95–117)

Bir firmayı oluşturan farklı birimlerin birbirleri ile ilişkili bir biçim de çalışmaları, firmanın varlığı devam ettirebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Firmayı bütün olarak kurguladığımızda her bir birimin hareketi birbirini tamamlar nitelikte olmalıdır. Ki ilerleyen süreçlerin tamamlandığı noktada ortaya çıkan değer, firmanın sahip olduğu tüm kaynakları doğru ve yeterli kullanıldığı sonucunu doğursun. Sezen vd., (2002: s. 133)

Firmaların varolma amacı çalışmalarını sürdürebilmektir. Çalışmalarını sürdürebilmeleri değer ortaya çıkarmaları gerekmektedir. Değer oluşturmadan çalışmalarını uzun süre sürdürebilmeleri mümkün olmamaktadır. (Cenger, 2011: s. 38). Özellikle firmaların artan ulusal ve uluslararası rekabet şartlarında, çalışmada bulundukları sektör içerisinde çalışmalarını sürdürebilmeleri ve başarılı sonuçlar alabilmeleri performanslarının ölçülebiliyor olması giderek önem taşımaktadır. Firmalarda performans ölçümlerinin etkili olabilmesi için sağlam ve güçlü bir şekilde yapılması gerekmektedir. (Zerenler, 2005: s. 32). Ölçülmemiş bir performans kriterinin yapılabilmesi de mümkün olamayacağından, performans kriterinin ölçümü günümüzde daha da önemli hale gelmektedir. Firmaların güncel durumlarını, sektör içindeki konumlarını ve rekabet ettiği rakiplerine göre durumunu performansın değer olarak ifade edilebilir olması açısından büyük önem taşımaktadır. (Sakur, 2019: s. 59)

Literatürde yapılan incelemelere göre performans ölçümünün önemi aşağıda belirtilmiştir. (Cenger, 2011: s. 34);

- Ölçülümü yapılmayan bir faaliyetin yönetilemeyecek olması,
- Firmaların başarılarını ortaya koymak,

- Firmanın planlarındaki hedeflerine ulaşıp ulaşmadığını karşılaştırabilmek,
- Firmada personellerin performans durumlarını kontrol edebilecek bir sistem oluşturulması ve takibin sağlanması
- Finansal olarak performans kaybına sebep olacak sorunların tespitine yardımcı olmak ve bulunan sorunların ortan kaldırılması sağlamak
- Firma performansının arttırılıp geliştirilmesi ve değiştirilmesi için dikkat edilmesi gerekenleri belirlemek,
- Firmanın çalışma alanlarının anlaşılmasını sağlamak, çalışma alanları ile ilgili bilgi sahibi olmak ve çalışma alanlarını düzenlemek,

2.3. Performans Ölçümünün Boyutları

Rekabet şartları, işletmelerin tatmin edici performansa sahip olmaları için önemli faktörlerden bir tanesidir. Porter'a göre, rekabet, işletmelerin başarılı olmasında stratejik yönetimin de ana unsurunu oluşturmaktadır. Firmanın yer aldığı sektörün yapısını, rekabet koşullarına göre 5 rekabet kuvveti modeli olduğunu savunmaktadır. Bu beş kuvvet modeli:

- Sektördeki Rekabet (Industry Rivalry)
- Pazara Giriş Tehdidi (Threat of New Entry)
- Tedarikçilerin Pazarlık Gücü (Bargaining Power of Suppliers)
- İkame Ürünlerin Tehdidi (Threat of Substitutes)
- Müşterilerin Pazarlık Gücü (Bargaining Power of Buyers)

Literatürde firma performansının boyutları incelendiğinde finansal ve finansal olmayan boyutlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Finansal boyutlar ağırlık olarak Rekabet, üretim, ekonomik, pazar, piyasa konularını içermektedir.

Stratejik hedefler doğrultusunda firmaların faaliyette kaldıkları süre boyunca gelirlerini arttırması, kurum içi süreçlerini iyileştirmesi ve geliştirmesi sürdürülebilirlik için kaçınılmazdır.

Eren'e göre firma performansını; objektif ve sübjektif boyut olarak iki boyutta ele değerlendirmektedir. Sübjektif boyutu; personellerle ilgili boyut, müşterilerle ilgili boyut, ekonomik boyut, örgüt içi boyut ve sosyal boyuttan oluşmaktadır. Objektif

boyut ise; çalışmanın konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmesi nedeniyle doluluk oranı, odabaşına yıllık gelir, personel devir oranından oluşmaktadır. (Eren, 2007: s.25)

2.4. Firmalarda Performans Ölçümü

Performans, firmanın hedeflerinin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin tespiti için yapılmaktadır (Bakoğlu, 2001: 39). Performans denetiminin yapıldığını personelin farkında olması performansta artış olmasına katkı sağlayacaktır. Performansın tespit edilmesi, stratejik planda belirlenen hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının göstermektedir. Performans ölçümü, firmalarda yönetimsel bir çalışmadır, çalışanların performansı kadar yönetimin de aldığı kararların ne derece doğru olup olmadığının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. (Yalçın, 2013: 38). Performans ölçümünün amaçlarından en önemlisi firmanın yönetiminin temel stratejik planlarının daha ekonomik ve daha akılcı bir biçimde hayata geçirilmesine amaçlanmaktadır. (Karaman, 2009: 411). Firmalar, performans ölçümü ile birlikte örgüt içi faaliyetlerini denetlerken diğer yandan da dış kaynaklı çevre ve rekabet şartlarını gözlemleme şansına sahip olmaktadır (Öztek, 2005: 19). Performans ölçümü, stratejik gelişim sürecine yönelik geri bildirim yöentimi sisteminin oluşumu açısında önem taşımaktadır. Bu sebeple performans ölçümü açısından doğru bilgi aktarımı örgüt içi öğrenme ve gelişim sürecinin etkin bir şekilde sağlanması için önemlidir. (Karaman, 2009: 425). Performans ölçümü konusu firmaların planlarında yol gösterici bir niteliğe sahip olması sebebiyle oldukça önem taşımaktadır.

Porter'a göre firma performansı, stratejilerin belirlenen süre ve hedeflere ulaşmadaki başarı kriterleri olarak ifade edilmektedir (Ceylan, 2001, s. 49). Bu nedenle firmanın belirli zamanlarda başarı düzeyinin ölçülmesi, karının istenen düzeyde olup olmadığının, üst yönetimin başarıdan memnun olup olmadıkları gibi unsurlar firma performansı kriterlerine göre değerlendirilebilmektedir. Firmalar, performanslarını tespit ederek, yaptıkları çalışmaları ve hedefleri ne kadar başarılı olduklarını görme imkânını sunmaktadır. (Bakoğlu, 2001, s. 39). Hult, Hurley ve Knight (2004)'a göre firma performansı, temel amaçların gerçekleştirilmesine ek olarak, satışların hacminin arttırılması, pazar payı ve kârlılıkla gibi firmaların amaçlarının başarı düzeylerini ifade etmektedir.

2.5. Performans Ölçümünün Gerçekleştirilmesi

Performans, üzerinde çalışılan konuda ölçümü gerektirmektedir. Yıldız (2010)'a göre firma performansının ölçüm yöntemleri ve kullanılan kriterler aşağıdaki Tablo 1 gösterilmiştir. Buna göre nitel (sübjektif) ve nicel (objektif) ölçüm yöntemlerinin sık kullanıldığı gözlenmektedir.

Tablo 1: İşletme Performansı Ölçüm Yöntemleri

ÖLÇÜM YÖNTEMİ	**FREKANS**
Sadece Subjektif Ölçüm	29
Sadece Objektif Ölçüm	24
Hem Objektif Hem Subjektif Ölçüm	5
Toplam	58

Kaynak: Yıldız, 2010: s.212

2.6. Performans Ölçüm Değerlendirmesi

Firmaların performansını ölçebilmesi ve başarılı sonuçlar alabilmesi amacıyla kullanması gereken koşullar aşağıdaki şekilde olmalıdır.

- Firmanın oluşturduğu strateji ve hedeflerle uyumlu olması
- Ölçülebilir olması
- Ulaşılabilir olması ve tüm paydaşlara uygun olarak tasarlanmalı
- Firmanın yer aldığı sektöre ve ya tamamen firmaya özgü tasarlanmış olması
- Belirlenen hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının ölçülmesi için belirli zaman aralığı belirlenmiş olması
- Firmanın ihtiyacına ve bulunduğu coğrafi konuma göre iyileştirme gösterebilmesi gerekmektedir. "Ölçemediğinizi yönetemezsiniz ve iyileştiremezsiniz" cümlesinin performans yönetimi süreçlerinde ne kadar doğru olduğunu, literatür de başka bir çalışmada da performans yönetiminin ''SMART'' özellikleri içeren yapıda olması gerektiğini vurgulamaktadır. (Işığıçok 2008: s.3).

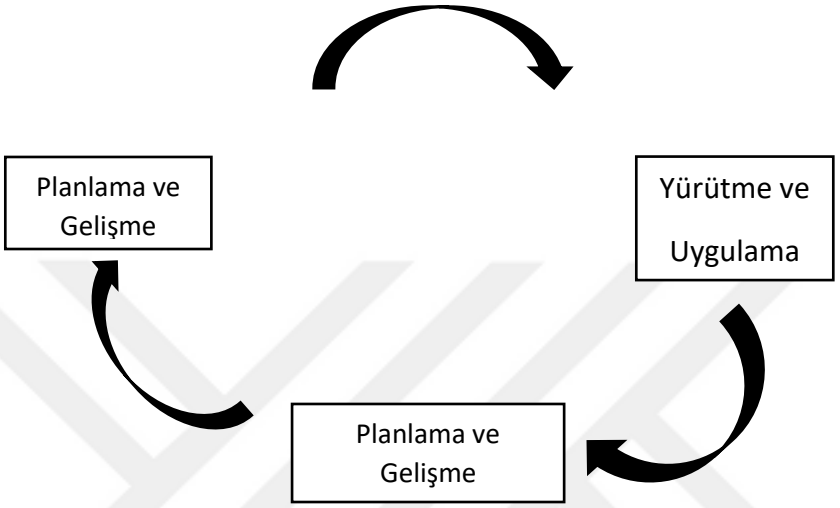
S- (specific) Özgül-Belirli-Özel: Amaç özel, belirli veya somut olmalıdır.

M- (measurable) Ölçülebilir: Nitelik veya nicelik içermelidir.

A- (achievable) Ulaşılabilir-Gerçekleştirilebilir: Kabul edilebilir bir maliyete gerçekleştirilebilmelidir.

R- (realistic) Gerçekçi-Uygun: Proje, yöneticilerinin yönetebilecekleri uygunlukta olmalıdır.

T- (timely) Süreli: Amaca, sonuca ne zaman ulaşmamız gerektiğini belirtmelidir.



Şekil 4: Performans Yönetiminin Üç Temel Süreci

Kaynak: Alptekin, 2007: s. 64

2.7. Performans Ölçüm Modelleri

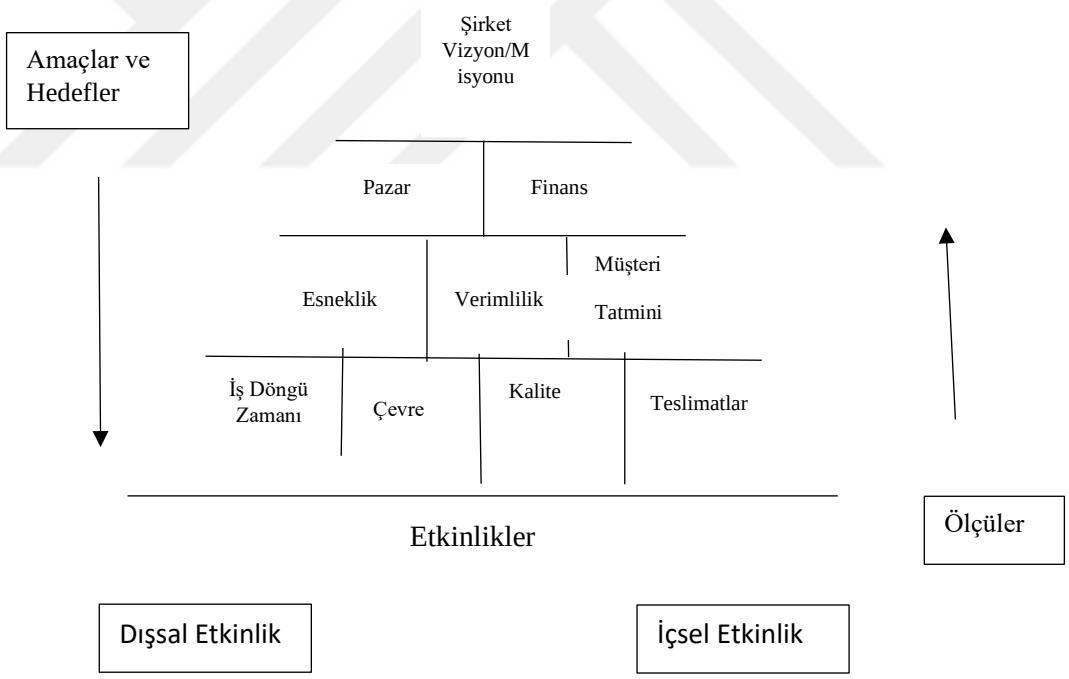
Literatürde birçok araştırmacı firma performansını değerlendirebilmek için objektif ve subjektif anlamda farklı modeller sunulmaktadır. Bu bölümde performans ölçümünde kriter olarak kullanılan modeller kısaca anlatılmaktadır.

2.7.1. Performans Piramidi Modeli

Performans Piramidi Modeli, ilgili kurumların performans yönetimi ölçülmesi için standart yöntem ile ölçebilmek için gerekli tüm boyutları bir araya getirerek uygulanması amaçlanmaktadır. Literatürde performans piramidinin mucidi Wang Laboratuvarları olarak bilinmektedir. Üretim, Fayda, verim, finansal metodlar gibi birçok performans ölçümlerinin tatmin edici sonuçlar ortaya çıkmaması sebebiyle performans piramidi sistemi geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu modelde amaç, başarı elde etmeyi sağlayan performans kriterlerinin kontrol edilmesi sağlanmaktadır.

1990 yılında Judson tarafından başlatılan çalışmaları performans piramidinin temellerini oluşturmaktadır ve sonraki yıllarda son şeklini Lynch ve Cross tarafından

düzenlenerek ortaya atılmıştır. Bu çalışmaya göre firma performans ölçümü ile performans yöntemleri arasında bağlantı kurulması üzerine çalışılmıştır. Performans piramidi modeli gruplandırılan hedeflerin ve ölçüm kriterlerinin çeşitli bölümlerde kullanım türlerini tanımlanması açısından oldukça yararlı bir modeldir. Model, firmanın farklı alanlarında müşteri ilişkileri, kalite verimlilik, lojistik gibi firma dışından kaynaklı unsurlar, üretim ve çevre gibi firma içi kaynaklı unsurlar arasındaki farklılıkları daha doğru ve daha mantıklı bir şekilde belirlemektedir. Neely'e göre, bu model firma performans kriterlerinin hiyerarşik bir sistem ile ele almayı amaçlamaktadır. Firmalara belirlenen hedefleri sınıflandırma ve farklı alanlarda kullanımı konusunda yol gösterici olmaktadır. Bu model firmanın farklı birimlerinde farklı ölçüm metotları ile uygulanmaktadır. Müşteri tatmini, verimlilik ve kalite, lojistik, ürün ve hizmet, çevre gibi farklı alanlarda performans göstergeleri başarılı ve başarısızlık durumunu belirlemektedir.



Şekil 5: Performans Piramidi

Kaynak: Anbar Değer, 2010: s. 338

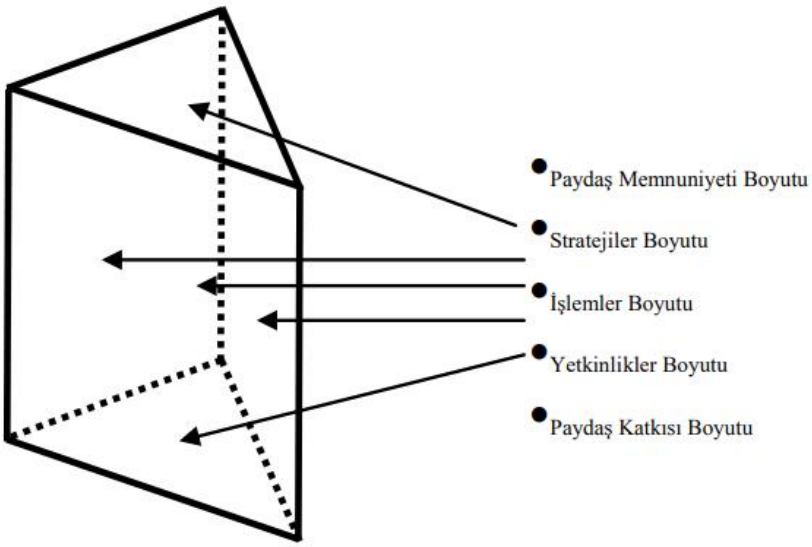
2.7.2. Performans Prizma Modeli

Literatürde yapılan farklı araştırmacıların çalışmaları incelendiğinde, performans ölçüm modellerinin planlama basamağında oluşan sorunları üç boyuta

ayırmaktadırlar. Performans prizma modeli, performans ölçüm yönteminin bir bütün olarak sekteye uğraması ve performans modeli ile çevre ilişkileri arasındaki sorunları kapamaktadır. Performans Prizma modeli, iç ve dış paydaşları performans ölçümünde anahtar alanlar olarak yorumlayan çok boyutlu bir çalışma olarak nitelendirmektedir. Bu model sadece paydaşların memnuniyetini vurgulamakla yetinmez bunula birlikte iç ve dış paydaşların firma içerisindeki yeteneklerinin gelişimine katkı sunmaktadır. Neely ve Kennerley'e göre performans prizma modeli düzenli ve sürekli kullanarak sorunları hızlı ve doğru bir şekilde ortaya koyacak çok yönlü bir yöntem olarak tanımlamaktadırlar. Bu modelin yoğun bir şekilde benimsenmesinin temel sebebi belirlenen hedeflere kısa zaman aralığında varılabiliyor olmasıdır. Performans Prizması Şekil 5'te görüldüğü üzere beş yönlü üç boyutlu bir şemayı oluşturmaktadır. Şemanın üst ve alt kısımları paydaş memnuniyeti ve paydaş katkıları, diğer üç yanı ise firmanın stratejileri, işlemleri ve yetkinlik boyutlarını oluşturmaktadır. Prizma Modeli, firmayı merkez alarak yetkinlikler, insan ve çevre, teknoloji, yeniden planlama açılarından en üst hedeflere ulaştırmayı hedeflemektedir. Bu beş yön, firma performansının detaylı ve bütün olarak ortaya koyan bir model olarak ifade edilmektedir. Neely ve Wivel'e göre, paydaş değeri ortaya çıkarmadan hisse sahiplerinin değerini ortaya çıkarmanın mümkün olmadığı görüşünü savunmaktadırlar. Performans prizma modeli, çok boyutlu performans ölçüm modellerinden farklı olarak hisse sahiplerine de perspektifi daha geniş bir bakış açısı alanı oluşturmaktadır. Üst düzey yöneticilerin oluşturduğu planları iç ve dış paydaşlardan gelen istek ve talepler doğrultusunda hazırlamaları gerektiğini öne sürmektedirler. Performans Prizma modeli, özel sektörde baskın ve doğru bir alan oluşturmak için oluşturanların ve söz sahibi belirleyicilerinin hisse sahibi grup olması gerektiğini savunmaktadırlar. İç ve dış paydaş analizleri, mali ve maliyet dışı ölçümleri ve ölçümlerin etkinliğini ve etkin olup olmadığını firmaya rapor olarak sunmaktadır. Bu modelin tüm çalışmaların bütününü oluşturduğu ve firmanın netice sonrasında örgüte uygun olan ölçümleri kolayca oluşturabileceği, oluşturduğu ölçümleri geliştirip iyileştireceğini savunmaktadırlar. (Şimşek, Nursoy 2002: s.98)

Performans prizma modeli, diğer modellere kıyasla iç ve dış paydaşlara yönelik bakış açılarını oluşturmaktadır. Neely'e göre, performans sisteminin oluşturulana stratejilerden ziyade iç ve dış paydaşların talep ve ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik bir öncelik taşıdığını vurgulamaktadır. Oluşturulan stratejiler bir sonraki

süreçte eklenmektedir. Modele göre iç ve dış paydaşların talep, istek ve ihtiyaçlarını net bir şekilde tanımlayarak stratejileri belirtmek gerekir. Literatürde, performans ölçüm süreci başlatmadan önce doğru stratejilerin sunulması gerekmektedir. Yalnız bu sonuç neticesinde doğru ve sistematik bir örgüt yapısı kurulabildiği savunulmaktadır. Performans Prizma modeli, hisse sahipleri, personeller, tedarikçiler gibi yeni iç ve dış paydaşların örgüte kolay katılmasına olanak tanımaktadır. Paydaş memnuniyeti boyutu yönetim süreçleri içerisinde ön plana çıkmış ve çok çeşitli sorunu çözüm sunmaktadır. Modele göre, ilişki içerisinde olduğu beş boyut bütünsel olarak tamamlanmasını desteklemektedir.



Şekil 6: Performans Prizması
Kaynak: Neely vd, 2001: s. 12

2.7.3. Balanced Scorecard Modeli

Rekabet şartlarının global dünya ile birlikte değişmesiyle özellikle mali göstergelere dayalı olarak performans ölçüm süreçlerinin yetersiz olduğunun savunulması ile performans ölçüm süreçlerinin çok yönlü performans ölçüm modelleri ön plana çıkmasına sebep olmaktadır. (Barbak, 2008: s. 6). Kaplan ve Norton'a göre dengeli ölçüm modeli olarak da nitelendirilen balanced scorecard modeli stratejik ve finansal kriterler içinde bir bütün olarak performans değerlendirme sistemine yönelik olarak geliştirildiği savunulmaktadır. Balanced Scorecard Modeli, 4 temel soruya cevap aramaktadır. Bu sorular aşağıda anlatılmaktadır.

1. Tüketiciler firmamızı nasıl görüyor? (tüketicinin bakış açısı);
2. Hangi aşamalarda mükemmel olmalıyız? (süreç bakış açısı);
3. Firma olarak değişime ve değer üretmeye devam edebilir miyiz? (yenilik ve öğrenme bakış açısı);
4. Firmanın pay sahiplerine bakışının nasıldır? (Finansal bakış açısı).

Üst yönetimin bu sorulara verilen cevaplar doğrultusunda hedefler oluşturmaktadır. Tüm birim ve çalışanlar için tanımlanan performans ölçütleri, ilgili olduğu birimin hedeflerine ulaşmasını destekleyici nitelikte olması gerekmektedir. Balanced Scorecard'ın Türkçe çevirisi farklı kaynaklarda dengeli performans ölçütü ya da dengeli ölçüm kartı olarak ifade edildiği görülmektedir. Scorecard kelimesinin anlamı firmanın performansının anlatıldığı tablo ve ya karne anlamını gelmektedir. Dengeli ölçüm kartı modeli, firmaların performanslarını görmek için değiştirilen bir seri yönteme dayalı yeni bir bakış açısı ortaya çıkarmaktadır.(Aksu, 2008: 23).

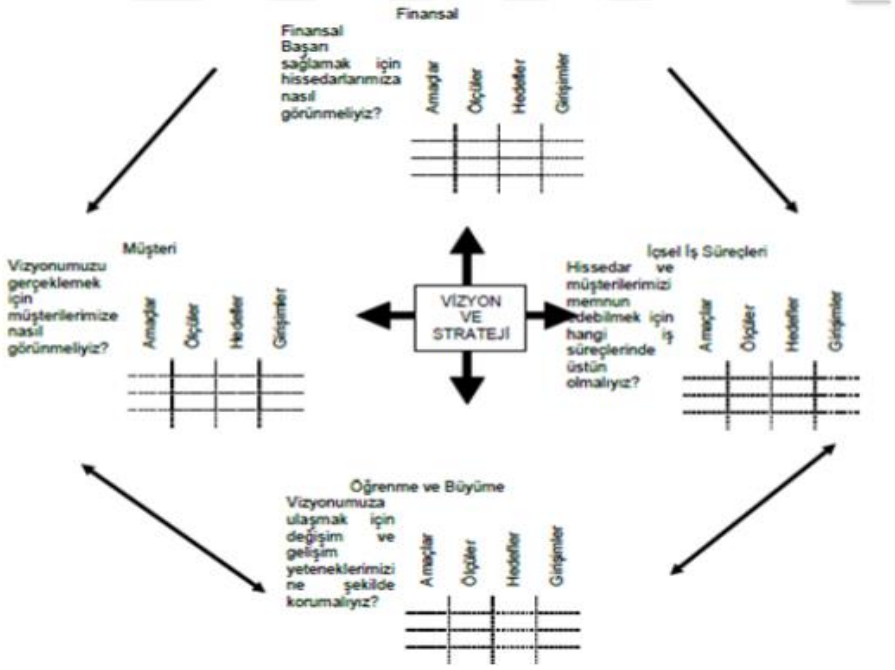
Dengeli ölçüm kartı modeli, üst yönetimin firmalara çok boyutlu açılardan bakma imkanı sağlamaktadır. Bu boyutlara değinmek gerekirse, mali boyut, iç paydaş boyutu, müşteri boyutu ve öğrenme ve büyüme boyutudur. Neely'e göre bu modelin en güçlü özelliğinin firmanın performans içinde farklı alanlarda bütünsel olarak becerileri olduğunu belirtmektedir. Dengeli ölçüm kartı modeli firmanın performansın çok farklı açılardan incelenmesine imkan sağlamaktadır. Buna artı olarak, firmanın stratejiler ile ulaşacağı hedeflere dört farklı boyut ile yeni bir bakışı açısı kazanmasına olanak sağmaktadır. Bu bakış açılarına yeni çözümler oluşturması hedeflenmektedir. Ayrıca, çalışan performanslarını da ortak oluşturulan stratejilere bağlı olarak ölçebilmektedir. Mali ve mali olmayan performans kriterlerine göre tanımlayarak uygulamak üzere firma performansını; mali, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutları altında ele almaktadır.

- Mali Boyut: Diğer üç boyutun kritik odak noktası olan finansal boyut "hisse sahiplerine nasıl görünmekteyiz?" sorusuna çeşitle cevaplar aranmaktadır. Firmaların oluşturulan stratejilerinin mali yapıdaki durumlarına sağladığı katkıyı ortaya çıkartan bu boyut; gelir artış, kar durumu, maliyetlerin azaltılması ve verimlilik artışı, fonların değerlendirilmesi ve yatırım olmak üzere farklı temel amaçlara hizmet etmektedir (Erbaşı, 2012: s.49).

• Müşteri Boyutu: Süre, kalite, dağıtım, gibi başlıkları oluşturan bu boyut "Tüketiciler firmamızı nasıl görüyor?" sorusuna çeşitle cevaplar aranmaktadır. Firmalar bu başlıkları neticesinde hedeflerini oluşturmaktadırlar. Firmanın misyon, değerleri, vizyon ve stratejileri hitap ettikleri müşteriler doğrultusunda spesifik amaçlara evirilerek firmanın tüm paydaşları arasında paylaşılmasını sağlamaktadır (Özkan, Savsar, 2017: s. 55).

• İç Süreçler Boyutu: Firmanın iyileştirilmesini düşündüğü proseslerinin hangi alanlar olduğu ve nerede başarı sağlaması gerektiğini sorgulatan iç süreçler boyutu, pay sahiplerinin ve hitap ettikleri müşterilerini memnun etmek için firmanın özellikle becerilerini geliştirmesi gereken iç proseslerinin anlaşılmasını sağlamaktadır. (Nørreklit, Kure, Trenca, 2018: s.).

• Öğrenme ve Gelişme Boyutu: Bütünsel olarak öğrenme ve gelişme boyutu yeni meziyet yaratma ve sürdürülebilir öğrenmenin hangi aşamalardan geçerek gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeeğini, firmanın misyon ve vizyonunun oluşturulması için yapılması gereken geliştirmeleri içermektedir. Bir başka anlatımla öğrenme ve gelişme boyutu, tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilmek, iç prosesleri geliştirebilmek ve mali hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan alt yapıyı sağlamaktır (Narayanamma, Lalitha, 2016: s.).



Şekil 7: Dengeli Ölçüm Kartı Modeli

Kaynak: Yavuz, 2010: s. 14

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İNOVASYON STRATEJİLERİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırma Konusu ve Önemi

Firmalarda inovasyon kültürünün gelişmesi ile uygulanan yeni stratejiler sektörel ve piyasa genişlemesine katkı sunduğu için pozitif anlamda etkilediği görülmektedir. İnovasyon ile firmalar, performans seviyelerini yükseltirken bir diğer yandan da refah seviyesinin yükselmesine katkı sağlamaktadır.

Yenilik olarak da bilinen inovasyon günümüzde hem sürdürülebilir büyüme hem de toplumsal refah seviyesinin artması için kullanılan itici bir güçtür. Fakat inovasyonu sadece yeni fikirlerin, bilgilerin ortaya çıkması için kullanılmamaktadır. Yapılan yatırımın geri dönüşümünün sağlanması ve performansın artması için etkili bir ticarileştirme yolu olarak görülmektedir.

İşletmelerin, müşteriden topladığı verileri değerlendirilebilmesi, ve doğru analiz yapabilmesi bu analizler sonucu işletme amaçlarına uygun kararları zamanında alabilmesi doğru stratejilerle mümkün olmaktadır. Bu stratejiler ile performansının artmasını sağlayarak büyüme hedeflemektedir.

İnovasyon su sebeplerden ötürü sürdürülebilir büyümenin en önemli aracı olarak görülmektedir. Firmalara yaratıcı ve enerji dolu bir çalışma ortamı hazırlayarak yeni kişilerin ekibe katılmasına olanak sağlamaktadır.

Sonuç olarak işletmeler firma ömrünü etkili ve verimleri sürdürebilmek i.in yeni ürün ve süreçlere ihtiyaç duyarlar. Bu ürün ve süreçlerin geliştirilmesi için mevcutta bulunan ürün ve süreçlerin analiz edilerek birtakım yenilikler ile pazara yeniden hazırlanması aşamasında ne tür çalışmaların yapılacağı inovasyon stratejileri ile belirlenmektedir.

Bu sebeplerden dolayı bu araştırmanın konusu, otomotiv sektöründe yer alan firmaların gerçekleştirdikleri inovasyon stratejileri ile firma performansını ne ölçüde etki ettiğinin incelenmesi hedeflenmektedir.

3.2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Bu araştırmanın amacına baktığımızda inovasyon stratejileri ile (Saldırgan, analizci, savunmacı, gelecek odaklı, proaktif ve risk odaklı) ile firma performansı (yatırım ve kar) arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Çalışmada, inovasyonu kullanan firmaların uyguladıkları inovasyon stratejilerinin, firma performansını nasıl etkilediği araştırılarak inovasyon stratejilerinin performans ile ilişkili olduğu amacına yönelik sonuçları araştırılmaktadır.

Yapılan literatür araştırmasında firma performansına inovasyon stratejilerinin etkisini inceleyen akademik çalışmaların yeterli olmadığı gözlemlenmiştir. Çalışma otomotiv sektörü ile kısıtlanmıştır. Otomotiv kapsamında yapılan inovasyon stratejileri ve performansa olan etkisi incelenmiştir. Çalışma katılımcıları, firmaların üst, orta ve alt düzey yöneticilerini kapsamaktadır. Bu sebeple bu araştırmada ileri yıllarda yapılacak çalışmalara katkı sunması sağlanacaktır.

3.3. Araştırmanın Faydaları

Bu araştırmada inovasyon stratejileri ile firma performansı arasında var olan ilişkiler incelenmekte olup yararlarının aşağıda belirtilen şekilde olması hedeflenmektedir: Global dünya ile birlikte inovasyon, finansal düzeni değiştirerek bu düzen içindeki rekabet koşullarını değiştiren ve firmalara özel rekabet gücünü oluşturan ana boyutlardan biri haline gelmektedir. İnovasyon yapan ve inovasyonu takip eden firmaların; piyasa koşullarındaki rekabet gücü sağlamasında, kâr oranlarının ve satış gelirlerinin artırılmasında, bunun yanında sektöre liderlik etmesinde birçok avantaj sağlamaktadırlar. Bu nedenle inovasyon, firmaların ürettikleri ürünün kaliteli olmasının yanında ürün, hizmet ve süreç gibi diğer boyutlarda ekstra değerler eklenmesine ve bu değerlerin rekabet içerisinde olduğu rakiplerden daha üstün ve farklı şekle getirilebilmesine yardımcı olmaktadır. Son yıllarda Türkiye'de sıklıkla uygulanıp araştırılmaya başlayan bir konu olarak dikkat çeken inovasyon kavramı başlayan finansal açıdan da incelenmektedir. Firma

içerisinde çok fazla çalışma alanı bulunmaktadır. Literatürde yapılan araştırmaların büyük oranla inovasyonun çeşidiyle ilgili olmaktadır. Yaptığım bu araştırmada inovasyon stratejilerinin incelenmesi konusunda firma performansını önemli ölçüde etkilediği düşünülmektedir. Bununla birlikte altı boyut olarak literatür de belirtilen inovasyon stratejilerinin firmanın yaptığı performansa etkisinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Firmalar, inovasyonun arttırılması ve inovasyona ticari bir anlam yüklenmesi için değer kazandırabilecek perspektifleri önceden tahmin etmek istemektedirler. Yeni bir değer oluşturabilmek için firmaların müşteri grubu önemli bir çoğunluğu oluşturmaktadır. Müşteriler, firmaların ürün ve hizmet ile ilgili geri bildirimleri ile sürekli değişen istek ve talepleri takip etmektedirler. Bu geri bildirimleri güncel olarak takip etmek ve uygun olan çözümü sunmak gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Müşteri tepkilerini görebilmek için firmaların en yaygın olarak kullandığı yöntem piyasa testleridir. Piyasa testi, mevcutta olan ve olası müşterilere yeni ortaya çıkan fikirleri test ettirilerek bu konu ile ilgili yeni bilgilere ulaşılmasına sağlayan çalışmalara verilen sistem adıdır. Firmalar, piyasa testlerinden yeni pazar oluşturma, var olan pazarlara yönelik yeni teknolojik ürünleri öğrenerek bilgi edinme konusunda katkı vermesi beklenmektedir. Yeni fikirlerin oluşması ve değere dönüşmesi için önemli olan bir diğer husus ise teknolojidir. Teknoloji, inovasyonun iyileştirilmesi basamağında ortaya çıkartıcı bir yol gösterici konumunda yer almaktadır. Firmaların fiziki şartları ve teknik alt yapı olarak yeterli teknolojik donanıma sahip olmaları inovasyonun gerçekleşme durumunu ve kapasitesini arttırmaktadır. Firma ve tüketiciler arasında yürütülen olumlu ilişkiler, ürünlerin ticarileşmesi için ihtiyaç duyulan değerin ortaya çıkmasında önemli bir rol göstermektedir. Bu sebepten dolayı tüketici ilişkilerini yoğunlaşan firmalar, değer oluşturma yolunda sürekli olarak yeni ve yaratıcı yollar bulmak hedefindedirler. Durum bu şekildeyken üretilen ürünlerin ve hizmetlerin, tüketiciye özgü kalite ve yeterlilik düzeyine uyacak şekilde farklılaştırmaları gerekmektedir. Bu değişliklerin oluşturulması için gereken ise inovasyonu kullanmaktır. Firmalar inovasyon ile birlikte, ürünün ve hizmetin kalitesini arttırmak, gelişen pazarlama yöntemleri kullanmak ve en önemlisi tüketici taleplerini uygun biçimde karşılaması istemektedirler. Bu doğrultuda mukayese, tüketici bilgi adımı ve öncü tüketicilerle ortaklık inovasyon stratejilerine etki yaratan müşteri ilişkileridir. Müşteri ilişkilerini gelişmesi ile satış gelirinin artmasına olanak sağlamaktadır. Bu da incelediğimiz

finansal firma performansının rakiplerine oranla hangi alanda yaratıcı hale geldiğini anlama olanağı sağlamaktadır. Bununla birlikte bu durum rakip ürünü doğrudan alma anlamına gelmemektedir. Piyasa rakiplerine ait ürün stratejilerine yönelik bilgi toplamak ve tüketicilerin onlardan hangi ürünleri talep ettiğini izlemek firmaların ürünlerini pazardaki yerini tekrar konumlandırmasına ve üretim esnekliklerini artırmasına yarar sağlamaktadır. Diğer yandan ürün ve hizmetlere özgü yeni fikirlerin ve tüketici talep ve isteklerinin elde edilmesinde öncü müşteriler yönteminin kullanımı çoğunlukla yeni ürünleri piyasada tanınmasında yardımcı olabilmektedir. İnovasyon çalışmalarının başarılı olması firmanın sahip olduğu köklü organizasyon kültürüne önemli ölçüde bağlıdır. Çünkü inovasyon, firma ve çalışanların bilgi ve tecrübeleri neticesinde oluşmaktadır. Bu sebeple, çalışanlara inovasyon oluşturma boyutunda gerektiği kadar yetki alanı verilerek yaratıcı ve kaliteli fikirlere fırsat verilmesi büyük oranda yeni ürün çalışmalarında başarılı olmasına olumlu etki sağlayabilmektedir. Firmanın tüm faaliyet alanlarında hedeflediği sonuçlara ulaşabilmesi için kullandığı en etkin öge olarak firma performansı, firma çalışanları açısından da ayrı bir öneme sahiptir. Firmalar performanslarının artması ve doğru şekilde değerlendirilmesi için birçok yöntemler kullanmaktadırlar. İnovasyon, kullanılan bu yöntemlerde en kalıcı etkiye sahip kavram olarak görülmektedir. Firmalarda uygulanan veya uygulanılmaya çalışılan inovasyon stratejilerinin hedefi firma için yüksek performansın sağlanmasıdır. Bu kavramdan yola çıkarak piyasaya yeni ürünlerin oluşturulup sunulması ve ya mevcutta var olan ürünlerin kullanım şeklinin ya da kullanım özelliğinin değişimi, firmanın satış gelirlerinin yükselmesine ve bunun sonucunda kâr payının artmasına katkı sunmaktadır. İnovasyon stratejilerinin firma performansına yaptığı etkilerin ortaya çıkarılmasına çalışıldığı bu araştırmanın, ileriki yıllarda yapılacak olan firma performansı başlıklı inovasyon çalışmalarına katkı sunması temenni edilmektedir.

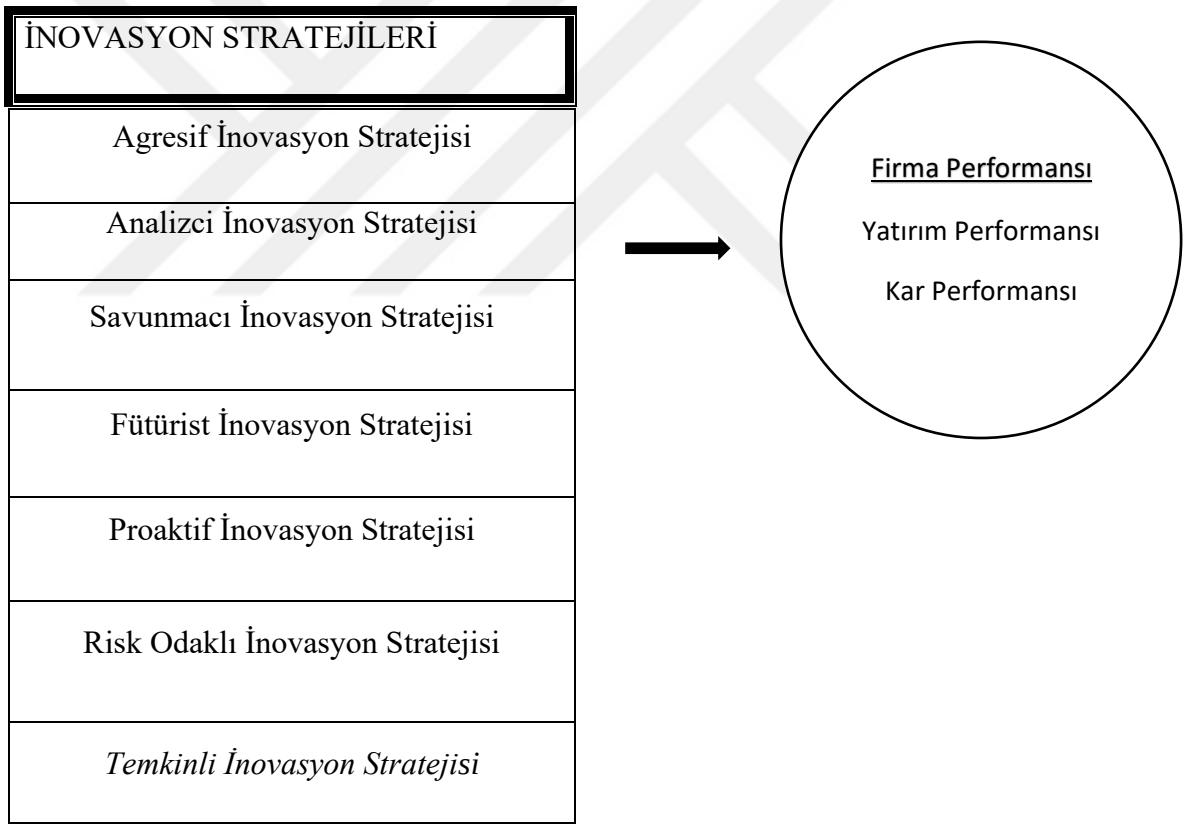
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli, neden sonuç ilişkisi için tanımlayıcı olarak oluşturulmuştur. Araştırma modelinin kavramsal çerçevesi Şekil 8'de gösterilmektedir. Ortaya çıkan modelde İnovasyon stratejileri ve firma performansı olarak iki değişken

bulunmaktadır. Bağımsız değişken inovasyon stratejileri, bağımlı değişken firma performansı olarak belirlenmiştir.

H1: İnovasyon stratejileri ile firma performansı arasında anlamlı bir etki bulunmaktadır.

Literatür incelendiğinde inovasyon stratejileri için 6 ölçek kullanılmıştır. Fakat bu araştırmada yapılan analizler neticesinden elde edilen yeni araştırma modeli aşağıda sunulmaktadır.



Şekil 8: Araştırmanın Modeli

H1a: Agresif İnovasyon Stratejisi ile yatırım performansı arasında anlamlı bir etki bulunmaktadır.

H1b: Agresif İnovasyon Stratejisi ile kar performansı arasında anlamlı bir etki bulunmaktadır.
H1c: Analizci İnovasyon Stratejisi ile yatırım performansı arasında anlamlı bir etki bulunmaktadır.
H1ç: Analizci İnovasyon Stratejisi ile kar performansı arasında anlamlı bir etki bulunmaktadır.
H1d: Savunmacı İnovasyon Stratejisi ile yatırım performansı arasında anlamlı bir etki bulunmaktadır.
H1e: Savunmacı İnovasyon Stratejisi ile kar performansı arasında anlamlı bir etki bulunmaktadır.
H1f: Fütürist İnovasyon Stratejisi ile yatırım performansı arasında anlamlı bir etki bulunmaktadır.
H1g: Fütürist İnovasyon Stratejisi ile kar performansı arasında anlamlı bir etki bulunmaktadır.
H1h: Proaktif İnovasyon Stratejisi ile yatırım performansı arasında anlamlı bir etki bulunmaktadır.
H1i: Proaktif İnovasyon Stratejisi ile kar performansı arasında anlamlı bir etki bulunmaktadır.
H1ı: Risk Odaklı İnovasyon Stratejisi ile yatırım performansı arasında anlamlı bir etki bulunmaktadır.
H1j: Risk Odaklı İnovasyon Stratejisi ile kar performansı arasında anlamlı bir etki bulunmaktadır.
H1k: Temkinli İnovasyon Stratejisi ile yatırım performansı arasında anlamlı bir etki bulunmaktadır.
H1l: Temkinli İnovasyon Stratejisi ile kar performansı arasında anlamlı bir etki bulunmaktadır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

3.5.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Doğu Marmara Bölgesi olan Bursa, Kocaeli ve Yalova'da faaliyet gösteren otomotiv ve otomotiv yan sanayi sektöründe yer alan 850 firmadan oluşmaktadır. Nisan 2021 – Haziran 2021 tarihleri arasında yüz yüze ve e - posta

aracılığıyla ulaşılan ve anket formunu dolduran 315 firmadan oluşmaktadır. Bu anketi cevaplayanlar içerisinde 223 sağlıklı cevaplayıcı ile analizler gerçekleştirilmiştir.
İnovasyon stratejileri ölçeği kısımda altı boyut incelenmektedir. Bu boyutlar Venkatraman'ın 1989 yılında oluşturduğu Agresif İnovasyon Stratejisi, Analizci İnovasyon Stratejisi, Savunmacı İnovasyon Stratejisi, Fütürist İnovasyon Stratejisi, Proaktif İnovasyon Stratejisi, Risk Odaklı İnovasyon Stratejisinden oluşmaktadır. İnovasyon stratejileri ölçeğinde ankette 28 soru sorularak incelenmiştir. Ölçek ile ilgili güvenilirlik ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir.
Firma performansı ölçeğinde yatırım ve kar boyutu açısından inceleme bulunulmuştur. Bu ölçekte 5 soru sorularak incelenmiştir.

3.5.2. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak, önceden hazırlanmış kapalı uçlu soruların yer aldığı anket yöntemi kullanılmıştır. Firmalarla ağırlıklı olarak telefon ve e-posta üzerinde iletişime geçilip belirtilen e-posta adreslerine anket formunun paylaşımı gerçekleştirilmiştir. Çalışma için genellikle Bursa, Kocaeli ve Yalova bölgesinde yer alan otomotiv ve otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren 1000 firma ile iletişime geçilerek anket formu paylaşılmıştır. Geçerli ve ölçülebilir 223 firmanın verileri analiz edilmiştir.

Çalışma formu olmak üzere 3 grup soruyu içermektedir. Bunlardan birincisi ise firmaların özellikleriyle ilgili bilgilerin yer aldığı sorulardır. İkinci grup sorularda ise inovasyon stratejileri ve firma performansının ölçülmesi amacına yönelik hazırlanmış sorular bulunmaktadır. Bu grupta yer alan sorular 5'li Likert ölçeğine göre cevaplanması istenmiştir. Üçüncü grup sorularda ise ankete katılan kişinin demografik özelliklerini de içeren sorular bulunmaktadır. Veriler, SPSS 20.00 ve SmartPLS 3 istatistik programlarının yardımı ile analiz edilmiştir. Veri analizlerinde; standart sapma, aritmetik ortalama, frekans dağılımı, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinden faydalanılmıştır. Analizde ilk önce demografik özelikler ve firma bilgileri incelenmiştir. İkinci kısımda ise ölçeklerin faktör analizi, path analizi, güvenirlik ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.6. Verilerin Analizi ve Değerlendirmesi

3.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Analizi

Aşağıdaki belirtilen tablo 2'de araştırmaya katılan firma çalışmalarına ait olan demografik özellikler gösterilmiştir.

Tablo 2: Katılımcılara ait Demografik Özellikler

Bu Sektördeki Çalışma Süresi		**Frekans**	**Yüzde**
	0-5 Yıl	24	10,8
	6-10 Yıl	42	18,8
	11-15 Yıl	51	22,9
	16-20 Yıl	20	9,0
	21-25 Yıl	24	10,8
	26 Yıl ve Daha Fazlası	62	27,8
Bu Firmadaki Çalışma Süreniz		**Frekans**	**Yüzde**
	0-5 Yıl	107	48
	6-10 Yıl	55	24,7
	11-15 Yıl	30	13,5
	16-20 Yıl	11	4,9
	21-25 Yıl	18	8,1
	26 Yıl ve Daha Fazlası	2	0,9
Cinsiyet		**Frekans**	**Yüzde**
	Kadın	67	30
	Erkek	156	70
Yaş		**Frekans**	**Yüzde**
	18-25 Arası	4	1,8
	26-35 Arası	84	37,7
	36-45 arası	63	28,3
	46 Yaş ve Üzeri	72	32,3
Öğrenim Durumu		**Frekans**	**Yüzde**
	İlköğretim	3	1,3
	Ortaokul	0	0
	Lise	4	1,8
	Üniversite	136	61
	Yüksek Lisans	65	29,1
	Doktora	15	6,7
Medeni Durum		**Frekans**	**Yüzde**
	Evli	157	70,4
	Bekar	60	26,9
	Dul	4	1,8
	Boşanmış	2	0,9
Meslek		**Frekans**	**Yüzde**
	Müdür	104	46,6
	Müdür Yard.	30	13,5
	Ofis Çalışanı	89	39,3
TOPLAM		**223**	**100**

Katılımcıların otomotiv sektöründeki çalışma süresi incelendiğinde %10,8'inin 0-5 yıl, %18,8'nin 6-10 Yıl, %22,9'nun 11-15 yıl, %9'unun 16-20 yıl, %10,8'inin 21-25 yıl, %27,8'inin 26 yıldan fazla çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların şu anki firmadaki çalışma sürelerine bakıldığında %48'inin 0-5 yıl, % 24,7'sinin 6-10 yıl, % 13,5'inin 11-15 yıl, % 4,9'unun 16-20 yıl, % 8,1'nin 21-25 yıl, % 0,9'nun 26 yıldan daha fazla firmada çalıştığı tespit edilmektedir. Katılımcıların %70'nin erkek, %30'nun kadın olduğu anlaşılmaktadır. Bunlardan %32,3'u 46 yaş ve üzeri %28,3'ü 36-45, %37,7'si 26-35, %1,8'i 18-25 yaş gruplarında yer almaktadır. Katılımcıların %46,6'sı Müdür, %13,5'i Müdür Yardımcısı, %39,3'ü ofiste çalışan uzman ve personel niteliği taşıyan kişilerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında %6,7'sının doktora, %29,1'inin yüksek lisans, %61'inin lisans ve %1,8'inin lise, %1,3'ünün ilköğretim eğitimine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumu incelendiğinde %70,4 'nün evli, %26,9'unun bekâr, %1,8'inin dul, %0,9'nun boşanmış olduğu tespit edilmektedir.

3.6.2. Firmalara Ait Özellikler

Tablo 3'e göre Ankete katılan Bursa, Kocaeli, Yalova, Gebze bölgesindeki otomotiv ve otomotiv yan sanayi sektöründeki katılan firmalar ile ilgili özellikler sıralanmıştır.

Tablo 3: Firmalara Ait Özellikler

		Frekans	**Yüzde**
Çalışan Kişi Sayısı	1-9 Kişi	24	10,8
	10-49 Kişi	47	21,1
	50-99 Kişi	8	3,6
	100-149 Kişi	28	12,6
	150-199 Kişi	15	6,7
	200-249 Kişi	6	2,7
	250 ve Üzeri	95	42,6
Faaliyet Yılı		**Frekans**	**Yüzde**
	0-5 Yıl	8	3,6
	6-10 Yıl	22	9,9
	11-15 yıl	18	8,1
	16-20 Yıl	36	16,1
	21-25 Yıl	29	13
	26 Yıldan Fazla	100	49,3
İnovasyondan Sorumlu Birimi		**Frekans**	**Yüzde**
	İnovasyon Departmanı	39	17,5
	Ar-Ge Departmanı	97	43,5
	Pazarlama Departmanı	11	4,9
	İmalat Departmanı	10	4,5
	Üst Yönetim	66	29,5
TOPLAM		**223**	**100**

Tablo 3'de yer alan bilgilere göre %42,6'sının 250 kişiden fazla çalışanı, %2,7'sinin 200-249 Kişi, % 6,7'sinin 150-199 kişi, %12,6'sının 100-149 kişi, %3,6'sının 50-99 kişi, % 21,1'nin 10-49 kişi, %10,8'inin 1-9 kişi olduğu tespit edilmektedir. Firmaların faaliyet yılına bakıldığında %49,3'nün 26 yıldan fazla, %13'nün 21-25 yıl, % 16,1'nin 16-20 yıl, %8,1'nin 11-15 yıl, %9,9'nun 6-10 yıl, %3,6'sının 0-5 yıl olduğu görülmektedir. Firmalarda inovasyondan sorumlu biriminin sorulduğu ölçekte katılımcıların %29,5'inin Üst yönetim, %4,5'nin imalat departmanı, %4,9'nun pazarlama departmanı, %43,5'nin Ar-Ge departmanı, % 17,5'nin inovasyon departmanı olduğu tespit edilmiştir.

3.6.3. Ölçeklere Ait Temel İstatistikler

3.6.3.1. İnovasyon Stratejilerine Ait Temel İstatistikler

Bu araştırmada kullanılan inovasyon stratejilerine yönelik tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tablo 4'de gösterilmiştir. Genel ortalamanın 4'e yakın olduğu tespit edilmiştir. 5'li likert ölçeğe göre yapılan çalışmada tamamen katılmıyorum 1, katılmıyorum 2, kararsızım 3, katılıyorum 4, tamamen katılıyorum 5 olarak ifadelendirilmiştir. Bu durumda ortalamaya bakıldığında inovasyon stratejilerinin ortalama değeri 3,9593 olduğu görülmüştür. Katılımcılar ölçekleri genellikle katılıyorum şeklinde işaretlemişlerdir. Ortalamanın altında olanı; '‘' Üretim teknolojisinde nadiren önemli değişiklikler yazarız.'','' Pazar payını arttırmak için fiyat indirimine gitmeyi tercih ederiz.'', '' Fiyatları rekabet fiyatının(ortalama piyasa fiyatının) altında belirleriz.'', '' Gerektiğinde yeni bir ürünü rakiplerden önce pazara sürebilmek için karlılıktan fedakârlık ederiz.'', '' Nakit akışını azaltacak olsa bile, pazar payını arttırmak için çalışmalar yaparız'' ölçekleridir

Tablo 4: İnovasyon Stratejileri Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler		**Ortalama**	**Mod**	**Medyan**	**Standart Sapma**
Pazar payını arttırmak için fiyat indirimine gitmeyi tercih ederiz.	Agresif Strateji	3,1973	4,00	4,0000	1,16116
Fiyatları rekabet fiyatının (ortalama piyasa fiyatının) altında belirleriz.		2,8296	2,00	3,0000	1,16543
Gerektiğinde yeni bir ürünü rakiplerden önce pazara sürebilmek için karlılıktan fedakârlık ederiz.		3,2870	4,00	4,0000	1,15953
Nakit akışını azaltacak olsa bile, pazar payını arttırmak için çalışmalar yaparız		3,2960	4,00	4,0000	1,15950
Firmamız tüm fonksiyonlarıyla ve çalışanlarıyla pazarda lider olmaya odaklanmıştır.		4,1749	5,00	4,0000	0,95432
Toplam		3,35696	4,00	4.000	1,15692
Yeniliklerin başarılı olması için, farklı bölümler arasında etkili bir koordinasyonun sağlanmasına önem veririz.	Analizci Strateji	4,3722	5,00	5,0000	0,85978
Yenilikler konusunda karar vermede bilgi sistemlerimizi etkin bir şekilde kullanırız.		4,1928	4,00	4,0000	0,92198
Önemli bir yenilik kararı verileceği zaman, konuya analitik yöntemlerle yaklaşırız.		4,3229	4,00	4,0000	0,77330
Yenilik faaliyetleri için çeşitli planlama tekniklerini kullanırız.		4,1704	4,00	4,0000	0,91416
Yöntem bilgi-kontrol sistemlerinin çıktılarını kullanarak çalışırız.		4,2466	4,00	4,0000	0,85275
Toplam		4,26098	4,00	4,000	0,81590
Üretim teknolojisinde nadiren önemli değişiklikler yazarız.	Savunmacı Strateji	3,1390	2,00	3,0000	1,23517
Performansı izlemek için maliyet kontrolünü baz alan sistemleri kullanırız.		3,9641	4,00	4,0000	0,97656
Üretim yöntemine ilişkin modern teknikleri kullanırız.		4,2063	4,00	4,0000	0,76084
Ürün kalitesini arttırmak için düzenli olarak ekip çalışmaları yaparız.		4,3049	5,00	4,0000	0,87319
Mevcut ürünlerimizin kalitesini sürekli olarak geliştirmeye çalışırız.		4,3318	5,00	4,0000	0,84214
Toplam		3,98922	4,00	4,0000	0,86301

Operasyonel süreçlerin temel göstergeleri için talep tahmini yöntemlerini kullanarak planlama yaparız.	Fütürist Strateji	3,9821	4,00	4,0000	1,01770
Firmamıza gelecekte rekabet avantajı sağlayacak ürünlerin ortaya çıkabilmesi için temel araştırmaların gelecekteki Pazar eğilimlerini önceden tahmin etmeye çalışırız.		4,1794	4,00	4,0000	0,95584
Kritik konu ve operasyonlar için, farklı seçeneklerde- durumlarda nelerle karşılaşabileceğimize dair analizleri- senaryoları değerlendiririz.		4,0852	4,00	4,0000	0,91381
Firmamız bugünden çok geleceğe odaklanmıştır.		4,1166	4,00	4,0000	0,91381
Toplam		4,090825	4,00	4,0000	0,92513
Mevcut ürünlerimizi iyileştirmek ve yeni ürünler geliştirmek için sürekli olarak yeni fırsatları araştırırız.	Proaktif Strateji	4,1928	4,00	4,0000	0,90222
Firmamız genellikle yeni ürünleri/hizmetleri, yeni üretim teknolojilerini tanımlamada ve pazara sunmada öncü firmalardan biridir.		4,0493	5,00	4,0000	1,02328
Firmamızda yeni ürün ve süreç geliştirme ve süreç iyileştirme faaliyetleri teşvik edilir ve desteklenir.		4,2511	5,00	4,0000	0,83810
Rakiplerimizle rekabet etmek için yeni ürün geliştirme yaklaşımını yoğun olarak kullanmaktayız.		4,2242	5,00	4,0000	0,87711
Yönetim olarak yeni ürün ve fikirleri üretme konusunda rakiplerimizden önde olmaya çalışırız.		4,1345	4,00	4,0000	0,91031
Toplam		4,17038	5,00	4,0000	0,85712
Önemli kararlar alırken oldukça temkinli bir bakış açısı benimseriz.	Risk Odaklı Strateji	3,937	4,00	4,0000	1,03103
Yeni projeler, tamamen tek bir geniş kapsamlı onaydan ziyade ‘’aşama aşama’’ olarak onaylanmaktadır.		3,9283	4,00	4,0000	1,06300
Firmamız, beklenen getirilerin kesin olduğu projeleri destekler.		3,8570	4,00	4,0000	1,05140

Operasyonel süreçler açısından ‘’denenmiş ve doğru kabul edilmiş’’ yol ve yöntemleri benimseriz.		3,8879	4,00	4,0000	1,01386
Toplam		3,90255	4,00	4,000	1,02142
GENEL TOPLAM		3,9593	4,00	4,000	1.01352

3.6.3.2. Firma Performansına Ait Temel İstatistikler

Bu araştırmada kullanılan firma performansına yönelik tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tablo 5’de gösterilmiştir. Genel ortalamanın 4’e yakın olduğu tespit edilmiştir. 5’li likert ölçeğe göre yapılan çalışmada tamamen katılmıyorum 1, katılmıyorum 2, kararsızım 3, katılıyorum 4, tamamen katılıyorum 5 olarak ifadelendirilmiştir. Bu durumda ortalamaya bakıldığında firma performansının ortalama değeri 3,7964 olduğu görülmüştür. Katılımcılar ölçekleri genellikle kararsızım veya katılıyorum şeklinde işaretlemişlerdir. Ortalamanın altında olanı; ‘’ Son 5 yılda rakiplerimiz ile kıyasladığımızda yatırımlarımızın geri dönüşü daha fazladır.’’, ‘’ Son 5 yılda rakiplerimize göre, yeni ürün geliştirme için yaptığımız yatırımların getirisi daha iyidir.’’ Ölçekleridir.

Tablo 5: Firma Performansı Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler	**Ortalama**	**Mod**	**Medyan**	**Standart Sapma**
Son 5 yılda rakiplerimize göre, yeni ürün geliştirme için yaptığımız yatırımların getirisi daha iyidir.	3,6861	4,00	4,0000	0,6479
Son 5 yılda rakiplerimize göre pazar payımız daha fazla artmıştır.	3,9148	4,00	4,0000	0,88882
Son 5 yılda rakiplerimize göre satış karlılığımız daha iyidir.	3,8161	4,00	4,0000	1,02549
Son 5 yılda yeni ürünün geliştirilmesi ile hedeflenen karlılık rakamlarına ulaşılmıştır.	3,8341	4,00	4,0000	0,88241
Son 5 yılda rakiplerimiz ile kıyasladığımızda yatırımlarımızın geri dönüşü daha fazladır.	3,7309	4,00	4,0000	0,93447
Toplam	3,7964	4,00	4,0000	0,89432

3.6.4. Ölçeklere Ait Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

3.6.4.1. İnovasyon Stratejilerine Ait Doğrulayıcı Güvenirlik ve Faktör Analizi

Literatür incelendiğinde araştırmanın modeli ve hipotezler doğrultusunda hazırlanan olan ölçeklerin geçerliliğinin ve güvenilirliğini anlamak için ilk olarak güvenilirlik testi gerçekleştirilmiştir. İnovasyon Stratejileri için uygulanan faktör analizi ve güvenilirlik analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda aktarılmıştır.

Güvenilirlik analizinde literatürde en sık biçimde kullanılmakta olan analiz Cronbach's Alfa katsayısıdır. Cronbach Alfa katsayısı 0,5'ten küçük olduğunda uygulanan anket güvenilmez, 0,6-0,5 aralığında ise anketi kötü, 0,6-0,7 arasında olduğunda şüpheli, 0,7-0,8 aralığında olduğunda kabul edilebilir,0,8-0,9 aralığında iyi, 0,9'dan büyük olduğunda içe mükemmel olarak değerlendirilmektedir. Değişkenlerin belirtilen en alt değerin altında bulunması durumunda cronbach's alfa değeri incelenip ölçekten çıkarılıp çıkarılmayacağı belirlenmektedir. Değişkenlerin belirtilen en alt değerin altında bulunması durumunda cronbach's alfa değeri incelenip ölçekten çıkarılıp çıkarılmayacağı belirlenmektedir. Analizde Cronbach's Alpha değerlerinin 0,755-0,878 arasında değerler aldığı belirlenmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde ölçeklerin güvenirliliğini belirlemek için Cronbach Alfa sayısı ile birlikte birleşik güvenirlilik (CR=Composite Reliability) değeri incelenmektedir. Geçerliliğini incelemek için açıklanan ortalama varyans (AVE - Average Variance Extracted) ve faktör yükleri değerlendirilmektedir. Literatürde kabul gören geçerliliğin ve güvenilirliğin kabul edilmesi için faktör yüklerinin 0,60'ın, birleşik güvenirlik (CR) değerinin ve Cronbach Alfa değerinin 0,60'in ve AVE değerinin 0,50'nin üzerinde olması gerekmektedir (Yıldız, 2019, s. 158). İnovasyon Stratejileri ve Firma performansı analiz sonuçlarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 6: Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi				
Ölçekler	**Faktör Yükleri**	**Cronbach's Alpha**	**CR**	**AVE**
Agresif1	0,823	0,821	0,812	0,663
Agresif2	0,689			
Agresif3	0,702			
Agresif4	0,744			
Agresif5	0,838			
Analizci1	0,722	0,755	0,835	0,689
Analizci2	0,807			
Analizci3	0,874			
Analizci4	0,795			
Analizci5	0,851			
Savunmacı1	0,878	0,878	0,853	0,703
Savunmacı2	0,807			
Savunmacı3	0,809			
Savunmacı4	0,761			
Savunmacı5	0,743			
Fütürist1	0,851	0,857	0,817	0,696
Fütürist2	0,774			
Fütürist3	0,899			
Fütürist4	0,739			
Proaktif1	0,777	0,783	0,824	0,739
Proaktif2	0,680			
Proaktif3	0,888			
Proaktif4	0,767			
Proaktif5	0,759			
Risk1	0,806	0,783	0,905	0,744
Risk2	0,949			
Risk3	0,748			
Risk4	0,992			
Yatırım1	0,873	0,826	0,769	0,661
Yatırım2	0,769			
Yatırım3	0,891			
Kar1	0,651	0,824	0,832	0,725
Kar2	0,763			

Tablodaki CR değerlerinin 0,769 ile 0,905 arasında olması, 0,70'in üzerinde olma koşulunun ve bileşik güvenilirliğin sağlandığını ifade etmektedir. Değişkenlere ait faktör yüklerinin de CR değeri gibi 0,60'ın üzerinde olduğu belirlenmiştir. Cronbach Alfa değeri incelendiğinde ise değişkenlerin 0,70'in üzerinde olma koşulunu sağladığı görülmektedir. Alfa değerine göre bileşik güvenilirlik (CR) değeri, yüksek sonuçlar göstermeye meyillidir. Bu nedenle Birleşik güvenirlik değeri ile alfa değeri birlikte değerlendirilmesi literatürde önerilmektedir.

3.6.4.2. İnovasyon Stratejilerinin Güvenilirlik ve Açımlayıcı Faktör Analizi

Literatür incelendiğinde araştırmanın modeli ve hipotezler doğrultusunda hazırlanan olan ölçeklerin geçerliliğinin ve güvenilirliğini anlamak için ilk olarak güvenilirlik testi gerçekleştirilmiştir.

İnovasyon Stratejileri için uygulanan faktör analizi ve güvenilirlik analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda aktarılmıştır.

Çalışmada verilerin güvenirliği için Cronbach Alfa Katsayısı kullanılmıştır. Güvenilirlik analizinde literatürde en sık biçimde kullanılmakta olan analiz Cronbach's Alfa katsayısıdır. Cronbach Alfa katsayısı 0,5'ten küçük olduğunda uygulanan anket güvenilmez, 0,6-0,5 aralığında ise anketi kötü, 0,6-0,7 arasında olduğunda şüpheli, 0,7-0,8 aralığında olduğunda kabul edilebilir,0,8-0,9 aralığında iyi, 0,9'dan büyük olduğunda içe mükemmel olarak değerlendirilmektedir. Değişkenlerin belirtilen en alt değerin altında bulunması durumunda cronbach's alfa değeri incelenip ölçekten çıkarılıp çıkarılmayacağı belirlenmektedir. Değişkenlerin belirtilen en alt değerin altında bulunması durumunda cronbach's alfa değeri incelenip ölçekten çıkarılıp çıkarılmayacağı belirlenmektedir. Analizde Cronbach's Alpha değerlerinin 0,765 arasında değerler aldığı belirlenmektedir.

Tablo 7: İnovasyon Stratejileri Ölçek Güvenirlik Testi

İnovasyon Stratejileri Ölçek Güvenirlik Testi	
Cronbach's Alpha Katsayısı	0,765
Öğe Sayısı	28

Faktör analizi, verilerin uygunluğunun değerlendirilmesi, faktörlerin elde edilmesi, isimlendirilmesi gibi aşamalardan oluşmaktadır.

Verinin faktör analizine uygunluğunu kontrol etmek için Barlett ve KMO testleri uygulanmıştır. Barlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) testi yapılması literatürde yaygın kullanılan bir yöntemdir. Elde edilen verilere faktör analizinin yapılmasından önce KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testinin sonuçları değerlendirilmektedir. KMO değerinin ,776 olduğu görülmektedir ve ayrıca Barlett testinden anlamlı sonuç elde edilmektedir. KMO değerinin 0,60'ın üzerinde olması ve Barlett testinden anlamlı sonuç elde edilmesiyle birlikte verilerin faktör analizinin yapılması uygun bulunmaktadır.

Tablo 8: İnovasyon Stratejileri KMO ve Barlett Testi

KMO Testi	**Barlett testi**	
0,776	Yaklaşık Ki Kare	2744,966
	Serbestlik Derecesi	528
	Anlamlılık	0,00

Toplam açıklanan varyans ile ilgili analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 9: Toplam Açıklanan Varyans

Toplam Açıklanan Varyans									
Öge	Özdeğerleri			Kare Yüklemelerin Ekstaksiyon Toplamları			Kare Yüklemelerin Döndürme Toplamları		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif
1	14,553	44,101	44,101	14,533	44,101	44,101	6,341	19,216	19,216
2	3,033	9,192	53,293	3,033	9,192	53,293	4,365	13,226	32,443
3	2,143	6,493	59,786	2,143	6,493	59,786	3,095	9,379	41,822
4	1,527	4,627	64,413	1,527	4,627	64,413	2,784	8,435	50,257
5	0,958	2,904	70,863	0,958	2,904	70,863	12,186	6,625	65,196
6	0,846	2,563	73,427	0,846	2,563	73,427	1,612	4,883	70,079

7	0,781	2,367	78,206	0,781	2,367	78,206	1,188	3,599	78,206
8	0,729	2,208	80,415						

Tablo 9'da analiz sonucunda Toplam açıklanan varyans oranı görülmektedir Varyans oranı %59,440 olarak tespit edilmiştir.

Yeni Faktör yapısının bilgileri aşağıda paylaşılmıştır. 7 Faktör ve 28 değişkenden oluşan yeni ölçek oluşturulmuştur. Yeni ölçeğin toplam açıklanan varyans oranı %78,206 olarak saptanmıştır.

Analize eklenen yeni faktör ile birlikte faktör yüklerinin kendi faktörlerine yüklendiği net olarak görülmektedir. Yeni faktör sonrası yapılan analiz sonucunda ölçek istenilen seviyeye ulaşmıştır. Tablo 9'da inovasyon stratejileri değişkenlerinin hangi faktörlere yüklendiğini göstermektedir. Bu faktörlerin literatürde kabul gören 0,50'den büyük oranda yüklenmesi gerekmektedir. Birden fazla yüklenme yada beklenen orandan düşük yüklenmelerde o faktörler belirlenerek analizden çıkartılarak analiz tekrarlanmalıdır. Faktör yükü düşük olmayan fakat iki değişkenin yeni bir faktör oluşturduğu ikinci bir analiz yapılarak tekrar edilmiştir.

Ölçek Matrisi incelendiğinde Savunmacı1 ve Risk1 sorularının kendi faktörlerine yüklenmediği tespit edilmiştir. Değişkenler incelenip Savunmacı1 ve Risk1 değişkenlerini içeren yeni bir Temkinli adıyla faktör oluşturulmuş ve faktör analizi tekrarlanarak sonuçlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 10: İnovasyon Stratejileri Açımlayıcı Faktör Analizi

Sorular	**Agresif**	**Analizci**	**Savunmacı**	**Fütürist**	**Proaktif**	**Risk**	**Temkinli**
Agresif1	0,648						
Agresfi2	0,757						
Agresif3	0,896						
Agresfi4	0,846						
Agresif5	0,663						
Analizci1		0,71					
Analizci2		0,66					
Analizci3		0,752					
Analizci4		0,671					
Analizci5		0,647					

Savunmacı2			0,782				
Savunmacı3			0,641				
Savunmacı4			0,748				
Savunmacı5			0,716				
Fütürist1				0,663			
Fütürist2				0,785			
Fütürist3				0,7			
Fütürist4				0,614			
Proaktif1					0,617		
Proaktif2					0,674		
Proaktif3					0,647		
Proaktif4					0,697		
Proaktif5					0,672		
Risk2						0,767	
Risk3						0,7	
Risk4						0,784	
Temkinli1							0,918
Temkinli2							0,701
Çıkarma Metodu: Esas Öge Analizi							

3.6.4.3. Firma Performansı Açımlayıcı Faktör Analizi

Ölçeklerin güvenilirliğini.değerlendirmek için kullanılan Cronbach's Alpha değerinin 0,60'ın üzerinde bir değer alması istenmektedir.

Firma Performansı güvenilirlik düzeyi incelendiğinde 0,802 olduğu görülmektedir. Bu değer literatürde kabul gören değerler içerisinde yer aldığını söylemek mümkündür.

Tablo 11: Firma Performansı Ölçek Güvenirlik Testi

Firma Performansı Ölçek Güvenirlik Testi	
Cronbach's Alpha Katsayısı	0,802
Öğe Sayısı	5

Açımlayıcı Faktör analizi oluşturulabilmesi için KMO oranın literatürde kabul gören 0,50 ve üzerinde olması gerekmektedir. Firma performansı KMO Barlett Testi aşağıdaki tabloda açıklanmıştır.

Tablo 12: Firma Performansı KMO ve Barlett Testi

KMO Testi	**Barlett testi**	
0,868	Yaklaşık Ki Kare	2655,123
	Serbestlik Derecesi	263
	Anlamlılık	0,00

Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi 2 faktör için toplam açıklanan varyans %59,01 olarak çıkmıştır. Bu oran faktör analiz için uygun görülmektedir. Firma Performansı faktörleri yatırım performansı ve kar performansıdır.

Tablo 13: Firma Performansı Toplam Açıklanan Varyans Analizi

Toplam Açıklanan Varyans									
Öge	Özdeğerleri			Kare Yüklemelerin Ekstaksiyon Toplamları			Kare Yüklemelerin Döndürme Toplamları		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif
1	1,891	37,811	37,811	1,891	37,811	37,811	1,625	32,510	32,510
2	1,060	21,199	59,010	1,060	21,199	59,010	1,325	26,501	59,010
3	0,772	15,432	74,443						

Tablo 14: Firma Performansı Açımlayıcı Faktör Analizi

Sorular	**Yatırım**	**Kar**
Yatırım1	0,743	
Yatırım2	0,756	
Yatırım3	0,859	
Kar1		0,816
Kar2		0,778

Yukarıdaki tabloda yer alan firma performansı faktör analizi hangi faktörün hangi alanlara yüklendiğini göstermektedir. Her değişken kendi faktörüne yüklendiği için analiz sonuçları uygun bulunmuştur.

3.6.5. İnovasyon Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Araştırılması

3.6.5.1.İnovasyon Stratejilerinin Açımlayıcı Faktör Analizi ile Elde Edilen Sonuçlara Göre Regresyon Analizi

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

Tablo 15: Regresyon Model Özeti

Model	**R**	**R Kare**	**Düzeltilmiş R Kare**	**Tahminin Standart Hatası**	**F**
1	0,646	0,418	0,508	1,087	45,872

Bağımlı Değişken: Firma Performansı

Bağımsız Değişken: Agresif, Analizci, Savunmacı, Proaktif, Fütürist, Temkinli, Risk

Regresyon modelindeki Yenilik Stratejilerine ait bağımsız değişkenlerin Firma Performansını açıklama yüzdesi %50,8'dur. F değerinin yüksek çıkması modeldeki parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 16: Regresyon Modeli

Model	**Standarlaştırılmamış Katsayılar**		**Standartlaştırılmış Katsayılar**	**t**	**Sig.**	**Hipotez Durumu**
	B	**Std Hata**	**Beta**			
Sabit	0,230	0,043		5,392	0,000	
İnovasyon Stratejileri>Firma Performansı	0,704	0,352	0,104	1,855	0,000	**Kabul**
Agresif> Yatırım Performansı	0,301	0,470	0,152	1,349	0,000	**Kabul**
Agresif>Kar Performansı	0,286	0,328	0,132	1,873	0,000	**Kabul**
Analizci>Yatırım Performansı	0,468	0,447	0,370	1,047	0,000	**Kabul**
Analizci>Kar Performansı	0,185	0,104	0,464	2,446	0,000	**Kabul**
Savunmacı>Yatırım Performansı	0,126	0,308	0,089	0,410	0,000	**Kabul**
Savunmacı> Kar Performansı	0,272	0,204	0,059	3,597	0,000	**Kabul**
Fütürist>Yatırım Performansı	0,001	0,043	0,010	0,014	0,203	Red
Fütürist>Kar Performansı	0,090	0,953	0,049	0,095	0,101	Red
Proaktif> Yatırım Performansı	0,245	0,068	0,143	2,727	0,000	**Kabul**
Proaktif>Kar Performansı	0,126	0,054	0,151	2,337	0,001	**Kabul**
Risk> Yatırım Performansı	0,020	0,043	0,026	0,477	0,621	Red
Risk>Kar Performansı	0,087	0,067	0,138	0,293	0,199	Red
Temkinli>Yatırım Performansı	0,004	0,018	0,017	0,212	0,832	Red
Temkinli>Kar Performansı	0,120	0,534	0,457	2,423	0,000	**Kabul**

Bağımlı Değişken: Yatırım Performansı, Kar Performansı

Yukarıdaki tabloda Standartlaştırılmış Katsayılar bağımsız değişkenlerin katsayılarıdır. Bağımsız değişkenler bu katsayıların değeri büyüklüğünde yatırım ve Kar Performansını etkilemektedir. Tabloda tüm katsayıların pozitif olmadığı

görülmektedir. Yani bağımsız değişkenler bağımlı değişkeni tüm ölçeklerde etkilemediği görülmektedir. T değerinin 1'den büyük olduğu değişkenlerde yatırım ve kar performansını etkilediği görülmektedir. Aşağıda hipotezler detaylı olarak açıklanmaktadır. Sig. değerlerinin çoğu 0,05 önem düzeyinden küçüktür. Bu denklemdeki katsayıların istatistiksel olarak anlamlı etkide bulunduklarını ifade etmektedirler. Ayrıca regresyon modeli incelendiğinde Yenilik Stratejilerinin boyutları içerisinde yatırım performansı üzerinde en fazla etkisi olan boyutun Agresif, en az etkisi olan boyutun ise Risk boyutu olduğu görülmektedir. Aşağıda regresyon denklemine ait hipotezler kurulmuş, kabul ve red durumları tabloya göre açıklanmıştır.

İnovasyon stratejilerinin tüm boyutları ile bir bütün olarak incelendiğinde genel olarak firma performansını etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. H1 hipotezi kabul edilmiştir. Genel anlamda bakıldığında inovasyon ve yeniliğin firmalara ürün, süreç geliştirme aşamalarında etki ettiği yorum çıkmaktadır. İşletmeler yaşamlarını devam ettirip sürdürülebilir bir şekilde kar elde etmek, yeni pazarlara açılmak için yeni fikir ve buluşlara ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle inovasyon stratejilerinin firma performansına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Yenilik ve gelişim içinde bulunmayan firmalar rakipleri ile yarışamaz durumu gelerek pazardan çekilmek durumunda kalmaktadırlar. Firmalar için inovasyon önemli bir kavram olduğu sonucu hipotez sonucunda da görülmektedir.

Agresif değişkenine ait yatırım performansına göre regresyon katsayısı 0,152, t değeri ise 1,349 olup buna ait Sig. Değeri 0,000'dır. Agresif değişkenine ait Sig. değeri 0,05 ten küçük olduğundan istatistiksel olarak anlamlı olarak kabul edilir. Yine Agresif değişkenine ait kar performansına göre regresyon katsayısı 0,086, t değeri ise 0,873 olup buna ait Sig değeri 0,000 dır. Yani Agresif değişkeni H1a kabul ve H1b hipotezi red edilir.

Analizci değişkenine ait yatırım performansına göre regresyon katsayısı 0,468, t değeri ise 1,047 olup buna ait Sig. Değeri 0,000'dır. Analizci değişkenine ait Sig. değeri 0,05 ten küçük olduğundan istatistiksel olarak anlamlı olarak kabul edilir. Yine Analizci değişkenine ait kar performansına göre regresyon katsayısı 0,185, t değeri ise

2,446 olup buna ait Sig değeri 0,000 dır. Yani Analizci değişkeni H1c ve H1ç hipotezi kabul edilir.

Savunmacı değişkenine ait yatırım performansına göre regresyon katsayısı 0,126, t değeri ise 0,410 olup buna ait Sig. Değeri 0,00'dır. Savunmacı değişkenine ait Sig. değeri 0,00 ten küçük olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır. Yine Savunmacı değişkenine ait kar performansına göre regresyon katsayısı 0,272, t değeri ise 3,597 olup buna ait Sig değeri 0,005 dır. İstatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır. Bu nedenle H1d ve h1e kabul edilmiştir.

Fütürist değişkenine ait yatırım performansına göre regresyon katsayısı 0,001, t değeri ise 0,014 olup buna ait Sig. Değeri 0,203'tür. Fütürist değişkenine ait Sig. değeri 0,05 ten büyük olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bulunmamaktadır. Yine fütürist değişkenine ait kar performansına göre regresyon katsayısı 0,090, t değeri ise 0,095 olup buna ait Sig değeri 0,101 dır. İstatistiksel olarak 0,05 ten büyük olduğu için anlamlı bulunmamaktadır. Bu nedenle H1f ve H1g red edilmiştir.

Proaktif değişkenine ait yatırım performansına göre regresyon katsayısı 0,245, t değeri ise 2,727 olup buna ait Sig. Değeri 0,000'dır. Proaktif değişkenine ait Sig. değeri 0,05 ten küçük olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır. Yine Proaktif değişkenine ait kar performansına göre regresyon katsayısı 0126, t değeri ise 2,337 olup buna ait Sig değeri 0,001 dır. İstatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır. Bu nedenle H1h ve H1i kabul edilmiştir.

Fütürist değişkenine ait yatırım performansına göre regresyon katsayısı 0,020, t değeri ise 0,477 olup buna ait Sig. Değeri 0,621'tür. Risk değişkenine ait Sig. değeri 0,05 ten büyük olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bulunmamaktadır. Yine Risk değişkenine ait kar performansına göre regresyon katsayısı 0,087, t değeri ise 0,293 olup buna ait Sig değeri 0,199 dır. İstatistiksel olarak 0,05 ten büyük olduğu için anlamlı bulunmamaktadır. Bu nedenle H1i ve H1j red edilmiştir.

Temkinli değişkenine ait yatırım performansına göre regresyon katsayısı -0,004, t değeri ise 0,212 olup buna ait Sig. Değeri 0,832'dır. Savunmacı değişkenine ait Sig.

değeri 0,05 ten büyük olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bulunmamaktadır. Yine Temkinli değişkenine ait kar performansına göre regresyon katsayısı 0,120, t değeri ise 2,423 olup buna ait Sig değeri 0,000 dır. İstatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır. Bu nedenle H1k red edilmiştir fakat h1l kabul edilmiştir. 7. Faktör olan Temkinli faktörünün ortaya çıkmasında cevaplayıcılarının %50'den fazlasının üst yönetimi ve Ar-Ge departmanında yer olması olarak yorumlanmıştır. Üst yönetim stratejilerde çekimser davranması sebebiyle temkinli bir stratejinin ortaya çıkmasına sebep olduğu düşünülmektedir. Faktör yüklerinde ciddi bir ayrışma olduğu yapılan analizler sonucunda görülmektedir. Üst yönetimin değişkenleri cevaplarken risk almadığı ve kısa vadede planlar uyguladığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle H1ı kısa süre kar önemsendiği için kabul edildiği, uzun döneme bakıldığında yatırımlara önem verilmediği sonucunu çıkarmış ve H1k red edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİ

Bu çalışmada inovasyon stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkisini incelemektir. İnovasyon stratejilerinin rakiplerle ve gelecek yatırımları üzerinde etkisinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Literatürde geçen kavramlar için ortak bir dil ve bütünlük oluşturması açısında çalışmanın gerçekleştirilmesi önem arz etmiştir. Küresel pazarda rakiplerini geçip müşterilerine verecekleri hizmetleri arttırıcı ve müşterilerin beklentilerini karşılayabilecek stratejilerin oluşturulması için inovasyon önem kazanmıştır. İnovasyon kavramı ile firmalar pazarda ortaya çıkacak fırsat ve tehditleri önceden belirleyebilmektedir. Çalışmada inovasyon stratejilerin performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada 43 soruluk bir anket hazırlanmıştır. Oluşturulan anket Doğu Marmara'da yer alan Bursa, Kocaeli, Yalova'da yer alan OSB'lerdeki 850 otomotiv ve otomotiv yan sanayi firmaları ile paylaşılmıştır. Hatasız ve yanlış olmayan 223 anket sonucu analizlerde kullanılmıştır. Çalışmanın katılımcıları ağırlıklı olarak inovasyon stratejilerini Ar-Ge departmanı tarafından yürütülen 250 çalışan ve üstü ve 26 yıldan daha uzun süredir faaliyet gösteren firmalardır. Katılımcıları %70 erkek %30 kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların otomotiv sektöründeki çalışma süresi en yüksek 6-10 yıldır. Katılımcıların yaşı %37,7 ile en yüksek 26-35 yaş aralığındadır. Öğrenim durumları incelendiğinde en yüksek üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

Çalışmada doğrulayıcı ve açıklayıcı faktör analizi ile inovasyon stratejilerini ölçen değişkenlerden agresif, analizci, savunmacı, risk odaklı, fütürist, proaktif ve yeni oluşturulan temkinli faktörü ile firma performansını ölçen karlılık ve yatırım faktörleri elde edilmiştir.

İnovasyon stratejilerinin kar ve yatırım performansı üzerinde etkili olup olmadığı regresyon analizi ile incelenmiştir.

İnovasyon stratejilerinin firma performansını önemli ölçüde etkilediği ortaya çıkmıştır. Firmanın her biriminde gelişme açık şekilde oluşturulan stratejiler rekabet edilebilirliklerini korumaktadır. Bu durum firmaların yeni pazarlara açılma ve mevcut pazarlardaki payı korumasını sağlamaktadır. Analiz sonucunda elde edilen verilen bu durumun doğruluğu sonucuna varılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda inovasyon stratejilerinden proaktif stratejinin firma performansı üzerinde büyük ölçüde etkili olduğu kanısına varılmıştır. Yatırım ve kar

performansında artış olduğu sonucuna varılmıştır. Proaktif strateji benimseyen firmalar örgüt içinde inovatif düşünceyi arttırıcı bir organizasyon yapısına sahip oldukları anlamı çıkmaktadır. Bunun yanında proaktif strateji rakiplerine karşı avantaj elde etmeyi sağlayacak fırsatları görme yeteneği sağlayan bir stratejidir. Proaktif strateji firma performansını olumlu yönde etkileyen bir stratejidir. Guan vd. (2009) yaptıkları çalışmada proaktif stratejilerin firma performansı etkilediği sonucuna varmıştır. Bu nedenle çalışmadaki bulgular ile örtüşmektedir.

Araştırmadaki diğer önemli sonuç analizci stratejinin yatırım ve kar performansı üzerinde etkisi olduğudur. Analizci stratejiler genel itibariyle rakipleri ve çevresindeki firmalar hakkında bilgi toplama ve değişimler takip etmeyi sağlamaktadır. Topladıkları bilgiler ışığında ortaya çıkacak fırsatları takip ederek rekabet gücü elde etmelerini sağlamaktadırlar. Hangi inovatif faaliyetlerini gerçekleştireceklerin analizler sonucunda varmaktadır. Benzer sonuç Özşahin (2005) 'te gerçekleştirdiği çalışmada da ortaya çıkmıştır.

Agresif inovasyon stratejisi kar üzerinde bir etki oluşturmazken yatırımlar üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Rekabet için gelecek için yapılacak yatırımlar firmanın uzun dönemde yapacağı performansı etkilediği sonucu varılmaktadır. Agresif boyutu detaylandırmak gerekirse işletmelerin mevcut pazardaki rekabet ortamında sergiledikleri davranışlar anlaşılmaktadır. İnovasyon gerçekleştirmeyi istediklerinde karlılık elde etmeme riski ile karşı karşı kalmış olacaklardır. Firmalar gerekli analizleri yaparak Pazar payını arttırmak için agresif hareketlerde bulunmalıdırlar. Aksi halde büyük kayıplar ile karşı karşıya kalabilirler.

Savunmacı strateji ile firma performansı üzerindeki etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Rakiplerini izleyip onlardan gelecek stratejilere göre kendi inovasyon stratejilerini belirlemek firmanın risk almadan performansına katkı sağladığı sonucu ortaya çıkmıştır. Mevcut ürün ve süreçlerini koruyarak rakiplerine karşı avantaj elde edecekleri kanısına varılmıştır. Bir diğer değişle mevcut konumlarını korumayı hedefleyen işletmelerden oluşmaktadır. Yeni ürün üretmek istemeyen bu firmalar mevcut ürünler üzerinde küçük iyileştirmelerden kaçamamaktadırlar. Rakiplerine karşı az risk ile de olsa stratejiler geliştirerek pazardaki yerini korumaya çalışmaktadırlar.

Bu diğer bulgu ise risk odaklı stratejinin firma performansı üzerinde etkisi olmadığıdır. Analizci strateji risk odaklı stratejinin etkisini azaltmaktadır. Çünkü

analizler ile gelecekteki fırsatlar ve risklerin ortaya konulması risk odaklı stratejinin etkisinin azalmasına sebep olmaktadır. Risk boyutu işletmelerin hiç olmadıkları bir pazara girmeleri yada yenilik projeleri için büyük yatırımlar yapılmasını ifade etmektedir. Yeni girdikleri Pazar büyük riskler oluşturmaktadır. Katılımcıların durumuna bakıldığında riskten kaçınma gözlemlenmektedir. Fakat başarılı olmak için risk alınması gerekmektedir. Risk alarak inovasyon becerisi artmaktadır. Bu da verimlilik ve karı arttırmaktadır.

Fütürist strateji bir diğer adıyla gelecek odaklı stratejinin firma performansı üzerinde bir etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Gelişen teknoloji hızlı değişimlere ayak uydurulması gerekliliğini ortaya koymuştur. Uzun dönemde gerçekleştirilen stratejilerden ziyade kısa vadede firmaların rekabet gücünü arttırıcı stratejilerin belirlenmesi performansı daha anlamlı etki sağlayacağı sonucuna varılmıştır.

Risk odaklı ve Savunma stratejilerinden alınan değişkenler ile oluşturulan yeni strateji temkinli olarak isimlendirilmiştir. İnovasyon stratejileri oluşturulurken yapılan hedefleri daha temkinli ve risksiz oluşturulması firmanın elde edeceği karı arttıracağı sonucuna varılmıştır. Karlılığı etkileyen Temkinli stratejilerin yatırımlar üzerinde etkisi olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Çalışmanın örneklem sayısı belirli bir düzeyde kalmıştır. Araştırmadaki örneklem sayısı arttırılarak daha geçerli sonuçlar elde edilebilir. Sektör kısıtı yapılmadan daha kapsamlı bir araştırma ile tekrarlanabilir. Veya farklı sektörler seçilerek o sektörün dinamiklerine katkısı incelenebilir. Performans kriterleri genişletilerek kapsamı geniş tutulabilir.

Yapılan literatür taramasında inovasyon ve firma performansı üzerinde kısıtlı kaynak bulunması açısından bu araştırmanın gelecek araştırmalara katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Bu veriler ışığında buluş olarak da değerlendirilen inovasyon firmaların ön yargıları ile karşı karşıya kalmaktadır. Sadece büyük ölçekli firmaların yapabileceği çalışmalar olarak görülen inovasyon küçük ölçekli firmaların yeterince önem vermesi için işbirliğinin sağlanması faydalı olacaktır. Bu işbirliği ve bilgi ve tecrübe paylaşımı seviyesini artırarak ortak AR-GE, ortak ürün geliştirme, tecrübe paylaşımı, deneyim paylaşımı gibi konularda da işbirliği yapılması sağlanmalıdır. Küresel olarak bilimsel ve teknik bilginin kaynağı olan üniversite ile sanayi arasındaki işbirliği arttırılmalıdır. Üniversitelerin yapmış olduğu araştırmaları, laboratuar imkanlarını ve eğitim kalitesi

ve öğretim üyelerinin uzmanlıkları gibi konularda ortak çalışmalar gerçekleştirerek firmaların performansına katkı sağlayacak inovatif projeler hayata geçirilmelidir. Ar-ge çalışmaları ile firmaların inovasyonuna doğrudan katkı sağlanabilecektir. Bu amaç ile hem kamu kurumları hem de firmaların ortaklaşa çalışmaları ile inovasyon kültürü pazarda yayılarak işletmelerin gelişimine katkı sunacaktır. Gerek yasal düzenlemeler gerekse ulusal ve ulusallar arası fon kaynakları ile inovasyonun etkinliği arttırılacaktır. İşletmelere gerçekleştirilen bu tür destekler inovatif gelişmeleri arttıracak ve performanslarına katkı sağlayacaktır. Firma içi ve firma dışı inovatif çalışmalar işbirliği ve kişilerden gelen geri dönüşlere göre değerlendirilmesinin önemli olduğu sonucuna varılmaktadır. Firmalar özellikle pazarlama departmanından aldığı geri dönüşlere göre inovasyon stratejilerini belirlemesi daha gerçekçi sonuçların elde edileceği kanısına varılmaktadır. Pazarlama departmanın daha dinamik çalışmaları teşvik edilmesinin uzun vadede inovasyon stratejilerinin firma performansına daha anlamlı etkiler yaratacağı yorumu çıkarılmaktadır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Satı, E.Z. (2013). İnovasyonu Yönetmede Kesitler-Bilgi Yönetimi/Ar-Ge/ Marka Yönetimi/ Stratejik Yönetim. İstanbul: Nobel yayıncılık.

Kırım, A. (2007). Farklılaşmanın En Etkin Yolu Deneyim İnovasyonu. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Yılmaz, H. (2015). Stratejik İnovasyon Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Gümüş S. (2014). İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri. İstanbul: Eğitim İletişim Yayınları.

Yılmaz, H. (2011). Güçlendirici Liderlik. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Yılmaz, H. (2015). Stratejik İnovasyon Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayın.

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

Erol, E. (2000) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınları.

Şimşek, M. Nursoy, M. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme, Örnek Uygulamalar. İstanbul: Hayat yayınları

Elçi, Ş., Karataylı, İ., Karaata, S., (2008). "Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye için Bir Model Önerisi", TÜSİAD, İstanbul: Graphis Matbaa.

Börü, D., (2006), ''Girişimcilik Eğilimi Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma'', İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayını

Akay, Hale, (2007), Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme ve Stratejik Geliştirme İstanbul: Bilgi Yayın,

Drucker, P. F. (1985). Innovation And Entrepreneurship, N.Y: Harper&Row Pub.

Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar

Şen, E. Bolat, M. (2015). ''İşletmelerde Demokratik Yönetim Anlayışının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası Lojistik İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama.'' İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi, 14: 150-170.

Dursun, Ş. (2015). ‘’Matematik Öğretimi ve İnovasyon’’, Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi, 5: 163-175.

Muiruri, James Kamau, James Mark Ngari vd (2014). “Effects of Financial Innovation on The Financial Performance of Commercial Banks in Kenya.” International Journal of Hummanities and Social Science, 4: 7.

Damanpour, F., Evan, M. W. (1984). ‘’Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag, Administrative Science Quarterly’’, 29: 392-409

Bulut, Ç., Arbak H., (2012). “İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma”. Yenilik – Yenileşim - İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk, 1: 2-9

Güravşar Gökçe, S. (2010). “İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi”. Fırat Kalkınma Ajansı, 1: 1-5.

İyigün, N.Ö.(2015). ‘’İnovasyon & Stratejik Rekabet Üstünlüğü’’. Toprak İşveren Dergisi, 108: 1-2

Gun, J. Y., Joonkyum, L., (2017). ‘’When Should a Firm Collaborate with Research Organizations for Innovation Performance The Moderating Role of Innovation Orientation, Size and Age’’. The Journal of Technology Transfer, 42: 1451-1465

Mercan, B., Gömleksiz, M. (2013). ‘’Bölgesel Kalkınmada İnovasyon Sistemleri Yaklaşımı: Kop Bölgesi Üzerine Bir İnceleme’’. UNİKOP 1. Kop. Bölgesel Kalkınma Sempozyumu, : 126-140

Turanlı, R., Sarıdoğan, E. (2010). "Bilim-Teknoloji-İnovasyon Temelli Ekonomi ve Toplum", İstanbul: İTO, Akademik Yayınlar

Esen, A., (2017). ‘’Exploring The Impact Of Firm And Relationship Specific Factors On Alliance Performance: Evidence From Turkey’’ Bus. Manage, 15

OSLO, (2005) ‘’Guidelines For Collecting and İnterpreting İnnovation Data’’. Oslo Manual, (3): 2.

Ecevit Satı, Z., Işık, Ö., (2011). “İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon”. CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 9, (2): 538-559.

Hancıoğlu, Y., Yeşilaydın, G. (2016). “Stratejik Yönetimde Yeni Bir Rekabet Yaklaşımı: Stratejik İnovasyon”. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 12, (29): 105-124.

Aydın, S. (2009). “Kişisel ve Ürün Temelli Yenilikçilik: Cep Telefonu Kullanıcıları Üzerine Amprik Bir Uygulama”. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 10, (2): 188-203.

Ünlü, F.,(2013). “Avrupa Birliği Yenilik Karnesi ve Türkiye: Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 42: 161-192.

Pelenk Özel, A., (2011) “Sosyal Medya ve Güven: Hükümet, Sivil Toplum Örgütleri ve Ticari Kuruluşlara Yönelik Ampirik Bir Araştırma”, Academic Journal of Information Technology, 1-31

Yalçınkaya, M., (2003). ‘’ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi Standartları ve Okullarda Uygulaması’’. Eğitim ve Bilim, 28 (129): 44-49.

Schumpeter, A. J., (1934). ‘’The Theory Of Economic Development. An Inquiry İnto Profits, Capital, Credit, Interest, And The Business Cycle’’, Harvard University Press, Cambridge

Rademakers, M. (2005). ‘’Corporate Universities:Driving Force of Knowledge Innovation’’. The Journal of Workplace Learning. Vol: 17(1/2), pp.130-136.

Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). ‘’Küresel Teknoloji, Araştırma Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi’’. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (17): 653-667

Telli, Ç., vd., (2010), ‘’Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örgütsel İnovasyon’’, Kamu-İş Dergisi, 11: 55-84.

Kuzu, S., ‘’İnovasyon ve Sigortacılık Sektöründe İnovasyon Faaliyetleri’’, İstanbul Marmara Üniversitesi, 2008, s.35 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Alptekin, Ş. (2006). ‘’Cumhuriyet’ten Günümüze Türkiye’nin Bilim ve Teknoloji Politikaları: Ekonomik Kalkınma ve Toplumsal Gelişme Açısından Ulusal İnovasyon Sisteminin Önemi ve Etkileri’’. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Hobikoğlu, E. H. (2009). ‘’Yeni Ekonomide İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabetin Yarattığı Katma Değerin Bilgi Toplumunda Etkisi’’. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Guan, J.C., Yam, R., Tang, E. and Lau, A. (2009). ‘’Innovation Strategy and Performance During Economic Transition: Evidences in Beijing’’, Chine. Research Policy. Vol:38. pp. 802-812

Gökçek, O. (2007). ‘’Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması’’. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Keegan Anne, J. Rodney Turner,(2000) ‘’The Management of Innovation in Project Based Firms, Erasmus Research Institute of Management’’, Rotterdam School of Management, Netherlands

Akman, G,.(2003). ‘’Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri Ve Yenilik Kabiliyetin Arasındaki İlişkiler Ve Bunların Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri’’. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Kocaeli

Aslan, İ., (2018). ‘’Girişimcilik ile inovasyon stratejilerinin KOBİ’lerin Sürdürülebilirliği ve Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma’’. Yayınlamamış Doktora Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul

Deniz, M. (2011). “Kobi‟lerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (22), 141-175.

Yılmaz, E., Aslan, T. (2016). “Finansal Risklerin Yönetilmesinde Türev Ürünlerin Kullanımı: Borsa İstanbul (Bist) 100 Endeksi’ndeki Şirketler Üzerine Bir Araştırma”. İşletme Araştırmaları Dergisi, 8 (1), 663-678

Kaygın,2012,s.98) Kaygın, E., (2012), ‘’Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı’’, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, 93-103.

Morgan. R. E., Strong ,C. A., (1998). ’’Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation’’, European Journal of Marketing 1051-1073

Polat, C., (2012), Pazarlama Süreçlerinin İnovasyon Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum,

Işık, N. ve Kılınç E. C., (2012), ‘’İnovasyon Sistemi Yaklaşımı ve İnovasyon’un Coğrafyası: Türkiye Örneği’’, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, 169-198.

Alparslan, S., (2015), ‘’Yenilik ve İcat Kavramları Arasındaki İlişki: Metaforlarla Keşfedici Bir Araştırma’’, Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2, 143-164.

Kılıç, M., (2017) Kurumsal Yönetim, Sahiplik Yapısı Ve Finansal Performans İlişkisi BIST’de Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş

Ecevit Satı, Z. ve Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(2). s.538-559.

Toprak, C., (2013). Özel Sağlık Sektöründe İnovasyon: Özel Sağlık Sektöründe İnovasyon ve Finansal Performans İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Yüksek Lisans Programı, Ankara,

Koç, M., Özbozkurt, O. B.,(2014) “Ulusların Rekabet Üstünlüğü ve Elmas Modeli Üzerine Bir Değerlendirme”, İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 3

Gökçen, Z., Sözüer, A. ve Arslantaş, C. (2012). ‘’Yönetim Kurulu Özellikleri ve Şirket Performansları: İMKB Kurumsal Yönetim ve İMKB 50 Endekslerindeki İşletmelerin Karşılaştırılması’’, İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 23 (72), ss.77-89.

Amaratunga, D., Baldry, D., Marjan S., 2000. ‘‘Assessment of Facilities Management Performance-What Next’’, MCB University Press, 18(1/2), ss. 66- 75.

Erdil, O ve Kitapçı, H. (2007). ‘’TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi’’. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21 (1): 233–245.

Tinaz, P. (1999). “Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme”, Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, S.389.

Bulut, Ç. vd., (2009). ‘’Pazar Oryantasyonu Boyutlarının İşletme Performansına Etkileri’’. Ege Akademik Bakış, Sayı:9, Cilt:2, 2009, s.513-538.

Ahmed, N. U. Montagno, R. V. Firenze, R. J. (1996). “Operations Strategy And Organizational Performance: An Empirical Study.” International Journal Of Operations & Production Management. 16(5) : 41-53..

Bayyurt, N. 2007. “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler.” Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi. (53):577-592.

Porter, M. E. (1991).“Towards A Dynamic Theory Of Strategy.” Strategic Management Journal.12(2): 95–117.

Zerenler, M. (2005). ‘’Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma’’, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1, ss.1-36..

Sakur, R., (2019) Entelektüel Sermaye İle Firmaların Finansal Performansları Arasındaki İlişki: BIST Sınai Endeksinde Yer Alan Firmalar Üzerine Bir Uygulama, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Atkinson, A. A., Balakrishnan, R., Booth, P., Cote, J. , Groot, T. , Malmi, T., Roberts, H., Uliana, E., ve Wu, A. (1997). ‘’New Directions in Management Accounting Research’’, Journal of Management Accounting Research, 9 (1), ss.79-108.

Eren, D.(2007) Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Kayseri Erciyes Üniversitesi, Kayseri,

Ceylan, C., (2001) Örgütler İçin Esneklik Performans Modeli Oluşturulması ve Örgütlerin Esneklik Analizi. Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Yıldız, S. (2010). Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul

Işığıçok E. (2008). "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi." İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi. 7: 1-23

Yavuz, Ç., (2010) "İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma", Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, 144-173, s. 145

Elektronik Kaynaklar

Gürsu, H., (2010) İnovasyon, Konsept Proje, 2010, https://www. konseptprojeler. com/tasarim-ve-inovasyon (Erişim Tarihi: 06.05.2021).

Esen, S. (2016) "2. Hafta Ders Notları", s. 45 http://web.bilecik.edu.tr/sinanesen/files/ 2011/02/MAK%C4%B0NE-2-HAFTA.pdf (Erişim Tarihi:04.05.2021)

Özgenç, A., (2011)"İnovasyon Modelleri", http://aliozgenc.typepad.com/ali_ozgenc /i%CC%87 novasyon- modelleri/ (Erişim Tarihi:22.06.2021)

EK-1. ANKET FORMU

ANKET FORMU					
Sayın Katılımcı; bu araştırma Kocaeli Üniversitesi Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bölümü Yüksek Lisans öğrencisi Esra Oflaz tarafından yürütülen tez çalışmasıdır. Hazırlanan anket formundaki soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Amaç sadece konuya ilişkin görüşlerinizi alabilmektir. Araştırma verileri sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup kesinlikle üçüncü kişilere iletilmeyecektir. Araştırmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Ölçeklerde rahatsızlık hissedeceğiniz soru bulunmamaktadır ancak katılım sırasında sorulardan ya da başka bir nedenden ötürü herhangi bir rahatsızlık hissederseniz katılımı sonlandırabilirsiniz. Konu veya genelsonuçlara ilişkin herhangi bir sorunuz ya da öneriniz olduğunda araştırmacıya aşağıdaki e-posta adresi aracılığıyla ulaşabilirsiniz. Zamanınızı ayırıp, araştırmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür ederiz.					
1.Bu Sektördeki Çalışma Süreniz	0-5 Yıl				
	6-10 Yıl				
	11-15 Yıl				
	16-20 Yıl				
	21-25 yıl				
	26 Yıldan Fazla				
2. Şu anda Çalıştığınız Firmadaki Toplam Çalışan Sayısı	1-9 Arası				
	10-49 Arası				
	50-99 Arası				
	100-149 Arası				
	150-199 Arası				
	200-249 Arası				
	250 veya Üstü				
3. Bu Firmadaki Çalışma Süreniz	0-5 Yıl				
	6-10 Yıl				
	11-15 Yıl				
	16-20 Yıl				
	21-25 yıl				
	26 Yıldan Fazla				
4. Şuan da Çalıştığınız Firmanızın Faaliyet Yılı	0-5 Yıl				
	6-10 Yıl				
	11-15 Yıl				
	16-20 Yıl				
	21-25 yıl				
	26 Yıldan Fazla				
5.Firmanızda İnovasyon/Yenilik Stratejilerinin Geliştirilmesinden ''hangi birim sorumludur?''"	İnovasyon/Yenilik Departma				
	Ar-Ge Departmanı				
	Pazarlama Departmanı				
	İmalat Departmanı				
	Üst Yönetim				
6. Aşağıdaki ifadelere katılıma derecenizi lütfen belirtiniz.					
Pazar payını arttırmak için fiyat indirimine gitmeyi tercih ederiz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Fiyatları rekabet fiyatının(ortalama piyasa fiyatının) altındabelirleriz.					
Gerektiğinde yeni bir ürünü rakiplerden önce pazara sürebilmekiçin karlılıktan fedakârlık ederiz.					
Nakit akışını azaltacak olsa bile, pazar payını arttırmak içinçalışmalar yaparız					
Firmamız tüm fonksiyonlarıyla ve çalışanlarıyla pazarda lider olmaya odaklanmıştır.					
Yeniliklerin başarılı olması için, farklı bölümler arasında etkili bir koordinasyonun sağlanmasına önem veririz.					

Yenilikler konusunda karar vermede bilgi sistemlerimizi etkin bir şekilde kullanırız.					
Önemli bir yenilik kararı verileceği zaman, konuya analitik yöntemlerle yaklaşırız.					
Yenilik faaliyetleri için çeşitli planlama tekniklerini kullanırız.					
Yöntem bilgi-kontrol sistemlerinin çıktılarını kullanarak çalışırız.					
Üretim teknolojisinde nadiren önemli değişiklikler yazarız.					
Performansı izlemek için maliyet kontrolünü baz alan sistemleri kullanırız.					
Üretim yöntemine ilişkin modern teknikleri kullanırız.					
Ürün kalitesini arttırmak için düzenli olarak ekip çalışmaları yaparız.					
Mevcut ürünlerimizin kalitesini sürekli olarak geliştirmeye çalışırız.					
Operasyonel süreçlerin temel göstergeleri için talep tahmini yöntemlerini kullanarak planlama yaparız.					
Firmamıza gelecekte rekabet avantajı sağlayacak ürünlerin ortaya çıkabilmesi için temel araştırmaların gelecekteki Pazar eğilimlerini önceden tahmin etmeye çalışırız.					
Kritik konu ve operasyonlar için, farklı seçeneklerde- durumlarda nelerle karşılaşabileceğimize dair analizleri- senaryoları değerlendiririz.					
Firmamız bugünden çok geleceğe odaklanmıştır.					
Mevcut ürünlerimizi iyileştirmek ve yeni ürünler geliştirmek için sürekli olarak yeni fırsatları araştırırız.					
Firmamız genellikle yeni ürünleri/hizmetleri, yeni üretim teknolojilerini tanımlamada ve pazara sunmada öncü firmalardan biridir.					
Firmamızda yeni ürün ve süreç geliştirme ve süreç iyileştirme faaliyetleri teşvik edilir ve desteklenir.					
Rakiplerimizle rekabet etmek için yeni ürün geliştirme yaklaşımını yoğun olarak kullanmaktayız.					
Yönetim olarak yeni ürün ve fikirleri üretme konusunda rakiplerimizden önde olmaya çalışırız.					
Önemli kararlar alırken oldukça temkinli bir bakış açısı benimseriz.					
Yeni projeler, tamamen tek bir geniş kapsamlı onaydan ziyade ‘’aşama aşama’’ olarak onaylanmaktadır.					
Firmamız, beklenen getirilerin kesin olduğu projeleri destekler.					
Operasyonel süreçler açısından ‘’denenmiş ve doğru kabul edilmiş’’ yol ve yöntemleri benimseriz.					
7. Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi lütfen belirtiniz					
Son 5 yılda rakiplerimize göre, yeni ürün geliştirme için yaptığımız yatırımların getirisi daha iyidir.					
Son 5 yılda rakiplerimize göre pazar payımız daha fazla artmıştır.					
Son 5 yılda rakiplerimize göre satış karlılığımız daha iyidir.					
Son 5 yılda yeni ürünün geliştirilmesi ile hedeflenen karlılık rakamlarına ulaşılmıştır.					
Son 5 yılda rakiplerimiz ile kıyasladığımızda yatırımlarımızın geri dönüşü daha fazladır.					
8) Cinsiyetiniz	Kadın				
	Erkek				
9) Yaşınız	18-25 Yaş Arası				
	26-35 Yaş arası				
	36-45 Yaş Arası				
	46 Yaş ve Üzeri				
10) Eğitim Durumunuz	İlköğretim				
	Ortaöğretim				
	Lise				
	Yüksek lisans				
	Doktora				
11) Medeni Durumunuz	Evli				
	Bekar				
	Dul				
	Boşanmış				
12) Mesleğiniz	Müdür				
	Müdür Yard.				
	Ofis Çalışanı				

EK-2. ÖZGEÇMİŞ

Esra Oflaz. Akdeniz Üniversitesi Kamu Yönetimi Mezunuyum. 2018 yılında Kocaeli Üniversitesi İşletme Anabilim dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Yüksek lisansa başladım. 2022 yılında tezimi teslim ederek mezun oldum. İş hayatıma devam etmekteyim.