

**İŞLETMELERDE İNOVASYON (YENİLİKÇİLİK)  
STRATEJİLERİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİNİN  
ÇANAKKALE SERAMİK A.Ş. İŞLETMESİ ÖRNEĞİNDE  
BOYLAM ANALİZİ YÖNTEMİYLE  
İNCELENMESİNE DÖNÜK BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Çağla YAVUZ**

**2010**

**T.C.**  
**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE İNOVASYON (YENİLİKÇİLİK) STRATEJİLERİ VE ÖRGÜTSEL  
PERFORMANS İLİŞKİSİNİN ÇANAKKALE SERAMİK A.Ş. İŞLETMESİ  
ÖRNEĞİNDE BOYLAM ANALİZİ YÖNTEMİYLE İNCELENMESİNE DÖNÜK BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**Çağla YAVUZ**

**Tez Danışmanı**

**Yrd. Doç. Dr. Oktay KOÇ**

**Çanakkale – 2010**

## TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans Tezi/Projesi olarak sunduğum “İşletmelerde İnovasyon (Yenilikçilik) Stratejileri ve Örgütsel Performans İlişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi Örneğinde Boylam Analizi Yöntemiyle İncelenmesine Dönük Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

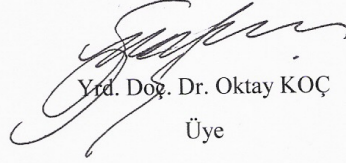
21/06/2010

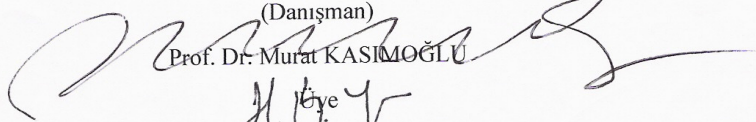


Çağla YAVUZ

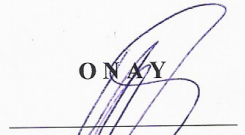
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne  
Çağla YAVUZ'a ait 'İşletmelerde İnovasyon (Yenilikçilik) Stratejileri ve Örgütsel Performans  
İlişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi Örneğinde Boylam Analizi Yöntemiyle  
İncelenmesine Dönük Bir Araştırma' adlı çalışma, jürimiz tarafından  
İşletme Anabilim Dalında,

YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.

  
Yrd. Doç. Dr. Oktay KOÇ  
Üye

(Danışman)  
Prof. Dr. Murat KASIMOĞLU  
  
Doç. Dr. Rıdvan YURTSEVEN  
Üye

Tez No : 378241  
Tez Savunma Tarihi :21/06/2010

  
ONAY  
Doç. Dr. Yücel ACER  
Enstitü Müdürü  
.../.../2010

**İşletmelerde İnovasyon (Yenilikçilik) Stratejileri ve Örgütsel Performans İlişkisinin  
Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi Örneğinde Boylam Analizi Yöntemiyle  
İncelenmesine Dönük Bir Araştırma**

**ÖZET**

Çağımızın en belirgin özelliklerinden birisi, sürekli ve güçlü değişim dalgalarının hemen her şeyi etkilemesidir. İşletmelerin de çevrelerine uyum sağlayabilmek ve bunu temel olarak rekabet üstünlüğü elde edebilmek açısından gerekli düzeylerde yenilenmeleri gerekmektedir. Özellikle ürün, süreç, organizasyonel yapı veya pazarlama uygulamalarına ilişkin geliştirilebilecek bu yeniliklerin, işletmelerin bütünsel performanslarını yenilikçilik, üretim, pazar ve nihayet finansal performansları temelinde olumlu bir biçimde etkileyebileceği öne sürülebilir.

Bu çalışmada öncelikle işletmelerde inovasyon için gerekli koşulların sağlanmasının öneminden bahsedilmiş ve inovasyonun örgütsel performans ile ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi'nin inovasyon ve performans göstergeleri boylamsal araştırma ile incelenerek, tümevarımsal bir yöntem takip edilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, 2000-2009 yıllarını kapsayan zaman aralığında gerçekleştirilen inovasyon çabalarının işletmenin bütünsel örgütsel performansına olumlu olarak yansıdığı belirlenmiştir.

*Anahtar Kelimeler:* inovasyon, örgütsel performans, boylamsal araştırma

**A Study Investigating the Relation Between Innovation Strategies and Organizational Performance in Companies by the Longtitude Analysis Method in the Case of Çanakkale Seramik Inc.**

**ABSTRACT**

The significant characteristic of our era is continuous and powerful waves of changes affecting almost everything. Organizations need to be renewed to adapt environment and to achieve competitive advantage. Especially it is asserted that innovation that is seen in the forms of product, process, marketing and organizational effect organizations' integrated performance in a positive way which based on innovativeness, production, marketing and finally financial performance.

In this study, firstly importance of providing proper conditions for innovation in the organizational context is emphasized and then relation between innovation and organizational performance is explained. For this purpose, the indicators of innovation and performance of Çanakkale Seramik Inc. is examined through longitudinal research, besides an inductive methods were followed. To findings of this research, it is determined that innovative efforts of corporation that encompass the interval of 2000-2009 has a positive impact on integrated organizational performance of corporation.

*Key Words:* innovation, organizational performance, longitudinal research

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada, inovasyon uygulamalarının işletmelerin bütünleşik performanslarının geliştirilmesi açısından ne derece gerekli ve önemli olduğu konusuna özellikle vurgu yapılmıştır.

Yüksek lisansa başlamamdan ‘İşletmelerde İnovasyon Stratejileri ve Örgütsel Performans İlişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi Örneğinde Boylam Analizi Yöntemiyle İncelenmesine Dönük Bir Araştırma’ isimli yüksek lisans tezimi tamamladığım şu aşamaya kadar birçok destek görmemle birlikte, özellikle bir kaçını vurgulamak isterim.

İlk olarak değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Oktay Koç’a bilgi birikimiyle ve yol göstericiliğiyle hep yanımda olduğu için, her pes edişimde beni yeniden yüreklendirdiği, onardığı ve hoş gördüğü her şey için, en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

İkinci olarak Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi Teknik Genel Müdürü Sayın Hayati Ulukaya’ya, KaleSeramik Stratejik Planlama ve İş Geliştirme Yöneticisi Sayın Selçuk Altuğ’a, Kale Seramik Kurumsal Gelişim Grup Yöneticisi Sayın Şule Şahin Zengin’e özellikle verilerin tedarik edilmesi aşamasında destek ve yardımlarını esirgemediklerinden dolayı teşekkür ederim.

Son olarak, aileme ve arkadaşlarıma, kesintisiz desteklerinden dolayı teşekkürü borç bilirim.

Çağla YAVUZ

Çanakkale, 2010

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iv</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KAVRAMSAL YAPILANIŞ VE ORGANİZASYONEL BAĞLAM AÇISINDAN İNOVASYON

1.1 İNOVASYONA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	3
1.1.1 Kronolojik Seyir ve Semantik Yönleriyle İnovasyon .....	3
1.1.2 İnovasyon ile İlişkili Diğer Kavramlar.....	11
1.1.2.1 Girişimci/Lider .....	11
1.1.2.2 Yaratıcı Yıkım.....	12
1.1.2.3 Teknoloji/BT-BİT.....	13
1.1.2.4 Araştırma –Geliştirme.....	15
1.1.2.5 Değişim Gerekliliği ve Değişim Yönetimi .....	17
1.2 ORGANİZASYONEL BAĞLAMDA İNOVASYON TASARIMI.....	19
1.2.1 Organizasyonel Bağlamda İnovasyonun Belirleyenleri .....	19
1.2.1.1 Genel Organizasyonel ve Yönetmel Yapı.....	20
1.2.1.2 İşletme Stratejileri.....	23
1.2.1.3 Sektörel Durum ve İlişkiler.....	24
1.2.1.4 İ.K./Entelektüel Sermaye .....	27
1.2.1.5 BT&BİT/Ar-Ge .....	28
1.2.1.6 Sermaye Yeterlilikleri/Yatırım Olanakları.....	30
1.2.2 Organizasyonel İnovasyonun Boyutları ve İlkeleri.....	32
1.2.2.1 Organizasyonel İnovasyonun Boyutları.....	32
1.2.2.2 Organizasyonel İnovasyonun İlkeleri .....	34
1.2.3 Organizasyonel İnovasyon Türleri .....	37



1.2.3.1 Ürün İnovasyon.....	38
1.2.3.2 Süreç İnovasyonu.....	41
1.2.3.3 Pazarlama İnovasyonu.....	42
1.2.3.4 Organizasyonel İnovasyon.....	45

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNOVASYON İLE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

2.1 ÖRGÜTSEL PERFORMANSA İLİŞKİN TANIMLAR VE TÜRLERİ.....	48
2.1.1 Örgütsel Performansa İlişkin Tanımlar .....	48
2.1.2. Örgütsel Performans Türleri .....	49
2.1.2.1 Yenilikçilik Performansı .....	51
2.1.2.2 Üretim Performansı .....	53
2.1.2.3 Pazarlama Performansı .....	59
2.1.2.4 Finansal Performans .....	62
2.2 ÖRGÜTSEL PERFORMANS FAKTÖRLERİNİN İNOVASYON İLE İLİŞKİSİ.....	65
2.2.1 Yenilikçilik Performansı ile İnovasyon İlişkisi .....	66
2.2.2 Üretim Performansı ile İnovasyon ilişkisi .....	68
2.2.3 Pazarlama Performansı ile İnovasyon İlişkisi.....	71
2.2.4 Finansal Performans ile İnovasyon İlişkisi.....	74

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇANAKKALE SERAMİK A.Ş. İŞLETMESİNİN 2000-2009 YILLARI ARASINDAKİ İNOVASYON STRATEJİLERİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİNE DÖNÜK BOYLAMSAL ARAŞTIRMA

3.1 ÇANAKKALE SERAMİK A. Ş. İŞLETMESİ'NİN TANITIMI .....	78
3.2 ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE SORULARI .....	79
3.3 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	79
3.4 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	80
3.5 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE ÖNERMELERİ .....	81
3.6 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	84
3.6.1. Veri Toplama Tekniği.....	86
3.6.2. Değişkenler.....	87

3.7 ARAŞTIRMANIN BULGULAR.....	89
3.8 ÖNERMELERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	102
3.9 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE ÖNERİLER.....	106
<b>SONUÇ.....</b>	<b>108</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>111</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>123</b>

**KISALTMALAR**

Ar-Ge :	Araştırma ve Geliştirme
BT :	Bilgi Teknolojileri
BİT :	Bilgi İletişim Teknolojileri
CRM :	Customer Relationships Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
Çev. :	Çeviren
D. :	Dergi(si)
Der. :	Derleyen
Ed. :	Editör
Gzt. :	Gazete(si)
KS :	Kale Seramik
No. :	Numara
Nu. :	Number
OECD:	Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
OHSAS:	Occupational Health and Safety Advisory Services (İşçi Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi)
OVO :	Open View Operations
p. :	Page
s. :	Sayfa
vd. :	Ve diğerleri
Vol. :	Volume

**TABLolar DİZİNİ**

Tablo1.1:İnovasyon Modellerinin Kronolojik Gelişimi.....	8
Tablo1.2:Güncel Teknolojik İnovasyonlar.....	15
Tablo1.3:Organizasyonel Bağlamda İnovasyon Belirleyenleri ve İlgili Araştırmacılar.....	20
Tablo1.4:Yeni Ürün Tipolojisi.....	40
Tablo2.1:Güncel Çalışmalarda Kullanılan Finansal Ölçümlere İlişkin Frekans Değerler.....	64
Tablo3.1:Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi'nde İnovasyon ile Performans İlişkisi.....	91

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

Şekil 1.1: İnovasyonun Genel Tanımı ve İktisadi Birimler Açısından Önemi.....	5
Şekil 1.2: Altı İnovasyon Dalgası.....	7
Şekil 1.3: İnovasyon Alanı.....	39
Şekil 1.4: Pazarlamanın Fonksiyonları.....	44
Şekil 2.1: İşletme Performansının Katmanları.....	50
Şekil 2.2: Kalıcı Üretim Yeteneklerinin Gelişimi: Kum Konisi Modeli.....	54
Şekil 2.3: İnovasyon ile Yenilikçilik Performansı İlişkisi.....	68
Şekil 2.4: İnovasyon ile Üretim Performansı İlişkisi.....	71
Şekil 2.5: İnovasyon ile Pazarlama Performansı İlişkisi.....	74
Şekil 2.6: İnovasyon ile Finansal Performans İlişkisi.....	77
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli.....	82

## GİRİŞ

Günümüzde, küreselleşme olgusunun daha çok hissedilmesiyle birlikte, işletmeler için çok daha zorlayıcı bir rekabet ortamı oluştuğu söylenebilir. Böylesi zorlu ve hızlı değişimin egemen olduğu bir ortamda, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinin ve bunun da ötesinde ayakta kalabilmelerinin önkoşulunun, çevre koşulları doğrultusunda sürekli değişim ve yenilenme ekseninde konumlanmaları olduğu ileri sürülebilir. Burada hemen ifade etmek gereklidir ki, sürekli değişim ve yenilenme ancak gerekli olduğunda ciddiyetle takip edilmesi gereken bir seçenek olarak kendini gösterecektir. Ancak yenilikçilik olarak ifadesini bulacak olan strateji, her şart altında işletmeler açısından önemli bir kaldıraç görevi görebilecektir. Bu nedenle bu çalışma, işletmelerde değişim ve yenilenme stratejilerden öte, yenilikçilik/inovasyon stratejilerine yönelecektir.

İnovasyon, son zamanlarda birçok araştırmacı ve uygulayıcının önemini anladığı ve sıklıkla üzerinde durduğu bir olgu haline gelmiştir. Gerçekten de değişime ayak uydurabilmek ve bunun ötesinde değişimi yönlendirebilmek için, işletmelerin yenilikçiliğe ilişkin performanslarını geliştirmeye odaklanmaları ve nihayet yenilikçi süreç, ürün ve uygulamaları gerçekleştirecek insan kaynaklarının yetkinliklerini geliştirecek yatırımları yapmaları gereklidir.

Bu çalışmada; inovasyon ile örgütsel performans ilişkisi, özellikle sektörde hakim ve öncü bir kuruluş olması yönüyle seçilen Çanakkale Seramik A.Ş. işletmesi temelinde incelenmiştir.

Çalışma, giriş ve sonuç bölümleri hariç, toplam üç ana bölümden oluşmaktadır. Girişi takip eden bölüm olan birinci bölümde, semantik yönleriyle inovasyon kavramına, bu kavramın tarihsel gelişimine ve inovasyon ile ilişkili diğer kavramlara yer verilmiştir. Daha sonra organizasyonel bağlamda inovasyon belirleyenleri, diğer bir deyişle organizasyonel bağlamda inovasyon için gerekli ve önemli olan yeterlilikler ayrıntılı bir şekilde literatürden yararlanılarak ortaya konulmuştur. Sonrasında, inovasyon türleri örnekler ışığında açıklanmıştır.

İkinci bölümde; yenilikçilik, üretim, pazarlama performansı ve finansal performans olarak ele alınan örgütsel performans unsurlarına değinilerek, inovasyon ile organizasyonel performans ilişkisine değinen farklı araştırmalar ışığında bu ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise; Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesindeki inovasyon uygulamalarının örgütsel performans ile ilişkisinin açıklanmasına dönük olarak 2000-2009 yılları aralığını içeren boylamsal vaka analizi yöntemiyle incelenmiştir. Son kısımda ise, sonuç ve değerlendirmeler yer almaktadır. Bu kısımda, çalışmanın genel bir değerlendirilmesini yapılarak, elde edilen sonuçlar çerçevesinde genellemeler yapılmaya çalışılmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KAVRAMSAL YAPILANIŞ VE ÖRGÜTSEL BAĞLAM AÇISINDAN İNOVASYON**

İnovasyon kavramına ilişkin çalışmalar incelendiğinde, öncelik ve özellikle bir organizasyon temelinde gerçekleştirilen çalışmaların ağırlıklı olduğu ileri sürülebilir. Bu nedenle inovasyona ilişkin olarak kavramsal açıdan yapılacak değerlendirmelerin de organizasyonel bir boyuta indirgenmesi, yanlış olmayacaktır.

#### **1.1 İNOVASYONA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

İnovasyon kavramının anlambilimsel yönünden incelenmesinde, kavramın temel dayanaklarının ve çıkış noktasının ortaya konması gereklidir. Bu temelde inovasyon kavramının, özellikle diğer dillere ve nihayet dilimize geçmiş haliyle Latin dili kökenli olduğu hemen ifade edilmelidir. Böylece inovasyona ilişkin kavramsal çerçevenin, kavramın tarihsel gelişimi açısından belirlenerek geliştirilmesi anlamlı olacaktır.

##### **1.1.1 Kronolojik Seyir ve Semantik Yönleriyle İnovasyon**

‘İnovasyon’ kelimesinin kökenine bakıldığında; ilk defa 1548’de, ‘yenilenmek veya değiştirmek’ anlamına gelen Latince *innovare* fiilinden ve *innovatus* (inno+vatus) isminden türetilmiştir. Böylece kelimenin, *novice* (çırak), *renovation* (yenileme) ve *novelty* (orijinalite) gibi diğer İngilizce kelimeleri de doğuran Latince *novus*’dan türediği söylenebilir (Adair 2008: 105).

Toplumsal, kültürel ve idari alanlardaki yeni yöntemlerin kullanılması anlamına geldiği bilinen İngilizce ‘innovation’ sözcüğünün karşılığı olarak Türkçe’de ‘yenilik/yenilikçilik’ kavramı kullanılmaktadır. Ancak yenilik ve benzeri kavramlar, ‘innovation’ ile ifade edilmeye çalışılanı tam anlamıyla ifade etmemektedir. Çünkü inovasyon kavramının özünde, yeni olarak tanımlanan şeylerin toplumsal ve ekonomik değişime dolayısıyla da faydaya dönüştürülmesi yatmaktadır. Türkçe olarak ifade edilen yenilik kavramı içerisinde de bu vurgunun çok fazla belirgin olmadığı görülmektedir (Uzkurt 2008: 17). İnovasyon, yeniliğin kendisinden çok sonucunu; farklılaştırmaya ve değiştirmeye bağlı ekonomik ve toplumsal bir sistemi ifade eder. Dolayısıyla bir bütün olarak ele alındığında inovasyon kavramı, yenilikle aynı yoldan giden ve fakat sonuçları itibariyle ondan ayrılan bir başka kavramlaştırmayı ifade edicidir.



Öte yandan inovasyon kelimesinin Türkçe karşılığına dair tartışmaların güncel ve süregelen olduğu ileri sürülebilir. Bu konuda henüz bir uzlaşma varıldığı söylenemez. Örneğin; Özgenç'in (2009: 354) bildirdiğine göre; “sonradan türetilen ‘yenileşim’ kelimesinin de ‘innovation’ sözcüğünün yerine kullanıldığı, ancak yine de sıklıkla inovasyon’un tercih edildiği, Google taramaları sonucu görülmektedir. Bunun temel nedeni, inovasyonun hem bir sonuç hem de bir süreç olmasına bağlanmaktadır. ‘Yenilikçilik’ bir akım gibi algılanırken ‘yenileşim’ yalnızca bir süreci tanımlamaktadır. İnovasyon ise, hem sonuçta ortaya çıkan ürün, hizmet, süreç veya iş modeline verilen addır hem de bu fark yaratan yenilikleri ortaya çıkarma sürecinin adıdır. Öte yandan inovasyonun ruhunda olan,

- Özgünlük ve ayırt edicilik,
- Yaratıcı bir sürecin sonucu olma,
- Tüketici veya toplum tarafından değerli bulunan cazip bir çözüm yaratma,
- Gerçek ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratma,
- Pazar ve rekabet üzerinde etkili olma

gibi özellikler yalnızca ‘yenilik’ kavramıyla ifade edilememektedir. Bir şeyin yeni olması, bırakın özgün, yaratıcı, ayırt edici ve faydalı olmayı, daha iyi olduğu anlamına bile gelmeyebilir (Özgenç 2009). Görüldüğü üzere, ‘yenilik’ ve ‘yenilenme’, inovasyonla ifade edilmeye çalışılan durumun dışında başka çağrışımlara da yol açtığından, ayrıca ‘inovasyon’un teknik bir sözcük olarak kabul edilmesi ve Türkçe’ye bu şekilde yerleşmesi gerekliliğinden (Altun 2007: 7) bu çalışmada ‘yenilik’ yerine inovasyon kavramı kullanılacaktır.

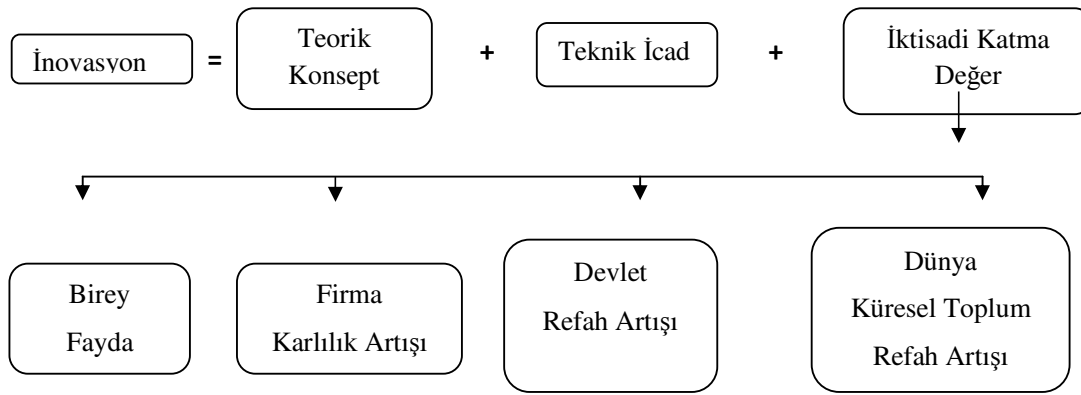
İnovasyon, kavramına yüklenen anlamların kavramlaştırma çabaları ile doğru orantılı olduğu varsayıldığında, zaman zaman kavramsal karmaşaların ortaya çıkabildiği söylenmelidir. Bu nedenle öncelikle inovasyon ile ilgili yaygın olarak kullanılan tanımlamaları ortaya koymak gerekliliği vardır.

İnovasyonun tanımı konusunda uluslararası düzeyde kabul gören kaynakların başında OECD ile Eurostat’ın birlikte yayınladığı Oslo Manual Kılavuzunda (2005: 46) inovasyon; “ yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürünün (mal veya hizmet) veya sürecin, yeni pazarlama yönteminin veya yeni örgütsel yöntemin işletme içi uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde uygulanması” şeklinde açıklanmıştır. Genel geçer bir ifade halini almış bu tanıma bakıldığında inovasyon kavramının; ürün veya süreç ile yeni

pazarlama yöntemi veya örgütsel yonteme bağlandığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla yaygın kanının aksine inovasyon, salt teknoloji ile veya buna dayalı ürünlerle yahut süreçlerle alakalı olarak görülemez.

İnovasyon, ekonomik ve toplumsal değer yaratmak için ürünlerde, hizmetlerde ve iş yapış yöntemlerinde yapılan değişiklik, farklılık ve yeniliklerdir (Elçi 2006: 2). Yaratıcılık ve icat, inovasyon ile birlikte anılan ve çoğu kez karıştırlan kavramlardır. Şu basit denklem, bu kavramların anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

**Şekil 1.1 İnovasyonun Genel Tanımı ve İktisadi Birimler Açısından Önemi**



Kaynak: Trott 2005'den uyarlayan Sarıdoğan 2009

Yeni fikirler, ilke olarak inovasyonun başlangıç noktasıdır. Entelektüel düşünceleri somut nesneye (genellikle ürün veya süreç) dönüştürme süreci ise, icattır. Burada bilim ve teknolojinin önemli rolü yadsınamaz. Nihayet ticari fayda sağlama faaliyetiyle de inovasyon süreci tamamlanır (Trott 2005: 15). Şekil 1.1'de de görüldüğü üzere, inovasyondan bahsedebilmek için hangi düzeyde ele alınırsa alınsın, iktisadi katma değerin ortaya çıkartılması esastır. Bireysel açıdan inovasyonların iktisadi katma değeri, fayda artışı iken; işletmelerde uygulanan inovasyon çalışmaları açısından karlılık beklentisi vardır. İşletmelerin karlılığı ise, ulusal çapta ve dolayısıyla bir bütün olarak ele alındığında küresel çapta bir toplumsal refah artışına olanak sağlayacaktır.

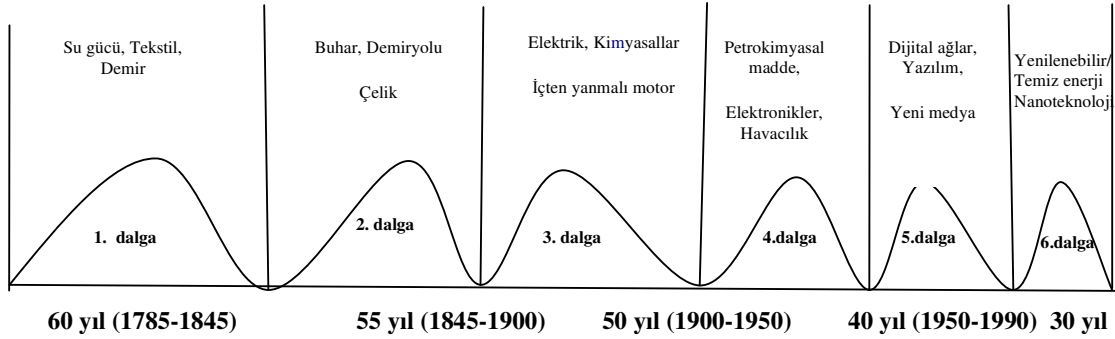
İnovasyon süreci; ekonomik sektöre, bilgi alanına, inovasyon türüne, tarihsel sürece ve ülkesine göre birçok bakımdan farklılık gösterebilir. Öte yandan işletmenin büyüklüğüne, kurum stratejisine veya stratejilerine ve inovasyonla ilgili geçmiş deneyimlerine göre de çeşitlenebilir. Diğer bir deyişle, inovasyon süreci durumsaldır. İşletmelerde inovasyon sürecinin bilişsel, organizasyonel ve ekonomik ayrımını tatmin edici olarak birleştiren genel olarak kabul edilmiş işletme düzeyinde inovasyon süreci

henüz mevcut değildir. İnovasyon farklı bilimsel alanlara göre farklı değerlendirmelere açık olarak değerlendirilmiştir. Buna göre ekonomistler, inovasyonun ekonomik teşviklerine ve etkilerine odaklanmışlardır. Organizasyonel uzmanlar ise, inovasyon faaliyetlerinin ve süreçlerinin yapı ve işlemler ile ilişkilerine; sosyologlar, toplumsal belirleyenlerine ve sonuçlarına odaklanmışlardır. Yönetsel uzmanlar, rekabet stratejisine yönlendirecek uygulamalarla daha çok ilgilenirken, psikologlar yaratıcılık olayına veya insanların vizyonlarının bir veya diğer bir grup fırsatın içine sınırlandırılmış olduğu yolları yöntemleri incelemektedirler (Pavitt 2004: 87). İnovasyonun farklı meslek grupları ve farklı organizasyonel bakış açıları bağlamında farklı değerlendirilmiş olması, onun her değerlendirici açısından değişik anlamlara sahip olduğu anlamına gelmez. Anlaşıldığı üzere inovasyon değerlendiriciye sağladığı kar veya fayda temelinde kavramlaştırılmış ve tartışılmıştır.

İnovasyonun ekonomik analizinde öncü olarak bilinen Joseph Schumpeter, ekonomik analizle ilgili olarak 20.yüzyılın ilk yarısındaki diğer ekonomistlerden daha çok ilgilenmiştir (Pavitt 2004: 87). Schumpeter (1934), henüz müşterilerin bilmediği yeni ürün veya yeni kalitede ürünle, üretimle ilgili henüz denenmemiş yeni iş süreciyle, daha önce girilmemiş bir pazara girerek, yeni tedarik kaynaklarıyla veya monopol pozisyon oluşturmak gibi sektörde yeni organizasyon oluşturarak inovasyon yapılabileceğini ileri sürmüştür. Bunlardan hareketle Schumpeter'in kendi tarihsel düzleminde, inovasyon hakkında şimdikiye değin yürütülenlere göre en kapsamlı tartışmaları gerçekleştirdiği ileri sürülebilir.

Trott'a (2005: 7) göre; " Schumpeter, yeni ürünlerin ekonomik büyümede uyarıcı olarak önemini vurgulayan ilk ekonomisttir. Ona göre; Schumpeter, yeni ürünler vasıtasıyla gerçekleştirilen rekabetin, mevcut ürünün fiyatlarındaki marjinal değişimlerden daha önemli olduğunu ileri sürmüştür. Örneğin; ekonomilerin büyüme eğilimlerini, telefonlar veya motorlu araçlar gibi mevcut ürünlerin fiyatlarının düşmelerine göre, yeni bilgisayar yazılımı veya yeni ilaçlar gibi ürün geliştirmeleri daha çok belirler. Gerçekten, ekonomik gelişmeler, herhangi bir düzenli durumda değil de 'patlamalar' veya faaliyet dalgaları biçiminde oluşurlar. Konjonktürel olarak inovasyonun bu makro görünüşünün izleri ondokuzuncu yüzyılın ortalarına dayanmaktadır. Buna göre Marx, inovasyonun ekonominin dalgalarıyla ilişkili olabileceğini ilk ileri sürendir. Sonraları Schumpeter (1934, 1939), Kondratyef (1935/51), Abernathy ve Utterback (1978) gibi diğerleri '*inovasyonun uzun dalga teorisini*' tartışmışlardır.

**Şekil 1.2 Altı İnovasyon Dalgası**



Kaynak: Maxwell (2009: 2) tarafından çizilen Schumpeter'in inovasyon dalgaları

Şekil 1.2'de görülen dalgaların Kondratyef'in k-dalgaları kavramından esinlenerek Schumpeter tarafından oluşturulduğu söylenmelidir. Kondratyef k-dalgaları ile kapitalist ekonominin krizsel dalgalanmalarını ileri sürmüştü, Schumpeter, yeni bilimsel ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan sektörler ve sektörel gelişmeler ekseninde inovasyon dalgalarının oluşumunu açıkça ortaya koymuştur. Anlaşıldığı üzere inovasyon ilkel üretim dönemlerinden, teknoloji ile harmanlanmış akıllı ve karmaşık üretim dönemlerine yaklaşık 250 yıllık bir sürece dayandırılmıştır. Yine bu süreçlerde ortalama inovasyon dalgaları, başlarda 50 yıllık bir zaman aralığını kapsarken bilimsel gelişmeler ve teknolojik ilerlemelere bağlı olarak özellikle 4. dalgadan sonra 20 yıllık zaman aralıklarına doğru hızla evrilmiştir.

**Tablo 1.1 İnovasyon Modellerinin Kronolojik Gelişimi**

Tarih	Model	Özellikler
1950/1960'lar	<i>Teknoloji'nin itme gücü</i>	Basit sıralı, doğrusal model. Ar-Ge'ye vurgu yapar. Pazar, Ar-Ge'nin çıktuları için talep yaratıcıdır.
1970'ler	<i>Pazarın çekme gücü</i>	Basit, sıralı, doğrusal model. Pazarlamaya vurgu yapar. Pazar Ar-Ge'yi yönlendirmek için kaynaktır. Ar-Ge'nin rolü tepkiseldir.
1980'ler	Eşleşme Modeli	Sıralı, ama geri besleme döngüsüyle birlikte. İtme/çekme veya çekme/itme kombinasyonları. Ar-Ge ve pazarlamanın birleştirilmesine vurgu yapar.
1980/90'lar	<i>Etkileşimli Model</i>	Birleştirilmiş gelişmiş takımlarıyla paralel gelişmeler. Güçlü yönde tedarikçi bağlantıları. Asıl en üst sıradaki müşterilerle yakın bağlaşım. Ar-Ge ve üretim arasındaki bütünleşmeye vurgu yapar. Yatay işbirlikleri (örn:ortak yatırımlar)
2000'ler	<i>Sistemlerin Bütünleşmesi ve Ağ Modeli</i>	Tamamen bütünleşmiş gelişmiş takımlar. Ar-Ge'de uzman sistemlerin ve simulasyon modellemenin kullanımı. Asıl, en üst sıradaki müşterilerle güçlü bağlantılar. Birincil tedarikçilerle stratejik bütünleşme. Yatay bağlantılar: ortak yatırımlar; ortak araştırma grupları; ortak pazarlama düzenlemeleri. İşletmenin esnekliğine ve gelişmelerin hızına vurgu yapar. Kaliteye ve diğer fiyatla ilgili olmayan unsurlara odaklanır.

Kaynak: Rothwell 1992: 221- 239

Tablo 1.1, endüstriyel inovasyon sürecinin baskın modellerinin tarihsel gelişimini özetlemektedir. İnovasyon modellerine kronolojik gelişim içinde bakıldığında da, şekilde görüldüğü gibi, 1950/60'larda, teknolojinin itmesi veya teknolojik keşif olarak adlandırılan yenilik yaklaşımında, yenilikler için sadece Ar-Ge'nin yeterli olacağı

değerlendirilmiştir. Yeniliklerin pazar potansiyeline sahip olmaması ihtimaline karşı pazarın çekme gücü yaklaşımı, ikinci nesil olarak 1970'lerin başında gelişmiştir. Bu dönemde, pazarın belirlediği yenilik fırsatlarına göre Ar-Ge yönlendirilmektedir (Güleş ve Bülbül 2004: 190). Ar-Ge'ye önem atfedilen dönemlerde inovasyon, doğrusal model olarak ele alınmıştır. Doğrusal model, temel olarak inovasyonun bilimsel bir çıktı olarak uygulandığı varsayımına dayanır. İnovasyon sürecinin, belirli basamaklar dizisinde ilerlemesinden dolayı doğrusal olarak kabul edilmiştir. Buna göre önce araştırma, sonra geliştirme ve son olarak da üretim ve pazarlama faaliyetleri icra edilir. Araştırma ilk sırada olduğu için, bunun önemli bir unsur olduğunu söylemek olasıdır (Fagerberg 2004: 8).

Öte yandan 1980'lerin rekabet baskısı işletmeleri Ar-Ge gücü ve pazar fırsatlarından tam olarak yararlanmaya zorlamıştır (Güleş ve Bülbül 2004: 190). Bu paralelde inovasyon sürecinin doğrusal olmaktan ayrıldığı ileri sürülebilir. 'Özellikle 1986'da Kline ve Rosenberg'in; inovasyonun karmaşık bir sürece dayalı olduğunu açıklamak için, öncelikle neden doğrusal model olmadığını ileri sürmüşlerdir. İki sebepten dolayı bu modelin sorunlu olduğunu belirtmişlerdir. Öncelikle doğrusal model, sadece azınlıktaki inovasyonlardan hareketle genel bir sebep zincirine dayandırılmıştır. Bu çerçevede bazı önemli inovasyonlar, bilimsel devrimlerden kaynaklansa da bu çoğunlukla doğru değildir. İşletmeler, genellikle ticari ihtiyaç gerekliliğinden dolayı inovasyon yaparlar ve yaygın olarak bu işe, mevcut bilgiyi gözden geçirerek ve birleştirerek başlarlar. İkinci olarak doğrusal model, sürecin farklı basamakları arasında oluşan birçok geri beslemeyi ve döngüyü göz ardı eder. Farklı basamaklarda oluşan noksanlıklar ve başarısızlıklar, önceki basamakları yeniden düşünmeye sevk eder ve bu, nihayetinde tamamen yeni inovasyonlara yönlendirebilir (Fagerberg 2004: 8-9).'

Bundan sonra 1980'lerin sonu 90'ların başında doğrusal bir süreçten, hem paralel hem de sıralı faaliyetlerin yapıldığı daha karmaşık bir sürece geçilmiştir. Entegrasyon; tasarım, mühendislik, üretim ve hizmet fonksiyonları ve müşteriler ile tedarikçilerin katılımıyla meydana gelmiştir. Ancak yenilik sürecinin daha çok fonksiyonel faaliyet olarak görülmesi nedeniyle etkin bir entegrasyon gerçekleşmemiştir (Güleş ve Bülbül 2004: 190).

2000'lerde ise; inovasyon için stratejik ortaklıkların, içsel ve dışsal bağlantıların ve bu bağlantılar için bilgi teknolojilerinin önemi anlaşılmıştır. Gerçekten, inovasyon sadece Ar-Ge'ye dayanan basit bir süreç gibi düşünülemez. Her aşamasında önemli geri

beslemelerin olduğu, kişiler, kuruluşlar ve bunların içinde buldukları ortam arasında karmaşık etkileşimlerin yaşandığı bir süreçte gerçekleşir (Şirin 2006: 19). Son on yılı aşkın süredir, organizasyonlar arası ağların önemi oldukça artmıştır. Ağlar, yeni geliştirilen fikir kaynaklarını ortaya çıkartarak, kaynaklara hızlı erişimi sağlayarak ve bilgi transferini hızlandırarak, işletmelerin inovasyon faaliyetlerine önemli ölçüde katkı sağlarlar. Resmi işbirlikleri, işletmelerin tek başlarına sürdürmeleri olası olmayan amaçlarını başarmalarına olanak sağlayan inovatif çalışmaların ayrımına izin verir (Powell ve Gradal 2004: 79). Burada dikkat çeken önemli nokta, inovasyon çalışmalarının son döneminde ortaya çıkan ağ yapıların, bilgi otoyollarının ve diğer teknolojik olanakların özellikle karmaşık süreçler ve mutlaka güçlü bir maddi alt yapı ile çoğu kere uzun bir zaman aralığı gerektiren çalışmaları her geçen gün daha da kolaylaştırdığıdır.

İlk defa Chesbrough (2005: 43) tarafından ortaya atılan ‘değerli fikirlerin işletme içinden veya işletme dışından gelebileceği ve işletmenin içinden veya dışından da pazara gidebileceği anlamına gelen açık inovasyon yaklaşımının’ günümüzde inovasyonla başarıyı yakalamış işletmelerin anahtar unsuru olduğu söylenebilir. Artık daha çok işletme; özellikle inovasyonun erken ‘yumuşak’ aşaması için, potansiyel olarak yüklenebilecek işletmelerinin dışında, büyük yaratıcı yetenek havuzunun olduğunu anlamaktadırlar. Procter & Gamble gibi şirketler açık inovasyon politikasını benimsemişlerdir. Böylelikle yeni ürünlerinin %50’sini inovasyonun ilk aşamalarında işletme dışından sağlamaktadırlar. Üniversiteler, işletmelerin ‘açık inovasyon’ ortaklığı arayışı için en belirgin hedeftir ve bu gerçekten yükselen bir eğilimdir. Dünya üzerinde birçok girişimci üniversite, inovasyonun erken aşamalarında işletmelerle işbirliği olanaklarında faydalanacakları bu yeni anlayışı kabulleniyor ve iş modelini benimsiyorlar. Örneğin ABD’de MIT, oldukça proaktiftir ve birçok organizasyon ile inovasyon ortaklığı oluşturmuştur. Bu ortaklıklar, yenilenebilir teknoloji geliştirmede uzmanlaşacak yeni araştırma enstitüleri kurmak için Birleşik Arap Emirliklerinde Masdar Proje ile ortaklığı da içermektedir (Maxwell 2009: 31).

Öte yandan bir diğer ‘açık inovasyon yaklaşımı’, temel olarak kendi işlerinin parçası olan yeni ürün ve süreçlere yönlendirilebilecek yeni teknoloji geliştiren ve yüksek derecede yenilikçi olan büyük işletmelerin, yeni başlayan küçük işletmelerle olan ortaklığında görülür. Örneğin; General Motors, tarımsal atıklardan ve hane halkı atıklarından bile ucuz olacak şekilde etanol yapmak için başarılı süreç geliştireceğini iddia eden daha küçük yenilikçi bir şirket olan Coskata ile ortaklığını duyurmuştur. Teknolojinin

ve bilgi yeteneğinin dünya çevresinde hızla yayılması anlamına gelen 'açık inovasyon' modeli değişik biçimlerde geniş çapta kabul edilmektedir. Birçok şirket ayrı olarak inovasyona girişmenin kaldıramayacakları risk olduğunun farkına varacaklardır (Maxwell 2009: 32). Özellikle şirket evlilikleri ve stratejik işbirlikleri çağında, işletmelerin daha fazla kar/pazar payı ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü elde etmek için girişecekleri inovasyon çalışmalarında, tek başlarına hareket etmeleri düşünülemez. Dolayısıyla büyük çaplı girişimlerin üstesinden gelmek için gerçekleştirilen stratejik işbirlikleri, şirket evlilikleri veya ortaklıkların bundan böyle, inovatif çalışmalar için de gerçekleştirileceğini ileri sürmek olanaklıdır. Özellikle inovasyonun laboratuvar dönemi olarak isimlendirilecek ham aşamalarında Ar-Ge şirketleri bilimsel kuruluş veya laboratuvarlar ve üniversiteler ile gerçekleştirilecek stratejik işbirlikleri veya ortaklıklar gerek maliyet, gerek işgücü ve gerekse zaman açısından ciddi üstünlükler sağlayacaktır.

### **1.1.2 İnovasyon ile İlişkili Diğer Kavramlar**

İnovasyon ile ilişkili birçok kavramın var olduğu ileri sürülebilir. Ancak burada, önemli görülen temel birkaç kavram üzerinde durulacaktır. Bu kavramlar inovasyonun yaratılması açısından özellikle dikkate değerdir. Çünkü girişimci, yaratıcı yıkım, teknoloji, Ar-Ge ve değişimden oluşan bu temel kavramlar, işletmelerde inovatif çalışmaların yönlendirilmesinden, desteklenmesine ve nihayet yaratımına kadarki süreçlerde mutlaka gözönüne alınmalıdır. Burada hemen ifade etmek gerekir ki, Schumpeter'in ileri sürdüğü 'yaratıcı yıkım' kavramı, gelenekselin bir yeniliğe kapı aralayacak şekilde dönüştürülmesini ifade edicidir (Schumpeter 1943). Yaratıcı yıkım kavramı burada özellikle dikkate değer olarak ifade edilmiştir. Çünkü bu kavram, inovasyonla ilişkili diğer bütün kavramları kapsayıcı ve nihayet inovasyona yol açan en temel düşünüş biçimi, tutum veya davranış kalıbı gibidir.

#### **1.1.2.1 Girişimci/Lider**

Girişimcilik, işletmenin büyüklüğünü veya yaşını değil; yenilikçilik faaliyetlerini ifade etmektedir ve işletmenin ekonomik veya sosyal çabalarında potansiyellerinde amaçlı, odaklanmış bir değişim yaratma çabasıdır (Drucker 1985). Girişimci, tek başına sıradan, geleneksel bir işi başlatan veya sürdüren yahut sürdürmek için bir girişime öncülük eden kişi değildir. Onun temel işlevi, piyasada henüz olmayan bir yol açmaktır. Diğer bir deyişle girişimci, yeni bir ürün, süreç veya uygulama ile pazara girerek müşterileri etkilemek ve



böylece kendine özgü bir rekabet alanı yaratmak arzusundadır. Bu noktadan hareketle, Hult vd.'nin de (2003) belirttiği üzere, organizasyonel bağlamda inovasyon gerçekleştirebilmek ve sürdürülebilmek için, girişimci yönlü olmanın anahtar role sahip olduğu öne sürülebilir.

Ekonominin bir sistem olduğu ancak değişimlerin dışarıdan değil içeriden geldiğini belirten Schumpeter'in (1934) girişimcilik tanımındaki ana öge de yeniliktir. Ona göre, girişimci sadece yenilik faaliyeti yapıyorsa girişimcidir. Ayrıca Schumpeter; girişimcilerin, ekonomik büyümenin de itici gücü olan inovasyonların aracı olduğuna inanmaktadır.

Gerçekten de özellikle son dönem girişimlere bakıldığında, girişimcilerin mutlaka yeni ürün, süreç veya uygulamalar ile öne çıktıkları görülmektedir. Örneğin Apple'ın son dönemde ortaya çıkardığı Iphone isimli telefonu ile ürün bağlamında ve yemeksepeti.com'un Türkiye'de geleneksel yemek yeme düşüncesini ortadan kaldıracak web tabanlı yemek siparişine ilişkin girişimi ise, özellikle yeni bir süreç ve uygulamalar açısından inovatif girişimler bağlamında değerlendirilebilir.

### **1.1.2.2 Yaratıcı Yıkım**

Yeni teknolojinin tanıtımı, sıklıkla organizasyonlar için yönetsel uygulamalarda ve yeni organizasyonel biçimlerin oluşumunda değişikliklere yönlendiren karışık fırsatlar ve meydan okumalar sunabilir. Schumpeter (1934) yeni ürünlerin ve süreçlerin yanı sıra, 'yaratıcı yıkım' faktörleri gibi yeni pazarlar ile birlikte organizasyonel değişimleri görmüştür (Lam 2004: 115). Schumpeter (1942), 'yaratıcı yıkım' kavramını 'devamlı olarak ekonomik yapıyı içten tamamen değiştiren, devamlı olarak eskiyi yıkan ve devamlı olarak yeni olanı yaratan süreç olarak biçimlendirmiştir (Spencer ve Kirchoff 2006: 152).

Spencer ve Kirchoff (2006), teknolojik değişimler ile yaratıcı yıkım ilişkisini inceledikleri çalışmalarında; yeni teknoloji tabanlı işletmelerde, yıkıcı teknolojilerin yaygın olduğunu ve yaratıcı yıkımı yönlendirdiklerini belirtmişlerdir. Yaratıcı yıkımların en ünlü örneği ise, kişisel bilgisayarların (PC) icadıdır. Bilgisayarlar, sektörlerin düzen ve işleyişlerini dramatik bir şekilde değiştirmiştir (Spencer ve Kirchoff 2006: 152). Özellikle geleneksel imalat süreçlerine entegre edilen yeni teknoloji ve bilgisayarlar, geleneksel iş yapma usüllerini ve bu usülleri takip eden, etmekte ısrar eden birçok işletmenin sonunu getirmiştir. Burada yaratıcı yıkım kavramı, özellikle geleneksele muhalif ve fakat ondan daha üstün olan yeni bir düzeyi ürünü veya süreci ifade edicidir. Bu kavram, salt ortalama

geleneksele muhalif olmakla alakalı da değildir. Ortalama geleneksel eğer tatmin sağlıyor, pazarda kendisine yer bulabiliyor ve tercih edilebiliyorsa o halde, burada gelenekselin tümünden ortadan kaldırılması anlamlı olmayacaktır. Yaratıcı yıkım konseptinin, artık işlevini kaybetmiş olan geleneklere karşı geliştirilmiş olduğu ileri sürülebilir. Dolayısıyla yaratıcı yıkım, herhangi bir üstünlük açısından daha iyi bir alternatif öne süremediği sürece işlevsel olamayacaktır.

Yaratıcı yıkım, nihayetinde mevcut teknolojiyi tamamen gereksiz kılacak belirgin dönüşümler gibi ürün ve süreç geliştirmeyi de içerir. Fotoğrafın, dijital kameralarla ve imajlarla yer değiştirmesi yıkıcı inovasyona örnek olarak gösterilebilir. Fotoğrafçılık iş ve işlemlerinde, geleneksel olarak pazar lideri pozisyonunda bulunan Kodak, dijital teknolojinin nihayetinde film ile yer değiştireceğini tanımakta yavaş kalmış ve ayakta kalmak için uzun süre mücadele etmiştir. İlginç olarak dijitale dönüş, dijital imajların yeniçağında inovasyon için değerli olan yetkinliği getiren, elektronik sektöründen Sony gibi yeni oyuncularını çekmiştir. İletişimde ise, internetin hemen hemen tamamen belgelerin mekanik transferinin yerine geçmesi, kâğıtsız ofis oluşmasını sağlayamasa da modern ofiste belge yönetiminin hızına ve etkinliğine önemli etkisi olmuştur. Youtube ve facebook gibi sosyal ağ yazılımları, genç kuşaklar için iletişim aracı olarak hızla telefonun yerine geçmeleri nedeniyle yaratıcı yıkıma diğer bir örnek olarak verilebilir (Maxwell 2009: 14). Ayrıca, gelişmekte olan nanoteknoloji temelli sektörlerin birkaç yıl içinde mevcut firmaların yerine geçerek, yıkıcı bir etki yaratacağı beklenmektedir. Bunun nedeni ise hemen her alanda özellikle nanoteknoloji temelli ürünlerin kullanılabilir olmasıdır. Şu halde nanoteknoloji temelli ürünler, geleneksel hammadde veya yarı mamüllerin yerini alarak üretimde yaratıcı yıkım etkisi yaratabileceklerdir.

### **1.1.2.3 Teknoloji/BT-BİT**

İnovasyon ile ilişkili diğer bir kavram teknolojidir. OECD'nin çalışmalarına göre teknoloji, mamul ve hizmetlerin üretimine, geliştirilmesine ya da kullanımına doğrudan uygulanabilen bilimsel ve ampirik bilgiyi içerir. Teknolojik yenilik ise pazara yeni ürün ve süreçlerin ilk kez sunulması veya mevcut ürün ve süreçlerdeki önemli değişiklikleri ifade eder (Figueroa ve Conceiçao 2000: 95).

Teknoloji ile yenilik, aslında birbirleriyle fonksiyonel bakımdan bağlı iki kavram olup, bazı yönleriyle birbirlerinden ayrılırlar. Öncelikle, yaratılan her teknoloji ekonomik

değildir ve pahalı olduğu için de kolayca uygulama olanağı vermez. Halbuki yenilik kavramı içinde bir teknolojinin ekonomik olarak uygulanabilme olanakları vardır. Yani teknoloji ekonomiklik niteliğini kazandığı ve uygulamaya aktarıldığı zaman yeniliğe dönüşmektedir (Eren 1987: 13). Anlaşıldığı üzere teknoloji, inovasyona ilişkin süreçlere entegre edilebilir ve bu yolla inovasyonun geliştirilmesi veya ortaya konmasına yardımcı bir faktör olarak kendini gösterebilir. Ancak her inovasyonun mutlaka teknolojik bir ilerlemeye yol açtığı veya mutlaka teknoloji ile ilişkili olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Şunu da hemen ifade etmek gereklidir ki, özellikle Bilgi Toplumu düzeyinde inovasyon çalışmaları veya inovatif girişimlerin birçoğu mikroelektronik teknolojiler entegre edilmiş veya uygulanmış faaliyetler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum Bilgi Toplumu'nun sağlamış olduğu üstünlükler bağlamında değerlendirilebilecekse de mikroelektronik teknolojik gelişmelerin yoğun olmadığı toplumsal düzeylerde ortaya konan inovasyonlar açısından doğrulanamaz.

Bunlara ek olarak bilgi işlem veya bilişim teknolojileri olarak isimlendirilen yeni yapı ve uygulamaların, özellikle inovasyonun yaratılmasında yaşamsal rol oynadığı bilinmektedir. Özellikle inovasyonun yaratılması süreçlerinde gerek süreçlerin kontrolü, gerek inovatif faaliyetlerin yürütülmesi ve gerekse ölçülüp değerlendirilmesi açısından bilişim teknolojilerinden yoğun olarak yararlanılmaktadır. Öte yandan, özellikle inovasyon çalışmalarında, geleneksel araç gereç ve malzemelerle gerçekleştirilme olanağı bulunmayan ölçümler veya üretime ilişkin diğer işlemlerin nihayet bilişim teknolojilerinden yararlanmak suretiyle kolaylıkla ve kısa zaman aralığında gerçekleştirilebildiği ifade edilmelidir.

**Tablo 1.2 Teknolojik İnovasyonlar**

Tarih	İnovasyon Türü	İnovasyoncu Kuruluş
1930'lar	Polietilen (Plastik)	ICI (İmperial Chemical Ind.)
1945	Tükenmez kalem	Reynolds International Pen Company
1950'ler	İmalat süreci: float glass	Pilkington
1970/1980'ler	Ulcer iyileştirme ilacı: Zantac	GlaxoSmithKline
1970/1980'ler	Fotokopi makinesi	Xerox
1980'ler	Kişisel bilgisayar	Apple Computer
1980/1990'lar	Bilgi işlem sistemi: Windows 95	Microsoft
1995	İktidarsızlık ilacı: Viagra	Pfizer
2000'ler	Cep telefonları	Nokia

Kaynak: Trott 2005: 12

Tablo 1.2 'de de görüldüğü üzere, özellikle 60'lı yıllardan sonra teknoloji odaklı inovatif ürünlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Anlaşılan odur ki, 80'lerle birlikte bilgi yoğun ürünlerin ortaya çıkması, ancak bilişim teknolojileri ve diğer bilimsel gelişmelere yapılan önemli miktarlardaki yatırım ve nihayet bu dönemde kendini daha yoğun olarak gösteren üstün nitelikli insan kaynağına bağlıdır.

#### 1.1.2.4 Araştırma –Geliştirme

Araştırma ve deneysel geliştirme (Ar-Ge); insan, kültür ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bu dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmalardır. Ar-Ge terimi üç faaliyeti kapsamaktadır: Temel araştırma, uygulamalı araştırma ve deneysel geliştirme. *Temel araştırma*, görünürde herhangi bir özel uygulaması veya kullanımı bulunmayan ve öncelikle olgu ve gözlemlenebilir temel gerçeklikler doğrultusunda yeni bilgiler edinmek için yürütülen deneysel veya teorik çalışmadır. *Uygulamalı Araştırma* ise, yeni bir bilgi edinmek amacıyla yürütülen özgün araştırmadır. Bununla birlikte uygulamalı araştırma, öncelikle belirli bir pratik amaç veya hedefe yöneliktir. *Deneysel geliştirme*, araştırma ve/veya pratik deneyimden elde edilen mevcut bilgidен yararlanarak yeni malzemeler, yeni

ürünler veya cihazlar üretmeye; yeni süreçler, sistemler ve hizmetler tesis etmeye veya halen üretilmiş, kurulmuş olanları önemli ölçüde geliştirmeye yönelmiş sistemli çalışmadır (Frascati 2002: 30). Ar-Ge faaliyetleri temelde bilimsel bilginin kökenlerine dayanır. Bilimsel bilgiyi elde etmek amacıyla uygulanagelen süreçler sonucunda ortaya çıkan orijinal gerçeklikler, nihayet değişik uygulama çalışmaları ile sınanarak yeni bir ürün, süreç veya uygulamaya dönüşebilmektedir.

Ar-Ge faaliyetlerine; tasarım, kullanılacak materyal seçimi, gerekli raf ömrü, ulaşımın etkileri, paketlenme, entelektüel mülkiyet hakları, ürün güvenliği ve benzerlerini içeren neredeyse ürünün bütün yönlerinde sürekli olarak başvurulur. Ar-ge faaliyetleri işletmenin karlılığına birkaç yolla katkı sağlayıcıdır. Cadbury's Milk Tray and Coca-Cola gibi ürünleri 100 yılı aşkın süredir piyasada olan işletmeler için Ar-Ge, sürekli olarak ürün geliştirebilmek adına araştırma yaparak, ürünlerin ömürlerini uzatmaya dönük rol üstlenmektedir. Eczacılık sektörü gibi bazı sektörlerde ise inovatif ürünleri rakiplerinden önce piyasaya sürmek, rekabet üstünlüğü kazanmak açısından önemlidir. Bazı işletmeler ise, rakipleri tarafından risk ve maliyetler azaltılana kadar yeni pazara girişi kasten erteler. Örneğin; yazılım işletmeleri, geliştirilmiş versiyonları ve güncelleştirmeleri 6 aydan 9 aya kadar başlatmada çok başarılılardır. Siemens, Microsoft, Airbus ve 3M gibi teknoloji yoğunluk işletmeler de, 2010 ve sonrasının ürünleri için çalışırlar, henüz gerekliliğinin anlaşamadığı ürünler geliştirirler. Bu alan yeni girişimleri ve araştırma alanlarını da içerir (Trott 2005: 295).

Görüldüğü gibi inovasyon, Ar-Ge faaliyetleri ile yakından ilişkili olmakla birlikte, her Ar-Ge faaliyetinin inovasyona erişeceğini ileri sürmek de doğru olmayacaktır. Birçok kere inovasyona erişmek için, çok daha derinlikli ve karmaşık aynı zamanda da uzun zaman aralıklarını kapsayan zincir çalışmaların sürdürülmesi gerekli olabilmektedir. Öte yandan inovatif çıktılarının, pazar için hemen gerekli ve kabul edilebilir olduğu da yine ileri sürülemez. Öncelikle pazarın hazır hale gelmesinin beklenmesi veya hazır hale getirilmesi gerekebilmektedir. Diğer taraftan birçok işletmenin, eski ürünlerden pazarı yeterince doyuruncaya kadar, inovatif ürünleri piyasaya sürmediği de bilinmektedir.

Mart 2006'da Avrupa'nın ekonomik büyümeyi sağlamak için inovasyondan yararlanması amacıyla yeni yollar öneren 'İnovatif bir Avrupa Yaratmak' adlı raporu yazan uzmanlar grubunun lideri eski Finlandiya Başbakanı Esko Aho, Ar-Ge ve inovasyon arasındaki farkı şu şekilde vurgulamaktadır: "Ar-Ge, Euro'ları bilgiye dönüştürmektir...

Ancak inovasyon, bilgiyi tekrar Euro'lara dönüştürmek anlamına gelir.” (Elçi vd. 2008: 28). Buradan da anlaşılacağı üzere, Ar-Ge faaliyetleri için ortaya konan maddi olanaklar ile emeğin, değer taşıyan orijinal bir çıktıya dönüşmesi ve nihayet bu çıktının da inovasyonla sonuçlanması, girişimci açısından en önemli getiri olarak görülmelidir. Geleneksel anlayışın tersine Ar-Ge faaliyetleri bugün için çoklukla -hangi türde olursa olsun- inovasyonla sonuçlanmaktadır. İnovasyon ise, Ar-Ge faaliyetleri için katlanılan maddi ve/veya maddi olmayan külfetlerin misliyle karşılığını elde etmek için çoğu kere yeterli olmaktadır.

Evrensel boyutta inovatif şirketler, en büyük yatırımları Ar-Ge'ye ve Ar-Ge çalışanlarına yaparak ayakta kalmakta ve ilerlemektedirler. Ayrıca, günümüzde, Ar-Ge faaliyetleri daha çoğunlukla düşük maliyet ve eğitilmiş işgücü kaynağının hızla arttığı Çin ve Hindistan'a kaymaktadır. Microsoft, Google, Intel, Sun Microsystems, Adobe Systems, P&G, Toyota ve Schlumberger gibi şirketler son zamanlarda, temel araştırma ve geliştirme kampüslerini Çin'e kurmaktadır. Google, 2004'te ABD'nin dışında ilk Ar-Ge merkezi olarak Bangalore'ı seçmiştir. Shell Grup da son zamanlarda Bangalore'da (Hindistan'ın bilişim merkezi) Ar-Ge tesisi açmıştır. Ve yakın gelecekte 1000 profesyonelle kadar genişletmeyi düşünmektedir. Ar-Ge ile ilgili belirtilmesi gereken bir diğer önemli husus ise, Ar-Ge harcamalarının yapılan inovasyonlar vasıtasıyla ekonomik kalkınmaya etkisinin özellikle gelişmekte olan ülkelere de anlaşılmasıdır. Örneğin; Çin şimdilerde %1,3 olan araştırma ve geliştirme harcamalarını 2010 da %2,0'ye, 2020'de de %2,5 'a çıkarma planı ile %60 oranında ekonomik büyüme, patent ve bilimsel atıflar açısından ise, dünya genelinde ilk beş ülke arasında olabilmeyi amaçlanmaktadır (Maxwell 2009: 54). Bütün bu verilerden anlaşıldığı üzere, özellikle piyasalara egemen olmak arzusunda olan ülkeler, her geçen gün giderek daha fazla olarak Ar-Ge yatırımlarına yönelmektedirler. Buna ek olarak da bu Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştirecek yetkinlikteki insan kaynağının yetiştirilmesine önem vermektedirler.

### **1.1.2.5 Değişim Gerekliliği ve Değişim Yönetimi**

İnovasyonda anahtar kelime 'değişim' olduğundan, en önemli konu değişim yönetimidir (Elçi 2006:161). Uluslararası kabullenilmiş gerçeklikten yola çıkarak, değişimle yüzyüze gelmekten kaçınan veya yeniliğe ihtiyaç duymadığına inanan bir organizasyon durgunlaşmaya, çürümeye ve sonunda yok olmaya mahkumdur (Adair 2008: 18). İşletmeler açısından bakıldığında, onları değişime yönelten en büyük baskının

müşterilerden kaynaklandığı söylenebilir. Özellikle giderek farklılaşan ve tatmin aralığı daralan müşteri istek ve beklentileri, işletmelerin her geçen gün farklı ürün veya farklılaştırılmış, yenileştirilmiş ürünlerle piyasada görünmelerini gerektirmektedir. Bu değişim gereklilikleri o derece baskın hale gelmiştir ki, bugün için birçok küresel işletme değişim yönetimi adı altında kendilerine üstünlük sağlayacak örgütlenme ve yönetim tekniklerini uygulamaya yönelmişlerdir.

Bununla birlikte inovasyon, genellikle güç yapısını etkileyecek mevcut süreci değiştirmeyi gerektirir. Yeni fikirleri ve değişimleri hoş karşılamayan, mevcut kültürün ve bürokrasinin devam ettiği organizasyonlarda ise bürokrasi, değişim korkusu ve ‘yeni’ korkusu, herhangi bir yeni girişimi engellediklerinden dolayı inovasyonu da engellerler (OVO 2007). Organizasyonlarda yeni uygulamalar ve iş süreçleri yaratmak için içsel direnci engellemek önemlidir (Fagerberg vd. 2004). Burada hemen şunu ifade etmek gereklidir ki; örgütsel değişim asla kolay bir süreç değildir. Çünkü insanların birçoğu, statükonun korunumundan yanadır ve asla mevcut pozisyonlarını kaybetmeyi göze alamazlar. Bu nedenle değişim süreçlerinin, işletmeler açısından sancılı geçtiği söylenebilir. Şu halde değişim ve yenilik süreçleri, mutlaka uzlaşma temelli çalışmalara dayandırılmalıdır.

Örgütlerin rollerinde, yapılarında, yönetim biçimlerinde ve işgücü kalitelerinde değişiklikler yapma, onları değişen çevre koşullarına uyabilen ve yenilik yapabilen birimler şekline sokmaktadır (Eren 1987: 66). Gary Hamel ‘Geleceğin Yönetimi’ adlı kitabında gelecek on yıl içinde örneği olmayan şirketlerin, değişime bir şekilde meydan okumuş olacaklarını belirtmiştir. Aynı zamanda Hamel, en çağdaş organizasyonların ne ‘inovasyon DNA’larının ne de ‘DNA uyum’larının olmadığını ileri sürmüştür (Maxwell 2009: 26). Buradan hareketle inovatif işletmelerin, belirli standartları izleyen ve mutlaka bu standartlar çerçevesinde faaliyetlerini sürdüren yapılar olmadıkları ileri sürülebilir. Öyle ki, kendi yapı, süreç ve anlayışlarını değiştirmeden salt inovatif işletmeleri taklit ederek herhangi bir işletmenin başarılı olabileceğini söylemek olası değildir.

İnovasyonlar, içsel ve dışsal değişim sağlamanın aracıdır. İnovatif işletmeler, çevresel değişimlere uyum sağlamakla kalmazlar, kaynaklarını ve yeteneklerini yeni çevresel koşullar yaratmak için de kullanırlar (Damanpour ve Evan 1984: 395). Buradan hareketle inovatif işletmelerin aynı zamanda, öncü işletmeler oldukları da öne sürülebilir.

## 1.2 ORGANİZASYONEL BAĞLAMDA İNOVASYON TASARIMI

İnovasyonun sonuçları itibariyle kendini en yoğunluklu olarak gösterdiği alanın, organizasyonel alan olduğu ileri sürülebilir. Özellikle tüketim toplumu olarak isimlendirilen toplumsal düzenin dayanak noktası olan tüketim olgusunun süregelen bir seyir izlemesi ile nihayet hacim ve nitelik açısından da değişim gösteren müşteri istek ve beklentilerinin çok yönlü olarak karşılanabilir olmasının ön koşulu, başarılı inovatif hamleler yapmak olmalıdır. Bu çerçevede başarılı inovasyon çalışmalarının temelleneceği ağırlık noktalarını belirlemek, yerinde bir yaklaşım olacaktır.

### 1.2.1 Organizasyonel Bağlamda İnovasyonun Belirleyenleri

Organizasyonel inovasyon üzerine mevcut literatür çeşitli olmakla birlikte bağdaşık bir teori temelinde biraraya getirilememiştir. Organizasyonel inovasyon literatüründe, her birinin odağı farklı üç akım söz konusudur. Ağırlıklı olarak, yapısal biçimler ile organizasyonun inovasyon yoğunluğu arasındaki bağlantıya odaklanan, *Organizasyonel tasarım teorisinin* asıl araştırma amacı yenilikçi organizasyonun yapısal özelliklerini tanımlamak veya ürün/süreç inovasyonu üzerindeki organizasyonel yapısal değişkenleri belirlemektir. Bunun tersine olarak *Organizasyonel biliş ve öğrenme*, organizasyonların, problem çözümü için yeni fikirleri geliştirmelerine ilişkin süreçlere odaklanmaya dönüktür ve yenilikçi faaliyetler için gerekli yeni bilgi yaratımı adına organizasyonların kapasitelerinin anlaşılmasını sağlar. Üçüncü araştırma akımı ise; *organizasyonel değişim, adaptasyon ve yeni organizasyonel biçimlerin yaratılması* süreciyle ilgilidir. Bu bağlamda, inovasyon dışsal çevredeki değişimlere cevap verecek ve çevreyi etkileyip şekillendirecek kapasite olarak görülür (Lam 2004: 116). Görüldüğü üzere organizasyonel bağlamda inovasyon, daha çoğunlukla yenilikçi tasarım, yenilikçi süreç ve yenilikçi uygulamalara odaklanmaktadır. Dolayısıyla aslında organizasyonel inovasyon çabalarının, hemen akla gelen ürün veya hizmetlerden ayrık olarak süreçlere ve yapılara da yöneldiği söylenebilir. Böylece organizasyon, pazar gücünü arttırarak bir şekilde üstünlük elde etmek üzere faaliyet gösterebilecek pozisyona ancak erişebilir.

Pires vd. (2008) ise, inovasyonun belirleyicilerini; içsel ve dışsal bilgiye dayalı faaliyetler (Ar-Ge), bilgiyi benimseme faaliyetleri (teknoloji adaptasyonu), emilim kapasitesi (kalifiye insan kaynakları), firma büyüklüğü, firma yaşı ve çok ulusluluk olarak belirlemiştir. Burada özellikle dikkate değer ve diğer çalışmalara göre farklılık gösteren unsur, 'işletmenin emilim kapasitesi' olarak görünmektedir. Emilim kapasitesi,



işletmelerin çevrelerine uyumu ile çevrelerinden edinebilecekleri bilgi, deneyim gibi uygun kaynakları içselleştirme potansiyellerini ifade etmektedir. Bu anlamda Freel (2005) emilim kapasitesinin, işletmenin insan kaynakları ile işletme özelliklerine dayandığını ileri sürmektedir.

Nihayet inovasyon belirleyicileri bu tartışmalar doğrultusunda; genel organizasyonel ve yönetsel yapıdan işletmenin izlediği stratejiye, bulunduğu sektöre ve çevresel ilişkilerine, sahip olduğu insan kaynaklarına, bilgi teknolojilerine ve inovasyon için sermaye yeterliliklerine, yatırım olanaklarına kadar kapsamlıdır. İnovasyon literatüründe, son yıllarda birçok araştırmacı organizasyonel bağlamda inovasyonu belirleyen unsurları belirlemeye odaklanmışlardır. Bu araştırmacılar genel olarak aşağıdaki gruplanabilir:

**Tablo 1.3 Organizasyonel Bağlamda İnovasyon Belirleyenleri ve İlgili Araştırmacılar**

<b>Organizasyonel Bağlamda İnovasyon Belirleyenleri</b>	<b>Araştırmacılar</b>
Genel Organizasyonel ve Yönetsel Yapı	Burns ve Stalker (1961), Camacho ve Rodriguez (2008), Dobrowski vd. (2007), Galende ve Fuente (2003), Pierce (1977), Sapolsky (1967), Saran, vd. (2009),
İşletme Stratejileri	Galende and De la Fuente (2003), Geroski (1995) Kappel vd. (1999), Soutaris (2002),
Sektörel Durum ve İlişkiler	Camacho ve Rodriguez (2008), Evangelista vd. (1998), Miller ve Friesen (1972), Pires vd. (2008), Terwiesch vd. (1996)
İ.K/Entelektüel Sermaye	Cohen ve Levinthal (1989), Galende ve Fuente (2003), Tabak ve Barr (1996), Vinding (2006),
BT&BİT/AR-GE	Comanor ve Scherer (1969), Gera ve Gu (2004), Green vd. (1995),
Sermaye Yeterlilikleri/Yatırım Olanakları	Quadros (2001), O' Sullivan (2004)

### **1.2.1.1 Genel Organizasyonel ve Yönetsel Yapı**

Organizasyonel inovasyona ilişkin durumsallık araştırmaları, organizasyonların inovasyon yoğunluklarının belirleyicilerini ortaya çıkarmıştır. Araştırmacılar bireysel, organizasyonel ve çevresel değişkenlerin etkisini inceleseler de birçoğu organizasyonel yapıya odaklanmışlardır (Wolf 1994). Çünkü organizasyonel yapı, bir bütün olarak işin unsurlarını kapsayıcı ve biçimlendiricidir. Bu yapının özellikle esnek veya katı olmasına

göre, iş başarımlarına ilişkin standartların negatif veya pozitif yönlü olarak ortaya çıkabileceği ileri sürülebilir. Tidd'in (2001) ortaya koyduğuna göre; inovasyonun bir süreç olarak uygulamaya konulması, destekleyici bir organizasyonel yapıyı gerektirmektedir. Bu nedenle organizasyonel yapılar, inovasyonu destekleyici bir şekilde tasarlanmalıdırlar.

Bir firmanın organizasyonel yapısı yenilik faaliyetlerinin verimliliğini etkileyici olup, bazı yapılar belli çevrelere daha başarılı uyum göstermektedir. Çalışanlara karar alma ve kendi sorumluluklarını tanımlamada daha fazla özerklik tanıyan gevşek, esnek bir organizasyon biçimi, radikal yenilikler yaratılmasında daha etkili olabilecektir (OECD-Oslo Manual 2005: 35). Burns ve Stalker'ın (1961) İskoç elektronik işletmelerinde teknik değişimlerin, organizasyonel yapı ve sosyal ilişkiler üzerindeki etkisini inceledikleri yeni ufuklar açan çalışmalarında, 'organik' esnek yapıların resmiyet ve hiyerarşinin olmayışından dolayı mekanik yapılara göre, inovasyonu daha etkin biçimde desteklediğini ileri sürmüşlerdir. Genelde, organik organizasyonlar daha uyumlu, açık, uzlaşımçı ve kontrol açısından gevşek yapılıdır. Mekanik organizasyonlar, yaratıcılık yönetimi ve inovasyon süreci için pek de uygun çevre sağlamazlar (Trott 2005: 90). Ayrıca organizasyonlarda işbirliği, esneklik, demokratik iletişim (Camacho ve Rodriguez 2008; Dobrowski vd. 2007), resmileşme, sorumlulukların dağıtılması, fonksiyonel farklılaşma (Saran vd. 2009) gibi örgüt kültürü göstergeleri de organizasyonlarda inovasyonu etkileyen önemli unsurlardır.

Görüldüğü üzere inovasyon çalışmalarını belirleyen önemli unsurlardan birisi de organizasyonun yapısıdır. Organizasyon yapıları ne düzeyde çalışanların katılımlarına, farklı fikirleri ileri sürmelerine olanak sağlarsa, organizasyonun o denli inovatif bir alt yapıya sahip olduğu söylenebilir. Özellikle organizasyonel çevrenin beklenti ve taleplerini çok net ve zamanında alımlamaya ve buna uygun tepkiler vermeye dönük bir örgütsel yapıya sahip işletmelerin, aynı düşünceden hareketle daha inovatif ve rekabetçi olabilecekleri ileri sürülebilir.

Pierce ve Delbecq'nin (1977) inovasyonu –başlama, benimseme ve uygulama aşamaları olarak ele aldıkları çalışmada, inovasyona başlamak için, organik organizasyonel yapıların; inovasyonu benimsemede ve uygulamada ise, hareket yeteneği sağlamasından dolayı ise bürokratik yapıların daha uygun olduklarını belirtmişlerdir. Her ne kadar bu türden bir belirlemenin haklılık payı olsa da istisnai durumlarda inovasyonun geliştirilmesi açısından biçimsel örgüt yapılarının, özellikle çatışmaların engellenmesi veya süreçlerin

yöneticiler tarafından kontrol edilmesi yönüyle öne çıkabilecekleri ifade edilebilir. Ancak yine de yeni fikirlerin geliştirilebilmesi, insan kaynağına yatırım yapılması, kaynakların adil tahsisi, katılımcılık, bürokratik iş veya işlemlerin azaltılması gibi esneklik ve yalınlık yaratan uygulamalara sahip organizasyonel yapıların, inovasyona daha fazla olanak sağladığı açıktır.

Mintzberg (1979), her birinin yenilikçi potansiyelinin farklı olduğu beş temel organizasyonel yapı türü olduğunu ileri sürmüştür. Mintzberg'in tartışmasının eksenini; bürokratik yapıların durağan çevrelerde iyi çalışmalarına karşın, yenilikçi olmamaları ve yenilik ve değişimle başa çıkamamaları üzerinedir. Buna karşıt olarak, yine Mintzberg adhokrasilerin belirsizliğin egemen olduğu çevrelerde radikal değişiklikler yapabilmek için, oldukça organik ve esnek organizasyon yapısına sahip olduğunu ileri sürmektedir. İnovasyonun gerçekleştirilmesi açısından, organizasyonel yapının önemli olduğu açıktır. Çünkü inovasyon yeni fikirler ve yaratıcılık temelli bir uygulama alanını işaret eder. Buradan hareketle yeni ve aykırı fikirlerin gelişmesi açısından elverişli olmakla birlikte, yaratıcılığa da yeterince destek veren organizasyonların, inovatif uygulamalar açısından daha başarılı olacakları söylenebilir.

Daha özel olarak, Sapolsky (1967), büyük mağazalarda, ödüllendirme yapısının çeşitliliği, özellikle perakende kontrollerinin profesyonelleşmesi gibi hususların bazı önemli inovasyonların tasarlanmasını yönlendirdiğini ileri sürmüştür. Devamla o, mağazaların görev yapılarındaki çeşitlilik veya muhasebe yahut kontrol bölümlerindeki özerkliğin yenilikçi önerilerin sunulmasını sağladığını, fakat mağazaların yapısal düzenlemelerindeki çeşitlilik ve geniş sayıda eşit konumlandırılmış alt birimlerin varlığının inovasyonu engellediğini belirtmiştir.

Öte yandan literatürde, işletmenin büyüklüğü ile inovasyon ilişkisini açıklayan birçok çalışma mevcut olmasına rağmen, bu konuda ortak bir görüşe varılamadığı söylenebilir. Evangelista vd. (1998), büyük firmaların, küçüklere göre daha inovatif olduklarını ancak, inovasyon yoğunluğunun firma büyüklüğü ile ilişkili olmadığını belirlemişlerdir. Gelgelelim Galende ve Fuente (2003) ise, firma büyüklüğünün, yenilik faaliyetlerinin birikimsel doğasını arttırdığını; Pierce ve Delbecq (1977) büyüklüğün çalışanların uzmanlığı, farklılaşma, koalisyon oluşumu gibi inovasyonun diğer belirleyicilerini arttırmasından dolayı organizasyonel inovasyon ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu; Pires vd. (2008) ise, büyüklük ile inovasyon ilişkisinin üretim işletmelerinde,

hizmet işletmelerine göre daha anlamlı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Benzer bir şekilde Günday'ın (2007) araştırmasında; işletmenin yaşı, sahiplik durumu ve yabancı sermaye bulundurulması gibi özelliklerin yenilikçilik üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı, ancak; firma büyüklüğü ile yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkartılmıştır. Bunun temel nedeni ise, orta ve büyük işletmelerin, küçüklere göre daha çok Ar-Ge'ye yatırım yapabilme olanağının olmasıyla açıklanmıştır.

Sonuç olarak organizasyonun yapısı ile mutlaka ilgili görünen inovasyon çalışmalarının, çoklukla organizasyonun büyüklüğü/küçüklüğü ile ilgili olmadığı söylenebilir. Çünkü uygulamadaki örneklerinden görüldüğü üzere, büyük işletmeler yanında ve belki onlardan daha fazla olmak üzere küçük işletmeler inovasyona yönelmektedirler. Bu durum özellikle bilgi işçiliğinin egemen olarak yer aldığı işletmeler açısından çoklukla doğrulanabilir.

Özellikle örgüt kültürünü direkt olarak etkileyen, belirleyen liderlerin risk alma eğilimleri (Tabak ve Barr 1996), inovasyon yapmaya karşı istekleri, tutumları, yeniliği özendirmeleri ve desteklemeleri (Tatikonda ve Rosenthal 2000; Hornsby 2002) ve bu yönde çalışanlarla geliştirdikleri iletişimlerin kalitesi (Scott ve Bruce 1994) ise inovasyonun uygulamalarının temelini oluşturur. Görüldüğü üzere genel yönetsel yapı, örgütsel yapı gibi inovasyon çalışmaları üzerinde direkt olarak etkilidir. Çünkü ortaya konulan inovatif ürünün, süreç veya uygulamaların mutlaka yönetim mekanizmalarının onayından geçmesi gerekmektedir. Kaldı ki, yönetimin stratejik işlevi de göz önüne alındığında; inovasyon çalışmalarına nihayet izin verecek veya bunları destekleyecek bir yönetsel anlayışın organizasyona hakim olması, inovasyon açısından yaşamsal olarak kabul edilmelidir. Bu anlamda değinilmesi gereken bir başka husus da yönetimin, inovasyon çalışmaları için her türlü kaynağı ve zamanı ayırmaya hevesli olup olmadığıdır.

### **1.2.1.2 İşletme Stratejileri**

Miller ve Friesen'in (1972) girişimci ve koruyucu işletmelerin inovasyon belirleyenlerini inceledikleri çalışmaya göre, girişimci işletmeler için çevresel etkenlere göre işletmenin amaç ve stratejileri, inovasyonun anahtar gücüdür. Bu çerçevede özellikle işletmelerde stratejik kararların alınmasından sorumlu olan tepe yönetimin, inovatif öngörülerinin ve kararlarının güçlü, dayanaklı ve esnek olması gereklidir.

Özellikle stratejik karar ve uygulamalar açısından pazarı ve müşteri beklentilerini ciddi olarak takip ve analiz eden işletmelerin, bu çerçevede inovasyon çalışmalarına daha fazlalıkla yönelebilecekleri söylenebilir.

Tabak ve Barr'ın organizasyonel bağlamda strateji, bilgi-işleme süreci, uzmanlaşma ve kaynaklara ulaşabilmenin inovasyon ile ilişkisini inceledikleri çalışmaya göre, temel olarak saldırgan strateji izleyen işletmeler; yeni pazarlara, ürünlere ve teknolojiye odaklanırlar ve genellikle inovasyonları benimsemeye öncüdürler. Eğer inovasyonlarda başarılı olunursa, onu sürdürme konusunda çok daha cesaretli olabileceklerdir (Tabak ve Barr 1996). Öte yandan kopyalama stratejilerini izleyen işletmeler ise, daha sıklıkla başarılı bulunan inovatif çalışmaları taklit etme yönüyle rekabet etme eğilimi gösterirler. Dolayısıyla bu gibi işletmelerin, pazar payları saldırgan strateji izleyen işletmelere göre daha az başarılı olabilecekleri söylenebilir.

Diğer taraftan özel olarak değinmek gerekirse, uluslararasılaşma stratejisi yenilikçilik sürecinin bütünleşik doğasını arttırmaktayken, çeşitlendirme stratejisi, yenilik sürecine olumsuz etki yapmaktadır (Galende ve Fuente 2003). Çünkü uluslararasılaşma stratejisi takip eden işletmelerin, özellikle küresel pazarlarda karşılaştıkları rakipleri ve ürün çeşitliliği dolayımında, inovasyona yönelme gereklilikleri mutlaka ortaya çıkacaktır. Bu gereklilik doğrultusunda hareket edemeyen işletmelerin, küresel piyasalarda yer bulması olanaklı görünmemektedir. Öte yandan ürün çeşitlendirme stratejileri yer yer inovatif çıktılar gösterecek olsa da aynı zamanda bu alana aktarılan kaynak, emek ve zaman nedeniyle işletmelerin inovasyona yönelme arzularına ket vurabilecektir.

Bir başka stratejik boyutta ele alınacak olursa; özellikle ihracat odaklı işletmeler, yerleşme yönelimli stratejiler izleyen rakiplerinden daha yenilikçidir (Geroski 1995). Bu bağlamda özellikle ihracat stratejisi takip eden işletmelerin, çok farklı etnisite, kültür, sosyal yaşayış ve kabullere sahip müşterilerle karşı karşıya kalacak olmaları, mutlaka onları inovasyon çalışmalarına yönlendirecektir. Çünkü geleneksel ve daha çoklukla yerel iş yapma biçimleri ile ürünlerin, uluslararası piyasalarda karmaşık müşteri beklentilerine karşılık bulabilmesi olanaklı görünmemektedir.

### **1.2.1.3 Sektörel Durum ve İlişkiler**

Inovasyon; özellikler, kaynaklar, aktörler, sürecin sınırları ve inovasyon faaliyetlerinin organizasyonu bakımından sektörlere göre yüksek oranda farklılık

göstermektedir. Fagerberg (2004) işletmenin inovasyon için kaynaklara bağlı olup olmadığını belirlemenin belki de en iyi yolu onun rekabetçi çevresini incelemek olduğunu belirtmiştir. Porter (1980) da organizasyonun çevresinin özelliklerinin inovatif davranışı belirleyen en önemli etken olduğunu belirtmektedir. Genel anlamda daha rekabetçi ve metalaşmış pazar, inovasyon gerçekleştirme açısından çok daha fazla üstünlük sağlar. Paketleme ve tarımsal ürünler gibi yüksek derecede rekabetçi ve metalaşmış pazarlarda önemli ölçüde inovasyon görülürken, daha az rekabetçi pazarlarda inovasyona sıklıkla rastlanmadığı ileri sürülebilir (OVO 2007). Dolayısıyla işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerin, onların inovatif olup olmayacaklarını belirlemede önemli bir etken olduğu söylenebilir. Hemen eklenmelidir ki; bir bütün olarak sektörün yapısı ve yanı sıra sektörün gelişme potansiyeli, işletmeleri kendi potansiyellerini artırma ve tam anlamıyla inovatif olarak kullanmaya dönük zorlayacaktır.

İmalat ve hizmet sektörlerinin yenilikçi davranış farklılarını inceleyen Pires vd.'nin (2008) bulgularına göre; hizmet işletmeleri, yenilik yapmada imalat işletmelerinin gerisinde değillerdir. İmalat sektöründe, organizasyon büyüklüğü ile inovasyon ilişkisi daha anlamlı olduğu ve yeni makine, teçhizat kullanımı gibi bilgiyi benimseme faaliyetlerinin hizmet işletmelerine göre daha önemli olduğu görülmüştür. Ayrıca, belirli büyüklükte ve Ar-Ge seviyesinde uluslararası bir grubun parçası olmak, süreç inovasyonunu olumlu etkilerken, yeni ürünlerin tanıtılması; iyi bir yerel pazar bilgisi, yerel pazara uygun reklam ve dağıtım stratejisi gerektirdiğinden ürün inovasyonunu olumsuz etkilemektedir.

Evangelista vd. (1998), yaptıkları kapsamlı çalışmada, Avrupa'daki imalat işletmelerinin sektörlerine ve büyüklüklerine göre ortalama yenilik yoğunluklarını analiz etmişlerdir. Büyük işletmelerin, küçüklere göre ve yüksek teknolojili sektörlerin geleneksel olanlara göre daha inovatif olduklarını, yenilik maliyetlerinin genellikle makine ve ekipman kazanımı yoluyla teknoloji benimsenmesi ve yayılması ile ilgili olduğunu, yenilik yoğunluğunun firma büyüklüğü ile ilişkili olmadığını bulmuşlardır. Buna göre, büyük işletmeler yer aldıkları sektörü küçük ve orta işletmelere göre daha çabuk ve derinlikli olarak analiz edebilirler ve nihayet bu doğrultuda inovasyon çalışmalarına yönelebilirler. Öte yandan ileri teknoloji gerektiren sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler, kaynakların ve örgütsel performansın inovasyona yönlendirilmesi açısından geleneksel üretim modellerini izleyen işletmelere göre doğal olarak daha avantajlıdır.

Camacho ve Rodriguez (2008) sektördeki işletmeleri yenilikçi davranışlarına göre de sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmaya göre, tedarikçilerin baskın olduğu sektörler (sağlık, sosyal, toplum hizmetleri) en az yenilikçi olanlar iken, bilimsel temeli güçlü olan sektörler (yazılım, mühendislik, teknik) en çok yenilikçi davranış gösterenlerdir. Bunlardan hareketle özellikle bilimsel araştırma ve teknolojik tasarım ile geliştirme faaliyetlerine önem ve öncelik veren sektörlerde yer alan işletmelerin, doğal bir karşılık olarak çok daha inovatif oldukları söylenebilir. Öte yandan sektörel etkinliklerini sürdürmek adına başka işletmelere öncelikle gereksinim duyan işletmelerin ise, inovasyonu takip eden işletmeler olarak görülmesi gereklidir.

Terwiesch vd.'nin (1996) araştırmalarına göre, teknolojik olarak istikrarlı ve olgun endüstrilerde inovasyon geliştirme performansı daha belirgindir. Bunun temel nedeni, teknolojik olanak ve araçların özellikle inovasyon geliştirme süreçlerinde belirgin, kolaylaştırıcı ve baskın olarak kullanılıyor olmasıdır. Bir başka açıdan bakıldığında, özellikle teknolojik olgunluğa erişmiş sektörlerin emek yoğun olmaktan uzaklaştığı ve böylece dikkate değer bir şekilde insan kaynakları gibi entelektüel olanaklarını rekabet üstünlüğü yaratması olası inovatif çalışmalara yönlendirdikleri ileri sürülebilir. Bhaskaran (2006) ise, Avustralya da deniz ürünleri tedarikçileriyle yaptığı araştırmaya göre, göreceli olarak daha düşük teknoloji ve parçalı sektörlerde bile, yenilikçiliğin ve inovasyona uyumun önemli rekabet avantajı ve faydalı ticari çıktılar doğurduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla inovasyona yönelimde teknolojik alt yapı faktörlerinin önemli olduğu, ancak istisnai olarak teknoloji yoğun olmayan işletmelerin de oldukça rekabetçi inovasyonlara yönelebilecekleri ileri sürülebilir.

Öte yandan Mazzanti vd. (2006), iyi endüstriyel ilişkilere sahip işletmelerin, diğerlerine göre daha çok inovasyona yönelebildiklerini ortaya çıkarmışlardır. Bu durumun belirgin nedenleri arasında, bilgi ve deneyimlerin paylaşımındaki esneklik, olanakların karşılıklı kullanılabilirliği, destek ve yardımcı olmada içtenlik öncelikli olarak sıralanabilir.

Bunlara ek olarak özellikle stratejik işbirliklerinin, networklerin ve ortaklıkların sektörel ilişkiler bağlamında inovasyon çalışmalarını destekleyici etki yaptığı söylenebilir. Caloghirou vd.'nin de (2002) çalışmasına göre, işletmeler, yeni fikirler geliştirmede ve inovasyon yapmada önemli bir unsur olan dışsal bilgiye erişebilmek ve kullanabilmek amacıyla Ar-Ge işbirlikleri kurmaktadır. Özellikle sektörde yer alan diğer işletmelerin altyapı olanaklarının takip ve taklit edilmesi yoluyla birçok işletmenin inovasyon

çalışmalarına yöneldiği bilinmektedir. Bu durum dikkate değer bir şekilde, mikroelektronik, yazılım, donanım gibi entelektüel sektörler ile sağlık sektörü gibi daha derinlikli çalışmaların gerçekleştirildiği sektörlerde görülebilir. Öte yandan inovasyonun belirgin olarak görüldüğü sektörlerle ilişkilerini geliştiren ve sürdüren işletmelerin, karşılıklı etkileşim gereği bir şekilde inovatif çalışmalara yönelebilecekleri varsayılabilir.

#### **1.2.1.4 İK/Entelektüel Sermaye**

Birçok inovatif bilgi, bireysel bilgi ve becerilerde gömülü olarak bulunur. Bu nedenle özellikle inovasyon için gerekli beceriler, dış kaynaklar veya kodlanmış bilginin entelektüel işlenişi yoluyla geliştirilebilir. İnovasyonda insan sermayesinin rolü; işletme ve bir bütün olarak çevresi düzeyinde önemlidir. Buradaki temel unsur; işletmelerin insan sermayesine yatırım yapıp yapmadıkları; nitelikli çalışan eksikliğinin inovasyon faaliyetlerini engelleyip engellemediği; çalışanların eğitimi için elverişli fırsatlar olup olmadığı ve işgücü piyasa yapısı ile bölgesel ve sektörel değişkenliğe çalışanların ne düzeyde uyum sağladığıdır (OECD-Oslo Manual 2005). Yetkin insan kaynağının inovasyon için olmazsa olmaz bir nitelik taşıdığı açıktır. Bu nedenle inovasyon temelli faaliyet gösterme arzusunda olan işletmelerin, kendilerine uygun yüksek nitelikli insan kaynaklarını belirleyerek faaliyetlerine eklemeleri yaşamsal bir gerekliliktir. Öte yandan birçok işletmenin özellikle ellerinde mevcut insan kaynaklarının beceri ve örtük bilgilerinden yeteri kadar yararlanamadıkları ve nihayet yararlansalar bile aslında bu bilgi ve beceriler ile ne yapacaklarını bilemedikleri ileri sürülebilir.

Öte yandan işletme düzeyinde inovasyon çalışmaları tek başına çıktılara ilişkin olmayabilir. Özellikle örgüt içerisinde koordinasyon sağlanması, etkin bir iletişim ve bütünleşme olması gibi çeşitli süreçler bağlamında işletmenin inovasyon faaliyetleri için önemli örgütsel kaynaklardır (Galende ve Fuente 2003). Hemen eklemek gereklidir ki; işletmelerin 'emilim kapasiteleri', hizmet işletmelerinde ürün ve süreç inovasyonlarına, imalat işletmelerinde ise, inovasyon süreçlerine pozitif katkı sağlar. Bu durum insan sermayesinin genelde inovasyon ve aynı derecede de hizmet inovasyonları için temel bir kaynak teşkil ettiğini göstermektedir (Pires vd. 2008).

Temel olarak yetkin insan kaynakları, ileri derecede teknik ve uygulamaya dönük eğitimler ile daha sonraki süreçlerde sürekli eğitim uygulamaları neticesinde kendini gösterir. İnovasyon temelli yaklaşımlarda özellikle Tabak ve Barr'ın da (1996) işaret ettiği üzere; ileri biçimsel eğitim, inovasyon kararlarına ilişkin yaklaşımlara daha derinlemesine



odaklanmayı sağlamakla birlikte, bireylerin yüksek bilgi ve yetenek seviyesi, inovasyon alternatiflerine yönelmede özgüvenlerini ve özyeterkinliklerini artırır. Bu bulgu; yetkin insan kaynaklarını etkin olarak kullanan işletmelerin, diğerlerine göre neden daha inovatif davrandığını göstermesi açısından önemlidir.

Aynı şekilde Calantone vd. (2002), organizasyonel öğrenmenin inovasyon ile ilişkisini açıklamışlar ve öğrenme yönelimliliğinin önemini vurgulamışlardır. Arago ve Correa da (2007) inovasyon için asıl ihtiyaç duyulanan, organizasyonun iç ilişkileri ile ilgili olan organizasyonel öğrenme yetenekleri olduğunu belirtmektedirler. Buradan hareketle özellikle geçmiş deneyimlerden ve hatalardan ders alınarak bunların paylaşılmasının yanında, özellikle işletmeye yeni katılanlara yönelik akıl hocalığı/mentor uygulamalarına ek olarak iş başı veya iş dışında sürekli eğitim faaliyetlerinin, inovasyonlar açısından önemli kazanımlar sağlayacağı gözden kaçırılmamalıdır.

Gerçekten de inovasyon çalışmalarının en temel unsuru insan kaynağıdır. Çünkü bir işletme için entelektüel sermaye olarak da isimlendirilen yetkin insan kaynağı, özellikle eldeki bilgi ile ne yapılması gerektiğini, bu bilginin iş süreçleri ve ürünler ile yapılara nasıl entegre edilebileceğini, nihayet inovasyon yaratmak adına eldeki bilgi ve olanaklardan ne yönlü yararlanılabileceğini öngörücü ve karar vericidir. Bunun ötesinde yaratıcı fikirlerin inovasyona dönüşmesinde, gerek süreç bazında ve gerekse daha sonraki uygulama aşamalarında insan kaynağının yaşamsal önemi yadsınamaz.

### **1.2.1.5 BT&BİT/Ar-Ge**

BT, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bir kaynağı olarak görülen yenilik faaliyetlerinde de önemli bir rol oynamakta ve yeniliğin başarısını etkilemektedir (Güleş ve Bülbül 2004: 261). Donanım ve yazılımdaki hızlı gelişmeler, iş çözümleri şeklinde işletmelerin dünya genelinde yüksek verimlilik düzeylerine erişmelerini sağlamıştır. İnternet kullanımının artması ve muazzam derecede bilgiye dünyanın her yerinde kolayca ulaşılması, arama motorları gibi temeli bilişim teknolojileri olan faktörlerin önemini göstermektedir. Bundan öte internet, küresel iletişimi de köklü ve kalıcı olarak değiştirmiş olup araştırma ve çevrimiçi reklam devi olan Google örneğindeki gibi, yeni yıkıcı iş modelleri yaratmıştır (Maxwell 2009: 14). BT'nin inovasyon açısından yaşamsal rolünün kaçınılmazlığı bir yana, bu yapı ve uygulamaların ortaya çıkmasında inovatif girişimlerin önemli işlevinin olduğu söylenebilir. Dolayısıyla BT'ler bile başlı başına birer inovasyon

olarak kabul edilirler. Bugün için BT, inovasyon için olmazsa olmaz bir kimlik kazanmış ve bir yönüyle inovasyonun kendisi olmuştur.

Öte yandan organizasyonel bilgi ve inovasyon yapmak için gerekli olan bilgi arasında boşluk olduğu durumlarda, teknolojik bilginin elde edilmesi veya başarılı bir şekilde bizzat işletme tarafından geliştirilmesi de önemli bir husustur. Ayrıca, teknolojinin kullanılmasıyla oluşturulan inovasyonların çoğunlukla radikal inovasyonlar oldukları ileri sürülebilir (Green vd. 1995: 204). Dolayısıyla bugün için organizasyonların inovasyon yapmada sıklıkla başvurdukları araçlar olarak görülebilecek teknolojik olanakların, bir şekilde organizasyona kazandırılmasıyla organizasyonun inovasyoncu eğilim ve yeteneklerinin de geliştirilmesi sağlanmalıdır.

OECD-Oslo Manual'e (2002) göre BİT, organizasyonel inovasyon sağlayarak, verimliliği arttırmakla birlikte; yalın üretimden, takım çalışması ve müşteri ilişkilerine kadar, yeni organizasyonel yaklaşımlara olanak sağlamada da anahtar unsurdur. BİT, işletmelerin yeniden yapılanma, yerinden yönetim, esnek çalışma düzenlemeleri ve dış kaynak kullanımı gibi alanlarda önemli organizasyonel değişimleri tanımlarını sağlar. İşletmelere, daha yüksek esneklik ve kısaltılmış ürün döngüsüyle değişen müşteri tercihlerini karşılamak adına üretim yapma olanağı sağlar.

Bu paralelde Gera ve Gu (2004: 49), BİT kullanımının çalışanların yetenekleri ile ilişkili olduğunu, dolayısıyla BİT yoğunluklu çalışan işletmelerin çoğunlukla bilgi işçilerini almalarının gerekliliğini belirtmektedirler. Ayrıca, organizasyonel değişimlerin ve BİT'in tanıtımının ürün ve süreç inovasyonlarını arttırdığını vurgulamaktadırlar.

Öte yandan kademeli süreç yeniliği bağlamında bilişim teknolojileri süreçlerin hızını ve esnekliğini arttırmakta, iletişim ve işbirliğini geliştirmede işletmelere önemli fırsatlar sunmaktadır (Güleş ve Bülbül 2004: 261). Dolayısıyla BT, diğer bir yönüyle de inovasyon çalışmalarına önemli katkı sunan yardımcı bir eleman olarak uygulama planında görünmektedir. Özellikle son dönemlerde ortaya çıkan nanoteknoloji, mikroelektronik gibi çok taraflı ve derinlikli alanlarda gerçekleştirilecek inovatif çalışmaların hemen her aşamasında BT'nin yaşamsal katkı sağladığı gerçeği yadsınamaz. BT'nin süreçler bazında sağladığı bu türden katkılar yanında, çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi, dışsal ve/veya içsel bağlantılarla işbirliği içerisinde faaliyet göstermeleri ile bundan öte inovasyon çalışmaları açısından çok kere denetim ve kontrol edilebilmelerini de sağlayıcıdır.

Öte yandan Ar-Ge'de çalışan personel sayısı ve niteliğinin, inovasyon sürecinin girdisini oluşturduğu şüphe götürmez bir gerçekliktir (Comanor ve Scherer 1969). Bunlara göre inovasyonun üzerine oturduğu önemli ayaklardan birisi, Ar-Ge yeterlilikleri olmaktadır. Ar-Ge yatırım ve yeterliliklerinin gerçekten de organizasyonların inovasyon becerilerini arttırdığı açıktır.

#### **1.2.1.6 Sermaye Yeterlilikleri/Yatırım Olanakları**

İnovasyon gerekliliklerinin başında yetkin insan kaynağının yer aldığını söylemek olası ise de bunun hemen ardından inovasyon çalışmaları için ayrılan özel maddi kaynakların gelebileceği ifade edilebilir. Kaldı ki, yetkin insan kaynağına sahip olan ve fakat bu insan kaynağının işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamaya dönük faaliyetlerini, nitelikli maddi olanaklarla destekleyemeyen işletmelerin, başarılı inovasyon stratejileri geliştirmeleri ve/veya sürdürmeleri olası görünmemektedir. Bu nedenle işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaya elverişli inovasyon stratejileri geliştirmelerinde yetkin insan kaynaklarının yanı sıra bu kaynağın etkin olarak kullanabileceği yeterlilikte maddi olanağında tahsis edilmesi gereklidir.

İşletmelerin bu maddi olanakları büyük oranda öz sermayeleri ile sağlayabileceklerini ileri sürmek mümkündür. Ancak öz sermayenin yetersiz kalabileceği ölçek, nitelik ve kapsamdaki inovasyon çalışmaları esnasında (girişimlerinde) dış finansal kaynaklardan da yararlanılmaktadır. Bu anlamda Tabak ve Barr'ın da (1996) bildirdiği üzere, işletmelerin kaynaklara erişebilirliği, içsel ve dışsal çevreye uyumlarını artırır. Kaynaklara erişebilirlik arttıkça çevreye uyuma dönük maliyetler açısından tampon işlevi görerek inovasyona daha fazla olanak aktarılması sağlanacaktır. Dolayısıyla işletmelerin sermaye yeterlilikleri açısından güçlü olmadıkları herhangi bir anda, çevresel kaynaklardan optimum düzeyde yararlanmaya dönük mekanizmaları geliştirmeleri ve yerli yerinde kullanmalarının da inovatif nitelik kazanmaları açısından önemli bir gereklilik olduğu söylenmelidir.

Buna ek olarak finansal borçlanmayı tercih eden işletmelerin risk alma davranışları tetikleneceğinden, artırımsal inovasyona dönük faaliyetlerinin olumlu olarak etkileneceği söylenebilir (Galende ve Fuente 2003). İnovasyon çalışmalarının bu denli maddi külfet gerektirmesi, işletmeleri finansal borçlanma dışında, stratejik işbirliklerine ve ortaklıklara da yönlendirmektedir. Öyle ki, parlak bir iş fikrine, yani, piyasalar açısından ciddi bir

inovasyon olarak isimlendirilebilecek somut çıktılara birçok girişimcinin finansal destek sağlayabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

İnovasyon, oldukça masraflı bir süreçtir; bu yüzden başlamak, yönlendirmek ve sürdürmek için önemli kaynaklar harcanmalıdır. İnovasyon süreci tamamlanana kadar, onu destekleyen kaynaklar bu sürece bağlanır ve çoğu kere çıktıları belirsizdir. Bu yüzden inovatif yatırımların geri dönüşü kesin değildir. (O' Sullivan 2004: 240). Buradan hareketle inovasyona dönük yoğun faaliyet gösteren işletmelerin, ciddi yaşamsal riskleri göze aldıkları ifade edilebilir. Öyle ki, inovasyon çalışmalarının bir şekilde başarıya ulaşmaması durumunda, işletmenin varlığı tehlikeye girebilecektir. Bununla birlikte özellikle inovasyon çalışmalarını dış kaynak kullanmak suretiyle finanse etmek durumunda kalan işletmelerin, geri dönüşü olmayacak biçimde bütün varlıklarını da inovasyona aktardıkları ileri sürülebilir. Bu sebeplere bağlı olarak inovasyon çalışmalarının genellikle maddi olanaklar açısından güçlü işletmelerin tekelinde olduğu anlaşılabilir. Ancak yine de küçük işletmelerin de daha evvelce değinildiği üzere, farklı riskleri göğüslemek suretiyle inovatif faaliyetler geliştirdikleri, ancak çoklukla bu faaliyetleri iş melekleri olarak da isimlendirilen finansörler aracılığıyla gerçekleştirdikleri ve fakat daha sıklıkla entelektüel sermaye açısından öz kaynaklarına odaklandıkları söylenmelidir.

Nihai olarak inovasyonun ekonomik analizinde öncü olan Schumpeter, finansal kaynak tahsisinin inovasyonun temelini oluşturduğunu ifade ederken, bunun tersine çağdaş inovasyon ekonomistleri, finansla inovasyon arasındaki ilişkiyi büyük ölçüde görmezden gelmişlerdir. Schumpeter, kaynak tahsisinin inovasyon için önemini belirtmek açısından, inovasyon sürecinin şu üç özelliğini vurgulamaktadır: İlk olarak inovasyon, kaynakların tahsisine bağlıdır. İkincisi, kural olarak inovasyon, yeni işletmelerin içinde yerleşiktir. Çünkü yeni işletmeler, daha önceden bilinmeyen bileşimlerle ortaya çıkmaktadırlar. Son olarak inovasyon genellikle, daha evvelce iş dünyasında egemen olmayan, yeni oyuncular olarak da isimlendirilebilecek girişimciler tarafından yönlendirilir (O' Sullivan 2004: 242). Bu çerçevede işletmelerin yenilikçilik performansının ulusal sermaye sahipliği ile de ilişkili olduğu söylenebilir. Tamamen veya kısmen yabancı sermaye ile kontrol edilen işletmelerin, tamamen ulusal sermaye ile kontrol edilenlere göre, daha çok yeni ürün ve süreçler geliştirme eğiliminde oldukları ifade edilebilir. Çünkü yabancı sermaye ile kontrol edilen işletmelerin teknolojik imkanlardan faydalanma olanakları genellikle daha yüksektir (Quadros 2001). Görüldüğü üzere inovasyon ile sermaye yeterlilikleri arasında sıkı bir ilişki mevcuttur. Özellikle yeni işletmelerin risk almaya dönük cesaretilikleri açısından

eskilere oranla daha öne çıkmaları ile yabancı hissedarlara sahip işletmelerin, bu hissedarların gelişmiş olanaklarından yararlanma fırsatına sahip olmaları, bu tür işletmeleri inovasyon geliştirme konusunda daha şanslı ve başarılı kılmaktadır.

### **1.2.2 Organizasyonel İnovasyonun Boyutları ve İlkeleri**

Bu kısımda, organizasyonel inovasyonun boyutlarına ve ilkelerine değinilecektir.

#### **1.2.2.1 Organizasyonel İnovasyonun Boyutları**

İnovasyon faaliyetlerinin boyutları genel olarak, bireysel (insan), organizasyonel ve toplumsal boyut olmak üzere üç başlık altında sınıflandırılabilir. Ancak, hemen ifade etmek gereklidir ki, bu üç boyut belki başkalarıyla geliştirilebilir veya detaylandırılabilir. Burada genel nitelikler itibariyle üç boyutun ele alınacağı özellikle belirtilmelidir.

##### **- Bireysel Boyut**

Literatür incelemesinden de görüldüğü üzere inovasyon, temel olarak bireylerden ve bunun ötesinde onların fikirlerinden oluşur (Trott 2005). Kanter'ın da (1983) bildirdiği üzere inovasyon; yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin oluşumu, kabul edilmesi ve uygulanmasıdır. İnovasyonun oluşması aşamasında ise, bireylerin eğitimleri, yetenekleri ve zekaları yanı sıra özellikle yaratıcılıkları kayda değer bir unsurdur (Shavintina ve Seeratan 2003: 32).

Farklı bir ifade ile inovasyonun, a fortiori olarak bireyle özellikle de yetkin bireyle temellendirilen nihai çıktılar olduğu ileri sürülebilir. Çünkü bireyler, gerek bir ürün veya hizmete ilişkin talep açısından ve gerekse bu taleplerin işlenerek nihayet talebi karşılayacak somut bir çıktıya dönüştürülmesi noktasında yaşamsal rol oynarlar. Özellikle pazar analizleri neticesinde elde edilen veri ve enformasyonlar, bir noktada yeni inovasyonların kapısını aralayıcıdır. Şu halde her inovasyon, mutlaka farklı ve yeni bir talebe dolayısıyla bireysel bir beklentiye dayalıdır. Nihayet bu beklentilerin karşılanması noktasında ortaya konacak inovatif ürün veya hizmetleri geliştirecek olan da herhangi bir organizasyona dahil olan bireylerdir. Kaldı ki, öteden beri inovatif faaliyetler, mutlaka üstün nitelikli, teknik bilgi ve beceri sahibi, yetkin birey veya çalışanlarla birlikte anılmaktadır. Bireyin inovasyonun fikir aşamasından somut bir çıktıya dönüşmesine değin süreçlerin tamamında şu veya bu şekilde mutlak anlamda belirleyici olması, inovasyonun birey boyutunu belirgin olarak açıklayıcıdır.

### -Organizasyonel Boyut

Organizasyon, bireylerin amaçlarına ulaşmaları için arzuladıkları ve değer verdikleri şeyleri içeren insanlar tarafından faaliyetleri koordine etmek için kullanılan bir araçtır. Örneğin; güvenliğe değer veren bireyler, polis kuvvetleri, ordu veya banka kurarken; eğlenceye değer verenler, Walt Disney ve yerel kulüpler gibi organizasyonlar kurarlar. Organizasyon kullanımını, uzmanlaşmayı ve işbölümünü arttırmaya, geniş ölçekli teknoloji kullanımına, dışsal çevreyi yönetmeye, işlem maliyetinden tasarruf etmeye ve güç ve kontrol kullanımını arttırmaya izin verir ki, bunların hepsi, organizasyonun yaratabileceği değeri artırır (Jones 2007: 2).

İnovasyonun yaratılması açısından en ilkel uygulamalarda dahi bir organizasyonun varlığı gereklidir. İnovasyonun değer ifade eden somut bir çıktı olduğu gerçeği, ona ilişkin değer yaratma sürecinin özenle örgütlenmesini gerekli kılar. Özellikle organizasyonel boyut bağlamında inovasyon faaliyetlerinin gerçekleşebilmesi için, yetkin insan kaynağının sağlanması, yenilikçi bir kültürün oluşturulması, uygun organizasyonel yapının geliştirilmesi, gerekli sermaye ve yatırım olanaklarının yaratılması gibi birtakım unsurların biraraya getirilmesi gerekmektedir.

En basitinden bir inovasyon çalışmasında, özellikle inovasyonu doğuracak enformasyonların, yaratıcı fikirlerin, kullanılacak sermaye, araç-gereç ve malzemelerin uygun şekilde biraraya getirilmesi ve birbirleriyle ilişkilendirilmesi gereklidir. Dolayısıyla birincil düzeyde bireye dayanan inovatif çalışmaların hemen ardından ciddi bir organizasyon çerçevesine oturtulması gerekliliği vardır. Öyle ki, inovasyon için gerekli olan maddi ve beşeri kaynakların mutlaka uygun şekilde ve nitelikte biraraya getirilmesi öncelikle düşünülmelidir. Şu halde inovasyonun, aynı zamanda yetenekli organizasyonlar yaratabilmenin de bir aracı olarak fark yarattığı ileri sürülebilir. Bireyden hareketle bir organizasyonun varlığı içinde ortaya konan inovasyon çalışmaları nihayet somut bir ürün veya hizmete sonuç vererek organizasyon açısından kar veya fayda sağlayıcı, diğer bir deyişle paydaşlar için değer yaratıcı bir işlev kazanır.

### -Toplumsal Boyut

İnovasyonun boyutları açısından belki de en vurguya değer olanı ortaya çıkan bütünleşik etki nedeniyle toplumsal boyuttur. İnovasyonun, işletmelerin değer yaratarak farklılaşmaları dolayımında uzun süreli rekabet üstünlüğü elde edebilmelerine ve nihayet

varlıklarını sürdürebilmelerine olanak sağladığı ve bir yandan da istihdam yaratıcı bir etkiyle toplumsal katma değeri yüksek bir faktör olarak öne çıktığı söylenebilir.

Şu halde inovasyon sosyal beklentilerin mutlaka bir izdüşümü olarak kendini gösterir. Zira herhangi bir şekilde pazarda talep görmeyen bir ürün veya hizmetin veya optimal fayda sağlamayan bir süreç yahut uygulamanın, ne denli inovatif olursa olsun başarılı olması veya sürdürülebilir olarak isimlendirilmesi olası görünmemektedir. Dolayısıyla inovasyon, toplumsal alanın önemli bir uzantısı ve bazen de kendisi olarak (örneğin bilgisayar teknolojilerinin yarattığı sanal sosyal alan ve sosyalleşme), belirir. Bu durum inovasyon açısından yeni veya postmodern döneme özgü olarak ifade edilemez. Toplumsal gelişim evrelerinin her birinde, o döneme özgü inovasyonların sosyal evrime yaşamsal katkı sunduğu açıktır.

Bu haliyle sosyal katma değeri yüksek bir girdi niteliği taşıyan inovasyon, diğer tarafta ise, sağlamış olduğu faydalar dolayımında sosyal yaşantının gerek tanzim edilmesi ve gerekse yüksek düzeyde sosyal refah sağlanması açısından yaşamsal bir unsur olarak kabul edilebilir. Öte yandan ülkeler temelinde, iktisadi kalkınmanın da önemli parametrelerinden birisi olarak kabul gören inovasyonun, sağladığı ekonomik çıktılar çerçevesinde sosyal etkinliği yüksek bir faktör olduğu da ileri sürülebilir.

Ayrıca toplumsal beklentileri karşılama doğrultusunda gerçekleştirilen ve başarılı olunan inovasyonlar girişimcilerini ve daha öte yeni girişimcileri cesaretlendirmekte, dolayısıyla inovasyonların sayısını arttırmakta ve yukarıda da değinildiği üzere istihdam yaratmaya ve dolayısıyla ekonomik kalkınmaya pozitif bir etki sunmaktadır.

### **1.2.2.2 Organizasyonel İnovasyonun İlkeleri**

Her yönetsel faaliyette olduğu gibi, yeniliğin planlanmasında uygulanmasında ve kontrolünde de dikkate alınması gereken bir takım ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler şu şekilde açıklanabilir (Locke 1976 ve Wadia 1966'dan aktaran Eren 1982: 23-26):

1- *Yeniliğin gerekliliği ilkesi:* Bir örgütün devamlı ve başarılı olması isteniyorsa, o örgütte yeniliğin kaçınılmaz olduğu ortaya çıkar. O halde yenilik örgüt yaşamının vazgeçilmez bir unsuru ve yönetimin başarı anahtarı olmaktadır. Şu halde örgüt yöneticileri yeniliğe karşı koymak yerine, yeniliği araştırmalı ve ona rehberlik etmelidir.

2- Örgütlerde araştırma ve geliştirme faaliyetlerini, ne yeniliğin kendisiyle ne de onu oluşturan elemanlarla karıştırılmamalıdır. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri bazı hallerde yeniliğin yaratılmasına bir kaynak oluşturabilirler. Ancak daha önce özelliklerini açıkladığımız yenilik, ekonomiklik yönü ağır basan ve firma ekonomisi uygulamalarıyla ilgili tüm ilkelere uymayı gerektiren bir kavramdır. Halbuki araştırma ve geliştirme faaliyetleri bilimsel niteliği ve katkısı olan, çoğu kez bu denli ekonomiklik niteliği zayıf olan bir kavra olduğu kadar icad etme bazı hallerde de mevcut bir yeniliğin geliştirilmesi hatta taklit faaliyetlerinin bir firmadan diğerine nakil konuları için de gerekli bir kavramdır.

3- *Kara ve kazanca yönelme ilkesi:* Koşullar ne olursa olsun yapılan her yenilik faaliyeti belirli bir kar hedefine yönelmiştir ve kazanç yeniliğin kökünü oluşturmaktadır. Bu halde yenilik uygulanması sadece o ana kadar bilinmeyen bir olayı ortaya çıkarmayı değil, aynı zamanda, bir kazanç ümidine (ya da hedefine) dinamik biçimde girme ile ilgili faaliyetleri içermektedir.

4- *Yeniliği dinamikliği ilkesi:* Yenilik sadece bir zamana ilişkin değildir ve devamlı bir şekilde sürdürülmesi gereken bir faaliyettir. Belirli örgütsel sorun ve gereksinimlere cevap vermek üzere girilen herhangi bir yenilik faaliyeti, zaman içerisinde tamamlanmadan çoğu kez bu sorun ve gereksinimlere değişebilmektedir. Böyle toplumsal dinamik ortamlarda da yenilik de değişen sorun ve gereksinimler yahut örgütsel hedeflere uygun bir şekilde değiştirilmelidir.

5- *Radikallik ilkesi:* Yenilik kesinlikle mevcut ve bilinen bir ileri sürdürme ümidiyle girilen gözden geçirme faaliyeti değildir. Yenilik, bilinmeyen ve o ana kadar hiç uygulanmayan köklü değişimlerle ilgilidir.

6- *Yeniliğin zamanlanması ilkesi:* Yeniliğin zamanı çok iyi seçilmelidir. Yenilik, toplumun hazır ve ona en çok ihtiyaç duyulduğu zamanlarda yapılmalıdır. Çoğu güçlükler yenilik zamanının iyi seçilmemesinden doğmaktadır. Özellikle, birçok yenilikleri geç yapmaktansa hiç yapmamak daha iyi olacaktır.

7- *Veri tamlığı ilkesi:* Yenilik kavramları nitelik ve nicelik bakımından birçok verinin toplanmasını gerektirir. Kararlar, verilerin hepsinin mevcut olduğu hallerde kolay ve etkili olmaktadır. Veri eksikliği, yargılama güçlülüğü doğurur, harekete geçiş seziş yeteneğine dayanır ve bu durum yeniliğin ekonomiklik ve kazanç hedefi ilkeleri ile ters düşer. Ancak uygulamada birçok yenilik kararları riskli ortamlarda seziş bağli olarak



alınmıştır. Yenilik arzu, sezgi ve niyeti, bu gibi hallerde planlama yapmaktan da önemli olabilir.

8- *Yeniliği çok yönlülüğü ilkesi:* yenilik tüketicilere ya da belirli bir pazara dönük olarak yapılmaktadır. Pazarlarda peşin hüküm ve heyecan ve hisler, mantık ve akıl dışı düşünceleri de ortaya çıkarmaktadır. O halde yenilikçi düşünme süreçlerine, ekonomiklik ve mühendislik bilgilerine ilave olarak davranış bilimleri (sosyoloji, psikoloji, antropoloji) ve diğer bazı sosyal bilimlerle ilgili bilgileri de katmak gerekebilir.

9- *Kaynak bulma ilkesi:* Her faaliyette olduğu gibi yeniliğin de bir bedeli vardır. Hele o ana kadar hiç bilinmeyen ve uygulanmayan işler övgüye değer olduğu kadar çok da risklidirler. Bu riskleri örgüte zarar vermeden kapayabilmek, ek fon ve kaynakların öngörüsünü gerekli kılar. Ek faaliyetlerin öngörüsü, yeniliğin diyeti olan yenilik karşılıkları ayırmayı zorunlu hale getirmektedir.

10- *Erken seçenek eleme ilkesi:* Yeniliğin ana sakıncalarında biri, çok uzun bir süreç boyunca birçok alternatif projeyi almak, geliştirmek ve bunların aralarından seçimi ancak son anda yapmak ve o zamana kadar üzerinde çalışılan diğer seçenekleri yüzüstü bırakmaktır. Bu, yeniliğin bedelini arttıran ve ekonomikliğini azaltan bir tutumdur. Ticarileştirmeye ya da uygulamaya yakın bir evrede seçenek elemektense, bu işi araştırma evresinden hemen sonra yapmak, hem lüzumsuz uğraşlardan kurtararak süreci hızlandırır ve zaman kazandırır hem de sürecin ekonomikliğini artırır.

11- *Yeniliğin planlı olması ve kabul görmesi ilkesi:* Yenilik, gerçekleştirildiği örgüt içerisinde kabul görmelidir. Yenilik bir değişim olduğundan planlı yapılması, etkinliğini ve rasyonelliğini artıracaktır. Yenilik sadece firmanın kazancına hizmet etmekle kalmamalı, aynı zamanda onu ortaya çıkaran ve uygulayan personele de çıkar sağlamalıdır. Bireyler ancak bu takdirde, yeniliğin getirdiği risk (yeni alışkanlıklar ve bilgiler öğrenme) ve sıkıntılara katlanabilirler. Yenilik faaliyetleri, bilimsel incelemeler için birçok değişkenlere sahip olduğundan, bir araç olarak yararlı olabileceği endüstriyel ve politik sistemler tarafından değil de, onu ortaya çıkaran ve uygulayan personel tarafından kontrol ediliyormuş gibi değerlendirilmelidir. Çünkü sistemler, yeniliği ve ilerlemeyi simgeleyen ve personele hizmet eden hizmetkarlardır ve asla efendi değildirler.

12- *Yeniliğin belli koşullarda reddedilme ilkesi:* İnsanlar, onlara yararlı olmayan ve hatta çeşitli kontrollerle temel güvencelerini değiştirmeye yönelik, değişiklik ve yeniliklere direnç gösterir ve bu konudaki her türlü zorlamalara karşı koyarlar. Örgütün

yönetmel sistemini ve yaşamını güçleştiren ve personelin endişelerini haksız gösterecek yeterli açıklama bulunmayan hallerde yenilikten kaçınılmalıdır.

13- *Ek fazlalık üretme ilkesi:* Yeniliğin amacı materyal, enerji, insan zamanı, fiziksel ve zihinsel insan gücü gibi üretim sürecinde kullanılan kaynakların tümü ya da bir kısmı üzerinden dışı dokunur bir fazlalık üreterek verimliliği artırmaktadır.

14- *Basit olma ilkesi:* Yenilik projeleri olası olduğu ölçüde basit olmalıdır. Karmaşıklık zaten yeteri ölçüde güçlük nedeni olan bilinmeyen (belirsiz) sorunlara, gereksiz ilaveler yapmaya neden olacak bu da yeniliğin taşıdığı riski ağırlaştıracaktır.

### 1.2.3 Organizasyonel İnovasyon Türleri

Literatürde inovasyonlar, alanlarına, derecesine, özelliklerine ve etkilerine göre birçok farklı sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. İnovasyon, meydana getirdiği değişim ve farklılığın derecesine göre ise, genel olarak radikal ve artırimsal olarak sınıflandırılmıştır (örn: Ettlie 1984). Radikal inovasyonlar, radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlarla oluşur. Artırimsal inovasyonlar ise, adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmaların sonucu olarak ortaya çıkar (Elçi 2006: 16). Ettlie vd. (1984), radikal inovasyonun, açık, belirgin uygulamalardan riskli bir şekilde ayrılmayı ifade eden ve teknolojiyi içeren inovasyonlar olduğunu ve çoğunlukla işletmenin teknoloji politikası ve kendine özgü organizasyonel düzenlemeleri yani stratejisiyle ilgili olduğunu; artırimsal inovasyonların, daha çok geleneksel yapısal düzenlemelere ve pazar yönelimli stratejilere bağlı olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, radikal inovasyonlar, stratejik inovasyonlar olarak değerlendirilirken, artırimsal inovasyonlar çoğunlukla taktik inovasyonlar olarak değerlendirilmektedirler (Braganza ve Ward 2001). Ayrıca, değişim ve farklılık derecesine göre artırimsal, radikal inovasyona ek olarak transformasyonel inovasyon ayrımına da gidilmektedir. Transformasyonel inovasyon, en zor olan inovasyondur; hayat tarzımızı değiştirir ve genellikle büyük işletmeler tarafından yapılır. Bilgisayar ve elektronik eğlence sektörü, bu türden inovasyona örnek verilebilir ([www.nwoinnovation.ca](http://www.nwoinnovation.ca)).

İnovasyon yönetimsel ve teknik inovasyon olarak da sınıflandırılmıştır. Teknik inovasyonlar organizasyonun teknik sisteminde oluşan ve organizasyonun öncelikli iş faaliyetleri ile ilgili inovasyonlardır. Yönetimsel inovasyonlar ise, organizasyonun sosyal sisteminde oluşan inovasyonlardır (Damanpour 1984: 394).

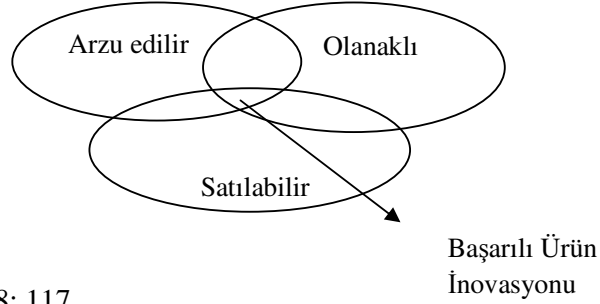
İnovasyonun değişim alanına göre sınıflandırılmasına bakıldığında, Schumpeter (1934), inovasyonu yeni ürünlerin girişı, yeni üretim yöntemlerinin girişı, yeni pazarların açılması, hammaddeler ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi, bir endüstride yeni pazar yapılarının yaratılması şeklinde beş farklı sınıflandırma yoluna gitmiştir. Trott (2005: 17) ise, alanlarına göre inovasyonu şu şekilde ayırmıştır: ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, organizasyonel inovasyon, yönetsel inovasyon, üretim inovasyonu, ticari/pazarlama inovasyonu ve hizmet inovasyonu. Oslo Manual'de (OECD 2005) ise, bu inovasyon türleri, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon olarak sınıflandırılmıştır. İnovasyon ayrımının diğerlerini de kapsayıcı biçimde olmasından dolayı bu çalışma için, bu dörtlü ayırım ele alınıp, incelenmiştir.

### **1.2.3.1 Ürün İnovasyonu**

Ürün inovasyonu; yeni veya ürünün özellikleri yahut kullanılma amacıyla ilişkili olarak önemli ölçüde geliştirilmiş ürün veya hizmetin ifadesidir. Ürün inovasyonu, teknik özelliklerde, bileşenlerde, materyallerde, bütünlük yazılımlarda kullanıcı dostu veya diğer fonksiyonel özelliklerde önemli gelişimleri içerir (OECD-Oslo Manual 2005: 48). Ürün inovasyonu adından da anlaşılacağı üzere, yeni bir ürünün pazara sürülmesi veya mevcut bir üründe meydana getirilen nitelikli değişimler çerçevesinde ürün başkalaştırmayı veya yenilemeyi ifade eder.

iPod gibi yeni çıkan bir müzik çalar veya iPhone gibi yeni bir cep telefonu son zamanların ürün inovasyonlarına örnek verilebilir (Maxwell 2009: 9). İnternet kullanımı aracılığı ile iPod'dan müzik indirme ve ödeme yapma ise, hizmet inovasyonuna örnek gösterilebilir. Bunun yanı sıra vas (değer katan hizmetler/value added services) olarak isimlendirilen eklentilerin de ürün yenileme ve var olan ürünün değerini arttırma açısından önemli olduğu ileri sürülebilir.

### Şekil 1.3 İnovasyon Alanı



Kaynak: Bayus 2008: 117

Bayus (2008: 117), müşteri ihtiyaçlarını anlamının, yeni ürün geliştirme sürecinde çok önemli ve aynı zamanda meydan okuyucu bir çaba olduğunu vurgulamıştır. Buradan hareketle özellikle pazarın sürekli analizi ile geri bildirimlerin nesnel olarak değerlendirilmesi, ürün inovasyonları açısından yaşamsal önem taşımaktadır. Çünkü müşteri beklentileri veya var olan bir ürüne ilişkin müşterilerden gelen şikayet veya talepler, yeni ürünlerin geliştirilmesi ile var olan ürünlerin başkalaştırılması noktasında temel faktörlerdir.

Şekil 1.3'teki varsayıma göre; fikirler, konseptler ve yeni ürünler ile ilgili alanlarına göre arzu edilir-uygulanabilir-satılabilir şeklinde bir sınıflandırmaya gidilmiştir ve ancak üç alanında kesişim noktasında oldukça başarılı inovasyonlar gerçekleştirilebileceği sonucuna varılmıştır. Diğer bir deyişle, yeni ürünlerin müşteriler tarafından arzu edilir olması, uygulanmasının mümkün olması ve geliştirilen yeni ürünün özellikle de toplu pazarlanabilir, satılabilir olması durumunda başarılı bir inovasyon oluşturulabileceği söylenebilir.

Danneels ve Kleinschmidt'in (2001) Booz vd. (1982) atfen bildirdiğine göre, ürün yeniliğinde müşteri ve firma bakış açısıyla bir ayrıma gidilebilir. Yeni ürünlerde yeniliğin iki boyutu olduğunu ileri süren bu araştırmacılar bahse konu boyutları gelişen firmaya göre yenilik ve pazara göre yenilik olarak belirlemişlerdir. Bu sınıflandırmaya göre oluşturulan ikili matris aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 1.4 Yeni Ürün Tipolojisi**

	Düşük	Pazar için Yenilik	Yüksek
İşletme için Yenilik	Yeni Ürün Hatları		Dünya için Yeni Ürünler
	Mevcut Ürünlerde Geliştirmeler/Revizyonlar	Mevcut Ürün Hattına Eklmeler	
	Maliyet Azaltımları	Yeniden Konumlandırma	

Kaynak: Booz vd. (1982) atfen Danneels (2001)

Tablo 1.4'e göre, genel olarak dünya için yeni olarak isimlendirilebilecek ürünler, işletme ve pazar için de yeni ve en inovatif türdür. Maliyeti azaltılan ürünler, pazarda mevcut ürünlere benzer performansa sahiptir fakat daha düşük maliyetleri vardır ve bahse konu her iki boyut açısından en düşük inovatif türdür. Bu iki uç arasında yeniden konumlandırma (mevcut ürünlerin yeni pazarlara yönlendirilmesi), mevcut ürün hattına ekleme, geliştirme (işletme ve pazar için yenilik ifade edici) ve varolan ürünleri revize etme (işletme için yenilikçi olup, pazar için yenilikçi değildir) yer almaktadır. Benzeri bir şekilde Sandvik ve Sandvik de (2003) ürün inovasyonunu incelerken, işletme için ve pazar için yeni ürün şeklinde bir ayrıma gitmiştir. Burada vurgu yapılan temel konu, geliştirilen ürün inovasyonun salt işletme tarafından değil ama aynı zamanda müşteriler tarafından da inovatif görülmesi gerekliliğidir.

Dolayısıyla ürün inovasyonlarında işletmenin inovatif üretimi yanında, müşteri istek ve beklentilerini inovatif olma yönüyle karşılamalıdır. Ürün inovasyonları açısından dikkate değer bir başka husus da özellikle işletmelerin karşı karşıya olduğu kısıtların çoklukla inovatif faaliyetlerin uzağında düşünülmesidir. Yetersiz pazar analizleri, yetersiz işbirliği, pazara uygun olmayan tasarım (Dougherty 1992: 179) özellikle sermaye yeterlilikleri, yüksek Ar-Ge maliyetleri, pazar payı, kredibilite, rekabet edebilirlik, kapasite kullanım oranları gibi önemli kısıtlar birçok işletmenin kolaylıkla ürün inovasyonlarına yönelmesine engel olmaktadır.

Bununla birlikte inovatif yetkinliklerini geliştirmek isteyen işletmeler, sadece yapıyı değiştirme ve değer katma yönüyle değil, fikir ve faaliyetlere ilişkin kurumsal sistemlere, ürün inovasyonu faaliyetlerini de mutlaka eklemelidirler (Dougherty ve Heller 1994:

200). Öte yandan Leonard-Barton (1992), yeni ürün gelişimini yönetmede temel yeteneklerin ne denli önemli olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle son dönemlerde öne çıkan bir kavram olarak temel veya çekirdek yeteneklerin, inovasyon açısından da yaşamsal öneme sahip olduğu ileri sürülebilir. Çünkü bir işletmenin -hangi alanda olursa olsun- gerçekleştireceği inovasyonlarda mutlaka en üstün yetkinlik düzeyinde yapageldiği becerileri ortaya konulmalıdır. Böylelikle, yapılan uygulamalar veya süreçlere mutlaka fark yaratan, değer katan bir nitelik eklemelenebilecektir.

### 1.2.3.2 Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş üretim veya teslimat yönteminin veya uygun ve yeni ara basamakların uygulanmasıdır. Bu yöntemin uygulanması; tekniklerde, ekipmanda ve/veya yazılımda önemli gelişmeleri içerir (OECD-Oslo Manual 2005). Dolayısıyla süreç inovasyonlarının, bir bütün olarak ürün değil de ürünün geliştirilmesi veya yaratılmasına ilişkin gerçekleştirilmesi gereken adımların bütünü veya herhangi birinde inovatif davranılmasını ifade ettikleri ileri sürülebilir.

Bu türden bir inovasyon başlı başına yeni bir yol, yöntem veya aracın kullanılmasını ifade edebileceği gibi aynı zamanda da mevcut teknolojilere yeni bir teknolojinin entegre edilmesi gibi biraz daha ilkel bir inovasyonu içerebilir.

Süreçlere ilişkin radikal inovasyonlar ilk olarak 1990 yılında ortaya çıkmış ve 1990'lar boyunca örgütler tarafından geniş biçimde uygulanmış görece yeni bir yöntem ve kavram olarak görünmektedir. Bu türden faaliyetleri tanımlamada literatürde iş süreçlerinin yeniden tasarımı veya değişim mühendisliği gibi farklı terimler kullanılmaktadır (Güleş ve Bülbül 2004: 271).

Süreç inovasyonlarının özellikle teknoloji temelli en klasik örneği, Toyota tarafından 1950'lerde geliştirilen 'tam zamanında üretim' sistemidir. Bu sistem çerçevesinde sadece ihtiyaç duyulan ürünler ve parçalar, ihtiyaç duyuldukları anda ve miktarda üretilmektedirler. Sistem, stok miktarını minimum tutarken verimliliği artırır ve değişkenlere hızla cevap verme esnekliği sağlar (Elçi 2006: 9). Dolayısıyla süreç inovasyonlarının özellikle zaman, verimlilik ve karlılık açısından işletmelere önemli kazanımlar sağladığı ileri sürülebilir. Fordist üretim tarzının (kitlesele üretim) durağan süreçleri göz önüne alındığında, rekabetçi bir yapıya erişmek adına süreç inovasyonlarının ne denli gerekli olduğu anlaşılabilir. Kaldı ki, süreç inovasyonlarının çoklukla Fordist

üretim modelinin ortaya çıkardığı aksaklık ve zayıflıklar temelinde tasarlanıp biçimlendirildikleri ileri sürülebilir.

Süreç inovasyonlarının, özellikle gelenekselleşmiş veya uygulanagelen süreçler üzerine inşa edildiği söylenebilir. Bu noktada süreç inovasyonları açısından geri bildirimler, yaşamsal önem taşırlar. Süreçlerde meydana gelen aksamaların, zayıflıkların veya kalite bozulmalarının süreç inovasyonlarını tetiklediği özellikle söylenmelidir. Geleneksel ham petrol arıtma yerine konserve gibi yenilenebilir işletme kaynaklarından otomotiv yakıtı üretmek için yeni üretim yolları geliştirmek süreç inovasyonu örneği olarak sunulabilir (Maxwell 2009: 9).

Süreç inovasyonları açısından dikkat çekici bir başka husus da süreç inovasyonunun uyumlaştırılması açısından içsel ve dışsal uyumlaştırıcı mekanizmaları eş zamanlı kullanımını gerektirir (Ettlie 1992: 801). Bir bütün olarak organizasyonların çeşitli süreçlerden meydana geldikleri ve nihayet iç ve dış çevre ile sürekli etkileştikleri göz önüne alındığında özellikle süreçlerde meydana getirilebilecek değişikliklerin iç ve dış mekanizmalarıyla uyumlaştırılması gerekliliği vardır. Örneğin; bugün için, çeşitli kimyasallar üreten bir işletmenin, çevresel bozulmaları ve bununla birlikte halk sağlığını göz ardı edebilecek yenilikçi bir süreç geliştirmesi çoklukla olanaklı görülemez. Çünkü gerek çevresel bozulmalar, gerek halk sağlığı ve gerekse işletmenin sosyal sorumluluk ve etik değerler anlayışları doğrultusunda bugün itibariyle yüksek düzeyde duyarlılığın geliştiği söylenebilir.

Süreç inovasyonları her ne kadar somut bir çıktı halinde görünmese de, sağladıkları yüksek katma değer vasıtasıyla çoklukla işletmelere rekabet edebilirlik veya rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu çerçevede, işletmeye eklenen yeni bir sürecin inovatif olup olmadığına ilişkin tartışmaların geleneksel iş yapma prosedürlerinden farklılaşma oranı ile sağladığı yüksek nitelikli katkı bağlamında işletme tarafından yenilikçi olarak kabul edilmesine odaklanacağı söylenebilir.

### **1.2.3.3 Pazarlama İnovasyonu**

Pazarlamanın; gereksinimleri, kar veya fayda sağlayacak şekilde karşılama işi olduğu (Kotler ve Keller 2006: 5) göz önüne alındığında pazarlama inovasyonu, ürün tasarımında veya paketlemede, ürün konumlandırma ve tutundurmada, ürün promosyonu veya fiyatlamada önemli değişimleri içeren yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanmasıdır. Ürün

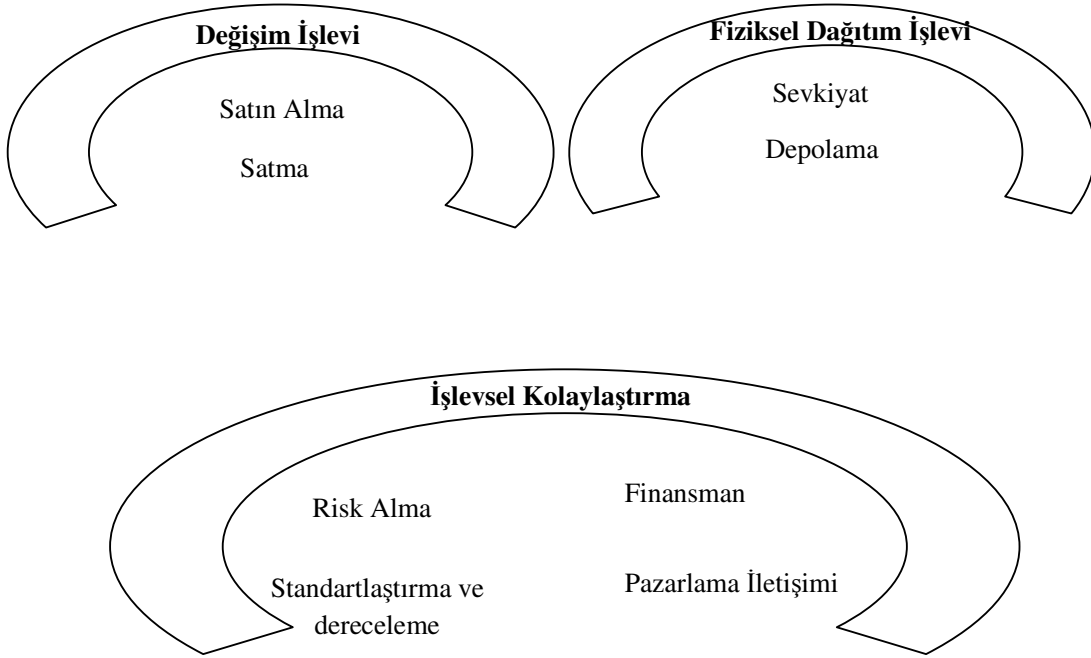
yenilikleri için pazar hazırlama yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş mal ve hizmetler için açılış reklamları, pazar testleri ve pazar araştırmalarını içerebilir (OECD-Oslo Manual 2005: 49-95). İnovasyon yoluyla fark yaratmak isteyen işletmelerin salt ürün ve hizmetleri inovatif yollarla üretmeleri değil, aynı zamanda bunları pazara nasıl sundukları da önemli bir husustur. Çünkü oldukça inovatif görünen ve bu haliyle pazarda ciddi bir talep aralığı yakalayacağı değerlendirilen ürün veya hizmetlerin sunulma, konumlandırılma, tutundurma ve satış sonrası destek hizmetleri açasından yetersiz olması, olası müşterilerin satın alma kararlarını olumsuz olarak etkileyebilecektir.

Bu tür inovasyonlar, satın alma süreci boyunca olası müşterilerle gelişecek etkileşimi farklılaştırmaya odaklanır. Bunun anlamı müşteri-satıcı ilişkisinin geleneksellikten kurtarılması ve nihayet inovatif bir yol veya yöntem geliştirilmesidir. Böyle bir çabanın temel amacı; rakiplerden fazla üretmek değil, onlardan daha fazla satmak ve dolayısıyla rekabette üstünlük sağlayacak bir yol veya yöntem geliştirebilmektir. Pazarlama inovasyonlarına ilişkin son dönemde ortaya çıkan viral pazarlamanın, özellikle film endüstrisi bağlamında olmak üzere internet tabanlı kaynaklarda söylentiler yaratıp, yayarak, ilgili filme olan talebin arttırılmasını amaçladığı söylenebilir (<http://scpd.stanford.edu>).

Pazarlamaya ilişkin inovasyonlar, bir bütün olarak pazarlamanın fonksiyonlarını kapsayıcıdır. Ancak pazarlama inovasyonu denildiğinde, her fonksiyon ve alt yapılanmalarında gerçekteştirilebilecek ayrı ayrı inovatif girişimlerin kastedildiği ileri sürülebilir. Buna göre pazarlamanın fonksiyonları ve bu kapsamda olası inovatif girişim alanları aşağıdaki şekilde verilmiştir.



### Şekil 1.4 Pazarlamanın Fonksiyonları



Kaynak: Boone ve David 1990

Pazarlamanın en basit anlamının satıcı-alıcı arasındaki ürün-para değişimi olduğu ifade edilebilir. Buna göre, pazarlama alanında meydana getirilebilecek olası inovasyonlar, alıcı- satıcı arasındaki değişimi veya bu değişimi başarıya ulaştıracak kanal ve araçlar ile bir bütün olarak süreci destekleyen yardımcı işlevleri kapsayabilir. Bu çerçevede Marketing Week'te (2009: 28) yer alan bir değerlendirmeye göre, müşteriler inovasyon içeren ürün, hizmet ve süreçlere harcama yapma konusunda daha cesurca davranmaktadırlar.

Daha farklı bir ifade ile pazarlama yenilikleri için hazırlıklar iş dünyasında tipik olarak ayırt edilen dört tür pazarlama aracının geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesi ile ilişkili olabilir: Ürün tasarımı ve ambalajlamasında, fiyatlandırma yöntemlerinde, ürün konumlandırma ve ürün promosyonunda yeni pazarlama yöntemlerinin ortaya konulmasına ilişkin hazırlıklar (OECD-Oslo Manual 2005: 95). Bu çerçevede Tsai'nin de (2009: 26-31) bildirdiğine göre, yeni dönemde hemen her alandan ürünlerin pazarlanmasında, özellikle yeni teknoloji ve bağdaşkları ile geniş kitlelere erişme olanağı sağlayan medyalar kullanılmaktadır. Son derece çekici ve etkileyici, virütik etkiye sahip olmakla birlikte maliyeti de giderek azalan bu tür medya çalışmalarının bugün ve gelecek dönemde pazarlama inovasyonlarının temelini oluşturacağı ileri sürülebilir.

İşletmelerin sahip oldukları üstün pazar inovasyonu yetenekleri, sürdürülebilir rekabet avantajı için potansiyel araçlardan birisidir. İnovasyon yetenekleri karışıktır ve fonksiyonlar arasında görülemez bağlantılar gerektirmekle birlikte, örtük yeteneklere ve öğrenmeye bağlıdır ve bir işletmenin yarattığı inovasyon kolay kolay taklit edilemez (Hooley vd. 2005: 20). Bu bağlamda, Bhaskaran (2006), pazarlama inovasyonuna odaklanan kobilerin karlı olacaklarını ve büyük işletmelerle başarılı bir şekilde rekabet edebilme şansını yakalayacaklarını vurgulamaktadır. Sonuç olarak sıklıkla dillendirilenin aksine, inovasyon salt ürün veya hizmetlere ilişkin değil; pazarlamaya ve süreçlere de ilişkin olabilir. Üstün nitelikli olarak yaratılmış süreçler ile iyi tasarlanmış pazarlama stratejileri de pekala rekabet üstünlüğü sağlamanın önemli araçları olarak görülmelidir. Aynı veya benzer ürünlerle, hizmetlerle pazarda yer alan işletmeler açısından rekabetin doğal olarak zorlu olacağı, ancak dikkate değer bir pazarlama inovasyonuna yönelik işletmelerin ise, böyle bir mücadeleden galip ayrılacağı ileri sürülebilir.

#### **1.2.3.4 Organizasyonel İnovasyon**

Organizasyonel inovasyon aynı zamanda, özel olarak organizasyonel yenilikler ile ilişkili eğitim faaliyetleri, makine ve teçhizat, diğer dış bilgiler ve başka sermaye niteliği taşıyan malların edinimini de kapsamaktadır. Organizasyonel yeniliklere hazırlık; ticari uygulamalardaki, işyeri ve dış ilişkilerin organizasyonundaki yeni yöntemler yoluyla ayırt edilebilir (OECD-Oslo Manual 2005: 96). Organizasyonel inovasyonlar, daha çoğunlukla maddi ve beşeri kaynakların en optimal şekilde bir araya getirilmesini sağlayacak yeni ve farklı yapılanmaları ifade eder. Bu anlamda işletmelerin kendi yapı ve kaynakları ile pazardaki pozisyonları, başarılı organizasyonel inovasyonlara yönelme ve onları gerçekleştirme kararlılıklarını belirleyici olabilecektir.

Öte yandan işletme yönetimine yeni yapı, işleyiş ve fikirlerin uygulanması da yine organizasyonel inovasyon olarak değerlendirilmektedir. Burada ileri sürülen temel sorun, inovasyonun organizasyona olası eklemlenmesinin organizasyon açısından ilk olması ile bu duruma özgü inovasyonun daha evvelce başka organizasyonlar tarafından kullanılıp kullanılmadığıdır. Organizasyonel inovasyon açısından temelde iki önemli noktanın var olduğu ileri sürülebilir. Bunlardan birincisi inovasyonun yapılıp yapılmayacağına ilişkin kararın verilmesi ve ikincisi, inovasyonun yapılmasına dönük bir karar alındığında ise, ne zaman yapılacağıdır (Bolton 1993). Knight'ın (1967: 479) bu çerçevedeki değerlendirmeleri, 'inovasyon sürecinin organizasyondaki değişim sürecinin özel bir

durumu' olduğu yönündedir. Çünkü niteliği ne olursa olsun inovasyonlar, organizasyonun geleneksel yapı ve işleyişini terk ederek inovasyon ekseninde tamamen yeni ve farklı bir şekilde yapılanmasını ve işlerliğini sürdürmesini gerekli kılar.

Bütün bunlardan sonra, hemen ileri sürülebilir ki organizasyonel inovasyonlar mutlaka stratejik kararlara ve dolayısıyla üst yönetime dayanır. Ancak organizasyonel inovasyonların çoklukla maliyet açısından inovasyonun diğer türlerine göre daha avantajlı olacağı söylenebilir. Yine de organizasyonel anlamda ortaya konacak inovasyonların nihai olarak sağladıkları somut çıktılar üzerinden değerlendirilmek durumunda oldukları ifade edilebilir. Nihayet Damanpour'un da (1984) bildirdiği üzere, organizasyonel inovasyon, salt üst yönetimin bu konudaki kararına dayanmaz ve bu kararlılık inovasyonun mutlaka başarı ile uygulanacağı anlamına da gelmez. Aynı zamanda ilgili bütün paydaşların katkı ve desteğini gerektirir. Dolayısıyla Damanpour'un ileri sürdüğü görüş aslında organizasyonel inovasyonun paydaşlar tarafından ne derece kabullenildiği ile ondan ne düzeyde yararlandırdığına odaklanmaktadır.

Organizasyonel inovasyonların daha çoğunlukla organik, dolayısıyla esnek organizasyon yapılarıyla ilgili olduğu ileri sürülebilecekse de mekanik örgüt yapıları bağlamında da kısmen de olsa başarılı organizasyonel inovasyonların gerçekleştirilebileceği söylenebilir. Sıklıkla üzerinde durulduğu gibi inovasyon işi, mutlaka üst yönetimin destek ve kararlığı ile çalışanların onu benimseyip, içselleştirmelerine dayalıdır. Dolayısıyla organizasyonel inovasyonlar, aynı zamanda katılımcı bir yönetsel anlayışı da gerektirir. Hornsby vd. (2002); Montalyo (2004); Tatikonda ve Rosenthal (2000) gibi araştırmacıların bildirdiği benzeri görüşler de bu düşünceleri destekler niteliktedir. Buna göre, tepe yönetim inovasyon sürecini desteklerse ve firma içinde uygun iklim yaratırsa, yeni ürünler, hizmetler ve süreçler gibi inovasyonlar sayesinde sürdürülebilir rekabet avantajı kazanır. Hornsby vd.'nin (2002), bildirdiği üzere tepe yönetimin desteği olmadan girişimcilik, yani inovasyonu destekleyen işletme özelliği kazanmak imkansızdır. Yönetim yenilikçiliği desteklemek için çalışanların fikirlerini ciddiye almalı ve işletme içinde yenilikçi atmosfer yaratmalıdır. Bu bağlamda, yöneticilerin rolü ve onların inovasyon yapmaya karşı istekleri işletmenin inovasyon seviyesine olumlu etki yapmaktır (Montalyo 2004). Çünkü tepe yönetimin desteğini hisseden çalışanlar, yaratıcı ve yenilikçi olmak için risk almaya daha istekli olacaktırlar (Tatikonda ve Rosenthal 2000).

Sonuç olarak organizasyonel inovasyonlar, bir bütün olarak ele alındıklarında organizasyonel değişim veya dönüşüm kavramlarıyla da karşılanabilirler. Buradan hareketle de onların, organizasyonun tamamını etkileyen bir nitelik taşıdıkları söylenebilir. Bu nedenle organizasyonel inovasyonların, kademeli ve mutlaka katılımcı bir yönetsel sistematik doğrultusunda gerçekleştirilmeleri gereklidir. Aksi halde, örgütsel bütünlüğü bozabilecek, örgütsel sisteme zarar verebilecek ve nihayet faaliyetlerin aksamasına yol açabilecek bir etken olabilirler.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE İNOVASYON İLİŞKİSİ

Örgütsel performansın önemli belirleyenlerinden birinin inovasyon olduğu açıktır. İnovasyonun örgütsel performans üzerindeki etkinliği, daha derinlikli olarak inovasyon faaliyetlerine yönetsel anlamda verilen önem ve destekle doğru orantılıdır. Şu halde örgütsel performansın yükseltilmesi çalışmalarının, stratejik bir işlev olarak da kabul edilebileceği öne sürülebilir.

#### 2.1 ÖRGÜTSEL PERFORMANSA İLİŞKİN TANIMLAR VE TÜRLERİ

Örgütsel performans ile inovasyon arasındaki ilişkinin incelenmesi, öncelikle örgütsel performans denildiğinde, tam olarak anlaşılması gereken hususların açıkça belirlenmesiyle temellendirilebilir. Bunun ötesinde örgütsel performansın, elbette örgütü oluşturan departmanlar ve nihayet bu departmanları işlevsel kılan insan kaynakları ile sıkı sıkıya ilgilidir. Bir noktada bütünleşik başarıyı da karşılayabilecek örgütsel performansın, kapsam ve nitelik açısından irdelenmesi gerekliliği bulunmaktadır.

##### 2.1.1 Örgütsel Performansa İlişkin Tanımlar

Örgütsel performans, farklı faktörlerin belirlediği bir başarı göstergesi olarak bir bütünü ifade eder. Mal veya hizmet üretmek veya bir başka deyişle paydaşlar için değer yaratmak üzere oluşturulan işletmelerin performans göstergeleri açısından belirli bir dönemdeki etkinlikleri ve dolayısıyla paydaşlarına sundukları değeri (kar veya fayda) işaret eden örgütsel performansın, gerek içsel ve gerekse çevresel/dışsal etkenlerden mutlaka etkilendiği ileri sürülebilir. Dolayısıyla bir organizasyonun dönemsel veya bütünleşik performansı denildiğinde, bu performansın oluşmasına katkı sunan veya bir şekilde onu etkileyen faktörlerin hepsinin de eş zamanlı olarak ifade edildiği anlaşılmalıdır.

Örgütsel performans, başlı başına soyut bir kavram olarak organizasyonun değil ama bundan çok daha fazlasını ifade eden maddi ve beşeri varlıklardan oluşan bütünün nihai çıktılarını işaret edicidir. Bir organizasyonu oluşturan insan kaynakları, hammadde, araç-gereç ve teçhizatlar, sermaye ile bunları amaçlar doğrultusunda en uygun şekilde kullanmakla ödevli yönetimin amaçlara erişme düzeyi, örgütsel performansın temel göstergesidir. Bir başka deyişle, yönetimin, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere

kendisine teslim edilen kaynakları kullanabilme becerisi, direkt olarak örgütsel performansın belirleyicisidir denilebilir.

Bütünleşik bir başarı göstergesi olarak örgütsel performans, organizasyonun temel faaliyetlerinin değerlendirilmesi, düzenlenmesi ve düzeltilmesi açısından da önemli bir basamaktır. Buna göre örgütsel performansa ilişkin ölçüm sonuçları ile planlanan sonuçlar arasındaki olası farklılıkların giderilmesine ilişkin çalışmaların, mutlaka örgütsel performans faktörlerine ilişkin ölçümlenen değerlerden elde edilecek verilerle temellendirilmesinin gerektiği söylenebilir. Bu çalışmalar özellikle son dönemde sıklıkla ifade edilen örgütsel değişim, örgüt geliştirme gibi reaktif stratejik faaliyetlere sonuç verir.

‘Ölçülemeyen değerlerin yönetilemeyeceği’ düşüncesi, performans ölçümlerinin geleneksel görüşünü kuşatmıştır. Diğer bir deyişle, performans ölçümleri, sürdürülebilir gelişme için önemli bir araçtır. Bu alandaki son gelişmeler, ölçümlerin, yöneticilere stratejiyi belirginleştirmede, yaymada ve oluşturmada yardımcı olmakla gizli bir değere sahip olduğunu göstermektedir (Neely ve Al Najjar 2004: 295). Bunlardan hareketle, performansın ölçülebilir ve dolayısıyla yönetilebilir bir olgu olduğu sonucuna varılabilir. Sonuç olarak, örgüt yönetiminin bir süreç dahilinde aldığı kararların, önceden belirlenen strateji ve amaçlara karşılık gelme derecesini belirlemekle bir açıdan da yönetsel etkinliği değerlendirdikleri ileri sürülebilir.

### 2.1.2 Örgütsel Performans Türleri

Carton ve Hofer’ın (2006), yaptıkları literatür araştırmasının bulgularına göre, çok boyutlu yapı özelliği göstermesi nedeniyle işletmenin genel performansının, tek bir ölçüm yöntemi bulunmamaktadır, hatta bütünleşik performansın tanımında bile ortak bir görüş bulunmamaktadır. Aynı çalışmada, örgütsel performansın genel olarak şu boyutlarla ele alındığı ileri sürülmüştür:

-*Karlılık boyutu*, muhasebe ölçümleri ve vergilerden önceki kazanımlar veya işlevsel gelir gibi net gelir bileşenlerini veya net geliri oluşturan rasyoları;

-*İşlevsel boyut*, organizasyonun pazar payı, alınan patentler ve paydaşların performansı gibi finansal olmayan konularda nasıl geliştiğini gösteren performans ölçümlerini;

- *Pazar temelli performans* ölçümleri ise, pazar katma değeri gibi organizasyonun pazar değerini oluşturan rasyolar ve ölçümlerini;

-*Büyüme boyutu*, satışlardaki veya işçilerdeki artış gibi bazı organizasyonel büyüme göstergelerini içeren rasyoları ve ölçümleri;

-*Verimlilik boyutu*, organizasyon kaynaklarının nasıl etkin kullanıldığını;

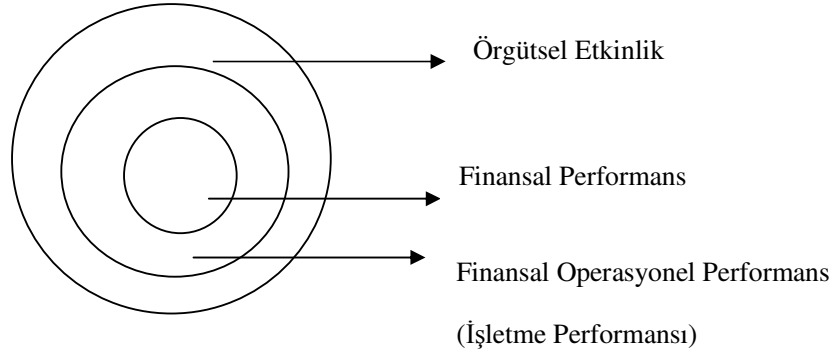
-*Akıcılık boyutu*; nakit akışı gibi ölçümleri içeren finansal zorunlulukları zamanında karşılayabilme yeteneğini;

-*Büyükklük boyutu*, toplam satışlar ve toplam işçi sayısı gibi büyükklük ölçütlerini;

-*Varlığını sürdürme boyutu*, işletmenin işlerine devam edip etmediğinin ölçümü ile ilgilidir. Buna göre bir örgütün genel performansı, farklı departmanların işlevselliği ile paralel bir çizgi takip eder. Dolayısıyla departmanların sahip oldukları yetkinlikler, bütünsel organizasyonel performansın oluşmasında yaşamsal öneme sahiptir denilebilir.

Bir başka çalışmada, genel performansın katmanlaşmasının aşağıdaki gibi geliştiği ileri sürülmüştür:

### Şekil 2.1 İşletme Performansının Katmanları



Kaynak: Venkatraman ve Ramanujam 1986: 802-803

Buna göre, bir işletmenin performansına karşılık gelen ve basit finansal çıktılardan oluşan finansal performans, işletmenin ekonomik hedeflerini gerçekleştirme olarak ifade edilebilir. Daha geniş bir katmanını oluşturan operasyonel performans kavramı, finansal ölçütler yanı sıra finansal olmayan ölçütleri de içerir. Pazar payı, ürün kalitesi, pazarlama etkinliği, teknolojik etkinlik, ağ kurma, ürün ve süreç inovasyonu, kalite ve çalışanlarla müşterilerin memnuniyeti gibi kavramlar operasyonel performansın içinde yer alan diğer

ölçütleri oluşturmaktadır. Bütün bunları kapsayacak bir alan olarak, örgütsel etkinliğin varlığından söz edilebilir (Venkatraman ve Ramanujam 1986: 802-803).

Diğer bir deyişle finansal performans, Şekil 2.1’de de görüldüğü üzere, performans ölçümlemesinin çekirdeğini oluştursa da, finansal performansı etkileyecek olan işletmenin yenilikçilik performansı, üretim performansı, pazar performansının ölçülmesi önem taşımaktadır.

Literatürde görüldüğü üzere, farklı araştırmacılar farklı performans ölçümleriyle ilgilenmişlerdir. Yenilikçilik performansı (Calantone 2002; Dutta ve Weis 1997; Hagedoorn ve Cloudt 2003; Katila 2004; Kivimöki vd. 2000) üretim performansı (Corbett and Van Wassenhove 1993; Ferdows ve De Meyer 1990; Flynn vd. 1996; Filippini vd. 1998; Ghalayini vd. 1997; Neely ve Austin 2004; Rosenfield 1985; Skinner 1969), pazar performansı (Eusebio vd. 2006; Green vd. 1995; Hooley vd. 2003; Li 2001; Morgan vd. 2002) ve finansal performans (Antoncic ve Hisrich 2001; Carton ve Hofer 2006; Nelly ve Al Najjar 2004; Venkatraman ve Ramanujam 1986;) açıkça birçok araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Bunlardan hareketle literatürün genel eğilimleri de dikkate alınarak örgütsel performans olgusu, genel olarak dört ana başlık altında toplanarak incelemeye tabi tutulabilir. Genel itibarıyla yenilikçilik, pazar, üretim ve finansal performans olarak gruplara ayrılan örgütsel performans ve bunun ölçümünde izlenecek yol ve yöntemler aşağıda ifade edilmiştir.

### **2.1.2.1 Yenilikçilik Performansı**

Yenilikçilik performansı, yenilikçiliğin işletme performansını nasıl etkilediği ile ilgilidir ve inovasyonların işletmenin performansına ve rekabetçiliğine etkisini belirlemeyi amaçlar (Günday 2007). Bu türden bir performans, işletmenin yapmış olduğu yenilikler yani somut çıktılar kadar potansiyel olarak gerçekleştirmesi olası yenilikleri de içerebilir. Ancak hemen ifade etmek gerekir ki, somut çıktılar şeklinde görünen patent ve fikri-sınai haklar bağlamında ifadesini bulan diğer varlıklar karşısında, henüz soyut olarak kabul edilmesi gereken tasarımların, taslak ve diğer yenilikçi düşüncelerin ölçülmesi oldukça zor bir iştir. Dolayısıyla Kivimöki vd.’nin de (2000) ifade ettiği üzere yenilikçilik performansı, algılanan yenilik etkinliği ve patent istatistikleri olarak ele alınmalıdır. Burada dikkat çeken önemli nokta; daha önce de vurgulandığı üzere, yenilikçilik



performansının işletme bilançosuna yansıyan yeni ve somut değerler olarak ifade edilmesi gerekliliğidir.

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

Her ne kadar bir organizasyonun yenilikçilik performansı oldukça çeşitli unsurlar temel alınarak ölçülme yoluna gidilmişse de özellikle patentler ve patentlere yapılan atıflar ile yeni ürünlere ilişkin bildirimlerin, birçok araştırmacı tarafından (Bulut vd. 2009; Calantone 2002; Comanor ve Scherer 1969; Dutta ve Weis 1997; Ernst 2001; Günday 2007; Hagedoorn ve Cloudt 2003; Katila 2004; Kivimöki vd. 2000;) yenilikçilik performansının ölçümünde kullanıldığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla yenilikçilik performansının ölçümünde, patentlere ilişkin göstergelerin en önemli faktörler oldukları ileri sürülebilir. Patentlere bu denli önem atfedilmesi nedeniyle bir buluşun patentlenebilir olabilmesi için taşınması gereken en önemli özelliklerin; yeni ve kullanışlı olması ile oldukça estetik olmasa bile (Gibbs ve De Matteis 2003: 4) farklı bir bilgiyi içermesi olduğu ileri sürülebilir. Buradan hareketle bir patentin ayırddedici en temel niteliğinin, özellikle piyasaca bilinmemelik olduğu ifade edilebilir. Buna karşın patent eğilimlerinin sektörden sektöre ve firmadan firmaya farklılık gösterdiği ifade edilebilir. Devletle yoğun şekilde işbirliği içinde bulunan sektörlerin, buluşlar için daha az patentleme eğilimlerine karşın; patent bilincinde olan ve patent vekillerinden oluşan geniş kadrolara sahip işletmelerin, nispeten daha çok patentleme eğiliminde oldukları belirlenmiştir (Comanor ve Scherer 1969: 393). Bu çerçevede özel kişilere ait girişimlerce yaratılan buluşların patentlenme

oranlarının, kamusal girişimlere oranla daha yüksek olduğu ileri sürülebileceği gibi, özel kişilere ait girişimlerin inovasyona yatırım yapma olasılıklarının, kısacası yenilikçilik performanslarının da yüksek olduğu ifade edilebilir.

Öte yandan günümüzde giderek artan sayılardaki araştırmacılar, işletmelerin yaratıcılık performanslarının göstergesi olarak da patent atıflarını kullanmaktadırlar. Sadece nicel ölçüm sunan ham patent sayılarıyla karşılaştırıldığında; patent atıflarının, patentlerin kalitesinin ölçümünü de içerdiği ileri sürülebilir. Özel bir patente ilişkin patent atıflarının sayısı, onun önem ve etkisini göstericidir (Hagedoorn ve Cloudt 2003: 1369).

Bir organizasyon için temel yenilikçilik göstergesinin patentler temelinde ele alınmış olması, patentlerin niceliklerinin, niteliklerinden ve nihayet bu niteliği yaratan alt yapı faktörlerinden daha önemli olduğunu göstermez. Çünkü bu bağlamda, patent sayısının fazla olmasındansa, bu patentleri yaratan insan kaynaklarının yetkinlik düzeyleri ile teknik olanakların yeterliliklerinin dikkate değer olduğu ileri sürülebilir. Kaldı ki, çok fazla sayıda patent yapabilmeyen ön koşulu, kayıtsız ve şartsız yetkin insan kaynağı olmakla birlikte, tek başına yeterli değildir. Bunun ötesinde yetkin insan kaynaklarının kullanabilecekleri gelişmiş teknik olanakların varlığı da gerekliliktir.

Öte yandan yenilikçilik performansının, diğer performans türleriyle ve özellikle de finansal performansla sıkı ilişkili olduğu söylenebilir. Çünkü organizasyonun inovasyona yönelebilmesi için, öncelikle finansal yeterliliklerinin olgunlaşmış ve istikrarlı olması gereklidir. Dolayısıyla finansal performansın, yenilikçilik performansı için girdi niteliği taşımakta olduğu ileri sürülebilir. Bu durum yenilikçilik performansının pazarlama ve üretim performanslarıyla direkt ilişkili olmadığını göstermez. Ancak finansal performansa göre üretim ve pazarlama performanslarının daha çoğunlukla, yenilikçilik performansı için girdi değil, çıktı niteliği taşıdıkları söylenebilir.

### **2.1.2.2 Üretim Performansı**

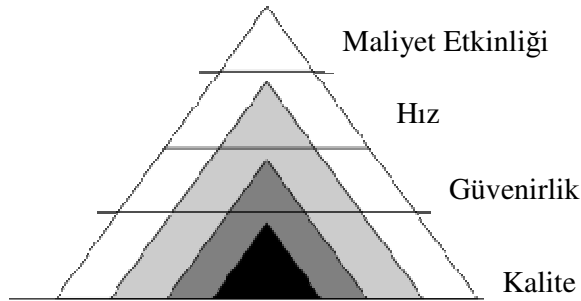
Günümüz rekabet ortamında müşteri memnuniyeti sağlamanın anahtarı; müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin istenilen yer, zaman, miktar, çeşit, kalite ve maliyet ile karşılanmasıdır. Bütün bu rekabet unsurlarının yerine getirilmesine ilişkin zorunluluk ise, üretim stratejilerinin önemini arttırmaktadır. Üretim; bir işletmenin stratejik gücüne, rakipleri tarafından taklit edilmesi güç, eşsiz ve işletmeye özgü üretim faaliyetlerini geliştirerek ve buna bağlı olarak işletmenin rekabet gücünü arttırıcı bir üretim sürecinin

oluşmasını sağlayarak katkıda bulunmaktadır (Tekin'den aktaran, Güleş ve Bülbül 2004: 92).

Özellikle Skinner'in (1969), üretim stratejilerinin rekabet avantajı elde etmedeki önemini açıklayan çalışmasından sonra 1980'lerin başında ABD'de ve Avrupa'da bu konu üzerinde önemli çalışmalar yapılmıştır. Skinner'in temel tartışmalarından biri; işlevsel yöneticilerin kalite, zaman, maliyet ve esnekliğe odaklanıp, bu temelde rekabet edip edemeyeceklerine karar vermeleri yönündedir. Bunun sonrasında birçok araştırmacı, üretim performansının bu boyutlarının tanımlarını ve nasıl ölçüldüğünü araştırmışlardır (Neely ve Austin 2004: 45). Dolayısıyla üretim performansının kapsamında özellikle üretilen ürünlerin kalite, zaman, maliyet ve esneklik ekseninde yüksek yetkinlik düzeyine sahip olunması temel hedeftir.

Genel itibariyle organizasyonel performansı ölçümleme 1980 öncesi ve 1980 sonrası olmak üzere iki evrede incelenebilir: İlk evrede kar, yatırımların geri dönüşü ve verimlilik gibi finansal ölçütler ağır basarken, ikinci evrede ise, yeni üretim teknolojileri ve felsefelerini uygulama ile değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılama ön plana çıkmıştır. Bu ikinci evrede meydana gelen yenilik ve değişimler geleneksel performans ölçütlerinin sınırlarını aşmıştır. Bu yüzden işletmeler başarılarını devam ettirmek ve arttırmak için yeni ölçütler ortaya koyma zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır (Ghalayini vd. 1997: 208). Özellikle 1980'lerden sonra gelişen bilgi işlem teknolojileri temelli teknik ve mikroelektronik dönüşümlerin katkıları ile bunları, daha en başında biçimlendiren yüksek nitelikli ve hızlılıkla paylaşılabilen bilginin yaşamsal desteğinin; özellikle işletmelerin üretimsel performanslarını köklü ve kalıcı olarak etkilediği açıktır.

### Şekil 2.2 Kalıcı Üretim Yeteneklerinin Gelişimi: Kum Konisi Modeli



Kaynak: Ferfows ve De Meyer 1990

Kum konisi adı verilen ve kalite gelişmelerinin, üretimde kalıcı ilerlemeler elde edebilmek için temel oluşturduğu ileri sürülen bu modele göre; performans gelişim süreci, kaliteden başlayan sonra güvenilirliğe ve esnekliğe ilerleyen ve etkinlik ve maliyetler ile sonuçlanan bir sırayla gerçekleşir. Kalite çabalarıyla birlikte, üretim sisteminin güvenilirliğinin de giderek artırılmasına odaklanılırken; organizasyon, sistemindeki bilgide ve güvenilirlikte olan boşluklarını tanımlayabilecektir. Bu aşama, maliyet etkinliğinin belirlenmesinde önemli ölçüde belirleyici olacaktır. Kalite ve güvenilirliğin artırılmasına yönelik çaba, üretim esnekliğini (veya hız reaksiyonu) geliştirecektir ve daha gelişmiş fikirler oluşturulabilmesine ve uygulanabilmesine olanak sağlayacaktır (Ferfows ve De Meyer 1990). Dolayısıyla, üretim yeteneğinin böyle birikimli biçimde gelişmesi, organizasyonel yeteneklerin daha derinlikli olarak kökleşmesi ve maliyet etkinliğiyle sonuçlanacaktır. Üretim sistemleri, özellikle üretim kalitesine dönük çalışmalarının giderek önem kazandığı son dönemlerde, oldukça gelişmiştir. Üretim performansında ciddi atılımlar yaratan bu yeni sistemler, bir bütün olarak organizasyonun dönüşümü veya hiç olmazsa yeniden yapılanmasına dönük katkılar sağlamıştır. Öte yandan, işletmeler açısından üretim performansının geliştirilmesi, kalite çalışmalarının kökleşmesi ve kalıcı hale gelmesi özellikle yetkin insan kaynağının elde edilmesi, geliştirilmesi ve korunması ile genellikle olanaklı olabilmektedir.

Filippini vd. (1998) ise, üretim performansını ekonomiklik, kalite ve zaman performansı açısından ele almıştır. Üretim fonksiyonunun hem işletmenin rekabetçi silahı hem de işletmenin değirmen taşı olduğunu belirten Skinner, üretim performansını üretkenlik, hizmet, kalite, yatırımın geri dönüşü açısından değerlendirmiştir (Skinner 1969). Rosenfield vd. (1985) ise, üretim performansı açısından maliyeti ve teslim süresini göz önünde bulundurmışlardır. Diğer bir araştırmaya göre üretim performansı; teslim süresi, kalite tutarlılığı/yeteneği, üretkenlik, satış maliyeti ekseninde değerlendirilmiştir (Flynn vd. 1996). Bunlardan biraz farklı olarak Corbett ve Van Wassenhove (1993) üretim performansı ölçümünde maliyetler, zaman ve kaliteden oluşan üç sınıflandırmayı önermişlerdir. Bu sınıflandırmaya göre zaman boyutu yenilik, güvenilirlik ve esneklik boyutlarını kapsamakta ve bu üç boyutun, çoğu zaman aynı anda meydana geldiği ifade edilmektedir. Yüksek güvenilirlik daha çok esnek olmayı sağlarken, esnekliğin ise daha çok yenilikçilik için bir adım olduğu belirtilmektedir.

Üretim performansını değerlendirmek açısından çok farklı faktörlere yönelen araştırmalar olsa da genel itibarıyla kalite, üretim maliyetleri ve zaman açısından bir

kümelenmenin olduğu anlaşılmaktadır. Gerçekten de bir işletmenin en önemli unsuru olarak görülebilecek olan üretim fonksiyonu temelinde rekabet üstünlüğü elde edebilmenin yolunun, özellikle zamanında üretilen ve her açıdan tatmin sağlar nitelikteki ürünleri pazara sürebilmek olduğu ileri sürülebilir.

Bu açıklamaların ardından üretim performansının dört ana boyut temelinde ele alınabileceği söylenebilir:

- *Maliyet boyutu*

Bir bütün olarak maliyet; ürün geliştirmede, üretimde, ürün teslimatında ve hizmet aşamalarında işletme tarafından sürdürülen tüm maliyetlerin toplamına işaret eder (Corbett and Van Wassenhove 1993).

Maliyet önceliği açısından ise bir işletme, üretim özellikleri sayesinde rakipleri ile benzer olan mamul veya hizmetleri, onlara göre daha düşük maliyetten üretebilme ve sunabilme yeteneği açısından değerlendirmeye alınabilir (Güleş ve Bülbül 2004: 100). Bunlardan hareketle, üretim performansı açısından maliyet boyutunun, özellikle rakiplerden daha düşük üretim girdilerine sahip olmayı ifade ettiği söylenebilir. Böyle bir üstünlük, özellikle rekabet açısından dikkate değer kazanımlar sağlayacaktır. Ancak düşük üretim girdilerine sahip olmak adına, gerek kaliteden ve gerekse ürünün tatmin sağlamaya dönük diğer niteliklerinden ödün vermemek gereklidir. Üretim performansının yüksek olması, salt üretim miktarının fazlalığına bağlı olarak düşünülemez. Üretim performansı ile üretimin etkinlik ve etkililiği arasında da sıkı bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Üretim performansı, üretilen ürünlerin miktarı kadar onların organizasyona sağladığı kar veya fayda ekseninde de değerlendirilmeye alınmalıdır.

- *Kalite Boyutu*

Corbett ve van Wassenhove (1993) kalitenin, süreç ve sunulan mamul veya hizmetin tüm yönleri ile ilgili olduğunu belirtmektedirler. Bununla birlikte, üretim performansının kalite boyutunun güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet verebilirlik, esneklik gibi unsurları barındırdığını da ileri sürmüşlerdir. Bir diğer çalışmada kalite performansı; bileşenlerin, bitirilen ve satılan ürünlerin özelliklerinin uyumunu ifade eden kalite tutarlılığı, performans ve ürün tanıtımı açısından rakiplerle olan ilişkiler ve pozisyonu ifade eden kalite yetenekleri üzerinden ölçülmüştür. Kalite tutarlılığı, işletme ürünlerindeki eksikliklerin yüzdesinin değerlendirilmesini mümkün kılmının yanında; kusurlu olarak

ortaya çıkan, geri çevrilen, tekrar işlenen ve tamamlanan ürünlerin toplam ürün hacimleri üzerinden hesaplanan ortalama yüzdesi olarak da tanımlanabilir. Kalite yeterliliği ise, müşteri tarafından algılanan marka ismi imajı, kalite ve ürün performansı gibi özellikleri değerlendiren değişkendir (Filippini vd. 1998). Üretim performansının değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulması gereken bir diğer unsur olarak kalite, üretilen ürünlerin süreçsel temelde ve nihai ürün olarak önceden tasarlanan yeteneklere, niteliklere sahip olması anlamını taşır. Kalite olgusu, kapsam itibarıyla mutlaka müşterilerin talep ettiği standartlara erişilmesi anlamını taşıyabileceği gibi, aynı zamanda müşteri taleplerine bağımsız işletmenin, üretim süreçleri ve pazarlanabilir ürünler açısından kendiliğinden geliştirebileceği standartları da kapsayıcı olarak değerlendirilebilir.

- *Esneklik Boyutu*

Esneklik, ürün ve hizmetlerde miktar, nitelik ve çeşit açısından meydana gelebilecek değişikliklere üretimin hızla karşılık verebilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Güleş ve Bülbül 2004: 102). Bir diğer araştırmacı ise üretim esnekliğini, işletmenin zamanın ve maliyetin makul olmayan olumsuzluklarına yakalanmadan, değişikliklere cevap verebilmesi olarak tanımlamıştır. Esnekliğin daha iyi anlaşılabilmesi amacı ile yazarlar tarafından farklı sınıflamalar yapılmıştır. Örneğin literatürde üretim esnekliği, işlevsel esneklik (makine seviyesinde), taktiksel esneklik (fabrika seviyesinde) ve stratejik esneklik (işletme seviyesinde) boyutlarıyla gerçekleştirilmektedir (Narashima 1999). Üretim performansı açısından esnekliğin, daha çok üretimsel süreçler temelinde kendini gösterebilecek bir olgu olduğu ileri sürülebilir. Çünkü yapılan tanım ve açıklamalar da gözönüne alındığında; ürünlerde meydana gelmesi olası zaman ve maliyet açısından göğüslenebilecek değişikliklerin, gecikmeksizin yaşama geçirilmesini işaret ettiği anlaşılacaktır. Ürünlerde meydana getirilebilecek değişikliklerin ise, üretim süreçlerine ilişkin olacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Genel olarak kullanılan esneklik çeşitleri; ürün esnekliği (üretilmekte olan ürünlerde değişiklik yapılması), miktar esnekliği (üretim miktarlarında değişiklik yapabilmesi) ve makine esnekliğidir (belirli süreçlerde kullanılan makinelerde değişiklikler yapılarak farklı işlemlerin yapılabilmesi) (Güleş ve Bülbül 2004: 102). Narashima (1999) ise esnekliği; uyarılma esnekliği, hacim esnekliği ve yeni ürün esnekliği olarak üç ayrı alt boyuta ayırmıştır. Uyarılma esnekliğini, talepleri karşılamak için, ürün tasarımında küçük

değişiklikler yapmayı sağlayan sistem yetenekleri olarak tanımlarken; hacim esnekliğini, hacim dalgalanmalarına cevap verebilmek ve normal kurulan kapasitenin ötesinde üretimi genişletmek için gerekli olan sistem yetenekleri olarak tanımlamıştır. Yeni ürün esnekliği ile de işletmenin zaman darlığını ve maliyet kısıtını karşılayabilmesi için yeni ürünler tasarlamada, ön ürün çıkarmada ve üretmedeki yetenekleri ifade edilmektedir. Ayrıca uyarılma ve hacim esnekliğini taktik esneklik ve yeni ürün esnekliğini ise, stratejik esneklik bağlamında değerlendirip, bunların nihayetinde üretim maliyetini azalttığını ileri sürmüştür.

Bunlardan hareketle esnekliğin, bir bütün olarak üretim süreçlerini kapsayacak niteliğe sahip olduğu ileri sürülebilir. Ancak sınıflandırma açısından bakıldığında, üretim esnekliğine ilişkin çerçevenin daraltıldığı görülebilir. Burada da temel olarak üründe meydana getirilecek değişikliklerin ne yönde olabileceğine dair (hacim ve nitelik gibi) belirlemeler gerçekleştirilmiştir.

- *Zaman Boyutu*

Filippini vd. (1998), zaman performansını; sipariş alış ve müşteriye teslimat arasında geçen ortalama zamanı ifade eden teslimat hızı ve teslimatın dakikliğini ifade eden zamanındalık ile ölçümlenmiştir. Üretim performansı açısından zaman boyutu, özellikle ürünün, tam istenildiği zaman aralığında teslimatı ile buna ilişkin iş ve işlemlerin de yine planlandığı düzeyde gerçekleştirilmesini ifade eder. Üretim performansı açısından bakıldığında, salt tamamlanmış ürünlerden değil, bunun yanı sıra, yarı mamüller ile ham maddeler gibi üretim girdilerinin de mutlaka tam zamanında, nitelikte ve talep edilen yerde olmasının da kast edildiği ileri sürülebilir.

Zamana dayalı performansın önemli ölçüde tüm işletme performansını etkilediğini ve özellikle üretimi yönlendiren zamanın, otomotiv endüstrisinde önemli olduğunu ileri sürdükleri çalışmalarında Jayaram vd. (1999), altı boyuttan oluşan farklı bir sınıflandırma sunmuşlardır.

- *Yeni ürün geliştirme zamanı:* Yeni bir ürün geliştirilmesinde kullanılan zamanın minimize edilmesi.
- *Yeni ürün sunma zamanı:* Tamamen yeni bir ürünün sunumunda veya mevcut ürünlerdeki iyileştirme ya da farklılaştırma yapılmasında kullanılan zamanın minimize edilmesi.

- *Üretim sipariş zamanı:* Siparişlerin atölyeye gelmesinden itibaren tamamlanıncaya kadar geçen zamanın minimize edilmesi.
- *Teslimat güvenirliği:* Sürekli olarak teslimatın söz verildiği gibi gerçekleşmesi.
- *Teslimat hızı:* Müşteriden siparişin alınması ve nihai teslimatın gerçekleştirilmesi arasındaki zamanın mümkün olduğu kadar azaltılması.
- *Müşteriye karşı duyarlılık:* Potansiyel müşterileri de içeren bir şekilde, işletmenin müşteri ihtiyaç ve isteklerini uygun biçimde karşılaması.

Özellikle zaman boyutu açısından üretim performansı incelendiğinde, daha çoğunlukla ürünlerin müşterilere sevk edilmesi ile olası müşteri şikayetlerinin gerektiği anda karşılanması üzerinde birçok araştırmacının durduğu anlaşılmaktadır. Bunlar kadar önemli olmak üzere, üretim performansını etkileyecek olan hammadde temini, bunlar ile diğer üretim faktörlerinin tam zamanında ilgililere sağlanması gibi destek hususların da dikkatle izlenmesi gereklidir.

Sonuç olarak üretim performansını etkileyen birçok unsurdan söz etmek olasıdır. Ancak yinelemek gerekirse, üretim performansı, salt fazla miktarda ürün üretmek üzerinden değerlendirilmemelidir. Bunun yanı sıra, üretilen ürünlerin işletmeye sağladığı katkılar ile paydaşlar açısından yaratmış olduğu değer de dikkate alınması gereklidir.

### 2.1.2.3 Pazarlama Performansı

Pazar-temelli performans ölçümleri, son yılların performans literatüründe sıklıkla yer alan, popülerleşen performans ölçümleridir (Carton ve Hofer 2006: 35). Hax ve Majluf'un de (1984) 'pazar' veya 'değer-temelli' ölçümlerin muhasebe-temelli ölçümlerden daha uygun olduğunu belirtmişlerdir.

Bir işletmenin pazarlama performansı, pazara sunduğu ürün veya hizmetlerin bir bütün olarak pazar payı olarak karşılığıdır. Burada dikkat çekici olan işletmenin pazardan elde ettiği paydan daha çok, bu payı elde etmek için pazara sunduğu ürünlerin nicelik ve niteliğidir. Dolayısıyla işletme bir yandan kendine özgü ürünlerle kendi rekabet alanını yaratırken, bir yandan da rakiplerine göre pazarın daha büyük bir kısmını kontrol edecek hale gelecektir. Green vd. (1995 b), pazarlama performansını, pazar olgunluğunda veya ürün sınırlarının değiştiği noktada ürün tarafından sürdürülen pazar başarısının derecesi olarak tanımlamaktadırlar.



Son yıllarda, iyi pazarlama girdilerini açıklamak üzere yoğun olarak pazarlama yönlülük, müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı ve marka değeri olmak üzere dört kavram üzerinde durulmaktadır. Bunların hepsi farklı kapsamlarda, bireysel işlemleri tamamlamaya odaklanmaktan ziyade, çoğunlukla karlı müşterilerle uzun dönemli işbirliklerini geliştirmeye odaklanarak pazarlama gereksinimlerini karşılama görüşünü benimserler (Clark 2004: 23).

Eusebio vd. de (2006) müşteri temelli ölçümlerin pazarlama etkinliğinin evriminde öncü rol oynadığını belirtmişlerdir. Diğer bir deyişle, işletmeler açısından ürün veya hizmetler temelinde ortaya çıkan pazar payının mutlaka müşteriler nezdinde yarattığı değer bağlamında ele alınması gereklidir. Çünkü işletmeler, tüketicilerle ürün üzerinden ilişki kurar ve müşteriler de ürünün kendileri için sağladığı değer oranı ve süresince işletmeye bağlıdırlar.

Ambler ve Kokkinaki'nin (1997) yaptığı çalışma, pazarlama performansının belirleyicilerinin önem derecelerini göstermesi bakımından vurguya değerlidir. Çalışmaya göre pazarlama performansı açısından satışlar ve satış artışları %47, pazar payı %36, kar katkıları ve müşteri tercihleri/satın alma niyeti %23 oranında önem derecesine sahiptir. Buradan hareketle işletmenin müşterilere sunduğu ürünler kadar müşterilerde bu ürünleri almaya dönük yaratılmış olan satış niyetinin de pazarlama performansı üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Yine ek olarak müşterilere ürünün salt sunulması değil ama bununla birlikte, ürünün nasıl ve ne zaman sunulduğu da önem taşımaktadır.

Green vd. (1995 a) pazar payının ve karlılığın, pazarlama performansının ölçümünde en yaygın olarak kullanılan değişkenler olduğunu belirtmişlerdir. Morgan vd. (2002), pazarlama performansını; müşterilerin algısı, müşterilerin davranışları, satışlara cevaplar ve pazar payı olarak ele almıştır. Hooley vd. (2003) ise, çalışmalarında müşteri performansını, pazarlama performansından farklı bir unsur olarak ele alarak; pazarlama performansını, satış hacimleri ve pazar payları ile ölçerken, müşteri performansını ise müşteri memnuniyeti, yıldan yıla müşteri bağlılığındaki gelişmeler ve rakipler karşılaştırıldığında müşteri bağlılık seviyesi ile ölçmüşlerdir. Li (2001: 2542), kaliteli ürünler sağlayarak müşteri ihtiyaçlarını karşılamanın iyi pazarlama performansının göstergesi olduğunu vurgulamıştır. Pazarlama performansının ölçümünde ise ürün kalitesinin yarattığı pazar payını, pazara yeni ürün tanıtımlarının hızlanmasını ve geliştirilen yeni pazarları göz önünde bulundurmıştır. Yeniden ifade etmek gerekirse,

pazarlama performansı, tek taraflı olarak işletmeye dayalı bir performans göstergesini ifade etmemelidir. İşletmenin üretim performansı ile direkt bağlantılı bir gösterge olarak değerlendirilebilecek pazarlama performansının, müşterilerin mal veya hizmetlere göstermiş oldukları ilginin de etkisinde olduğu söylenebilir. Buradan hareketle, pazarlama performansının müşteriler üzerinde ürün, ürün tanımları, fiyatlandırma, konumlandırma, promosyonlar gibi faktörler aracılığıyla merak, etki ve ilgi uyandırmaya dayalı olduğu ileri sürülebilir. Sonuç olarak pazarlama performansının değerlendirilmesinde, müşterilerin ürün veya hizmetler hakkında ne düşündükleri veya hissettikleri de önem ve anlama sahiptir.

Ambler ve Kokkinaki (2004: 239) marka değerinin, pazarlama performansının ölçümündeki önemini vurgulamaktadır. Marka değerinin bir işletmenin en değerli varlığı olduğunu ve nasıl büyüdüğünün bilinmesinin de hayati önem taşıdığını, bu bilgi olmaksızın bütün pazarlama performansının ölçümünün imkansız olduğunu belirtmektedirler. Özellikle 1990'lardan sonra marka değerinin öneminin anlaşılmasına karşın, yine bu araştırmacıların bulgularına göre, rutin işletme ölçüm sistemlerince tamamen benimsenmediği vurgulanmaktadır.

Diğer bir ifade ile işletmenin ve daha özde ürünlerin taşıdıkları marka değerleri, pazarlama performansı açısından en azından tüketici davranışlarını etkilemek yönüyle dikkate değer görülebilir. Çünkü bir ürünün marka değeri, aynı zamanda o işletmenin müşteriler nezdinde edindiği itibarın da bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Böylece diğer şartlar sabit kalmak şartıyla tüketici nezdinde yüksek itibara sahip işletmelerin, pazarlama performanslarının da yüksek olacağı ileri sürülebilir.

Bir işletme pazara uyum sağlayıp, kendine özgü bir alan yarattığında pazar için yeni ve aynı zamanda tüketiciler için özgün değer yaratan ürün veya hizmetleri geliştirme olasılığı yükselecektir. Bu paralelde Sandvick ve Sandvick'in (2003) belirttiği üzere pazar için yeni ürünlerin yaratılması rakiplerin ürün konseptlerini taklit etmekten daha çok özgün bilgiye dayalıdır. Çünkü taklit veya kopyalama stratejileri, hiçbir işletme için uzun süreli rekabet üstünlüğü sağlayamaz.. Bu nedenle pazarlama performansı açısından yüksek nitelikli bir işletme olmanın ön koşulunun, özgün olmak ve kendi değerleri ölçüsünde müşteriler için yeni ve anlam ifade eder ürünler geliştirmek olduğu ileri sürülebilir.

Sektörel temelde pazarlama performansı ölçümleri değerlendirildiğinde; hizmet işletmeleri ve imalat işletmeleri bakımından bu ölçümlerin farklılık gösterdiği söylenebilir.

Örneğin; Eusebio vd. de (2006) belirttiği üzere, turizm ve hastane işletmeleri için tüketici davranışları, finansal ölçümlerden daha önemliken; endüstri işletmeleri için finansal ölçümler, pazarlama performansı ölçümlerinin en önemlisidir. Böyle bir ayırım özellikle turizm, sağlık, eğitim gibi sektörlerde ürün yelpazesinin, imalat işletmelerine göre geniş olmamasından ve yanı sıra, ürünlerde değişiklik veya yenilik yapma aralığının da çok kısa süreleri içermemesinden kaynaklı olabilir. Öte yandan imalat işletmelerinde ürün çeşitliliği, ürün yeniliği, ürün farklılaştırılması gibi stratejiler, sıklıkla gündemleşebilir. Bunlara ek olarak ürünlerde meydana getirilecek değişiklikler açısından imalat işletmelerinin hizmet işletmelerine göre istikrara daha az odaklandığı da ileri sürülebilir.

Sonuç olarak pazarlama performansının, müşteriler ve rakipler gibi dışsal, büyük ölçüde kontrol edilemez aktörlere bağlı olmasından dolayı ölçülenmesinin oldukça zor olduğu ileri sürülebilir. Ayrıca, pazarlama performansı; dışsal aktörler ile muhasebe, imalat, Ar-Ge ve finans gibi çeşitli içsel işletme süreçleri arasında bir aracı işlevi görür (Clark 2004: 22). Öte yandan bu performans türünün, teknolojik olanaklar ile işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarıyla da doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir. Böylece pazarlama performansının, gerek işletme içi ve gerekse işletme dışı birçok faktörden etkilenen ve genellikle işletmenin geleneksel faaliyetlerinden ayrılarak işletmenin inovatif pazarlama stratejilerine yönelmesini gerektiren bir başarı göstergesi olduğu sonucuna varılabilir.

#### **2.1.2.4 Finansal Performans**

İşletmenin finansal performansı, finansal durumundaki değişimlere ilişkin ölçümler veya yönetim kararlarından kaynaklanan finansal çıktılar ile bu kararların organizasyon üyeleri tarafından uygulanma derecesini ifade eder. Belirlenen bu ölçümler ve uygulamalar, elde edilen çıktılar iyi veya kötü olarak gösterir (Carton ve Hofer 2006: 2). Şu halde finansal performans, bir organizasyon açısından belirli dönem veya dönemlere özgü finansal durumuna ilişkin olarak ölçümlenen hareketliliklerini ifade eder. Bu hareketlilikler, planlanan finansal durumla mevcut finansal durum arasındaki farkı odak noktası yapar ve bu amaçla yönetsel kararların gerçekleşme düzey ve/veya derecesini de göz önüne alır. İşletmenin finansal boyutta hedeflerine yaklaşma derecesi, onun finansal açıdan başarılı veya başarısız olarak etiketlenmesine yol açar.

Otley (2004: 3-4), finansal performans ölçümlerinin gerekliliğini şu üç fonksiyon ile açıklamıştır:

1.Finansal performans ölçümleri, finansal yönetimin araçlarıdır. İşletmenin amaçlarını daha geniş destekleyebilmek ve finans işlevini etkin ve verimli yönetmek için yeteri kadar ön hazırlık yapılması ve finansal kaynakların kullanılması ile ilgilidir.

2.Finansal performansın yüksek olması, işletmenin en önemli amacıdır. Burada kar, aktiflerin karlılığı veya ekonomik katma değeri gibi finansal performans ölçümleri, organizasyonel amaçların başarımını belirtmek için kullanılır.

3.Finansal performans ölçümleri, motivasyon ve organizasyon içi kontrol amacıyla kullanılan bir mekanizmadır. Burada finansal bilginin, finansal bakımdan girdileri ve çıktıları kodlayıp işlevsel operasyonlarla yönetilmesi neticesinde, organizasyonun özel bölümlerini görünür hale getirir.

Finansal performans, diğer örgütsel performans türleri kadar önemli ve hatta bazen onlardan daha öne çıkan bir faaliyet alanını işaret eder. Finansal performans özellikle bir bütün olarak işletme faaliyetlerinin değerlendirilmesini de içerir. Kaldı ki, işletme faaliyetleri içerisinde bireysel performansların da görünür olması, finansal performansa ilişkin değerlendirmelerin önemini ortaya çıkartır.

Finansal performans ölçümleri genel olarak karlılık ve büyüme ile kaldıraç, likidite ve nakit akışı kapsamında incelenmekle birlikte, bazı diğer değişkenler de bunların alt kategorisine girmektedir. Karlılık kapsamında, aktiflerin karlılığı, özsermaye karlılığı, satışların hasılatı, net gelir ve yatırımların karlılığı ölçülmekte; büyüme kapsamında, satışların büyüme oranı ile çalışanların artışı; kaldıraç,likidite ve nakit akışı kapsamında ise, kullanılan nakit akışının büyüme oranı, özsermaye karlılığı nakit akışı ve aktif karlılığı nakit akışı ölçülmektedir. Aktiflerin karlılığı, satışların büyüme oranı, özsermaye karlılığı, satışların hasılatı ve net gelir diğer göstergelere göre sıklıkla kullanılanlardır (Carton ve Hofer 2006: 83). Görüldüğü üzere finansal performans bir organizasyon için, özellikle kara, nakit akışlarına ve diğer önemli faktörlere göre ölçümlenmektedir. Bunların yanı sıra, özellikle organizasyonun büyüme eksenli gelişimsel süreçlerinin de yine finansal performansla ilgili olduğu ileri sürülebilir. Her ne kadar finansal performansa ilişkin değerlendirmeler, burada farklı kısıtlar doğrultusunda ele alınmış olsa da finansal performans organizasyonun dönemsel faaliyetlerinin bütünleşik göstergesidir. Aslında bu durum, işletmenin o döneme özgü olmak üzere, gerçekleştirdiği faaliyetlerin etkin olup

olmadığını veya etkinlik derecesinin belirlenmesini ifade edicidir. Öte yandan finansal performansın, mevcut durum analizi açısından ve gereken düzeltici faaliyetlerin belirlenmesi ile uygulanması noktasında yönetim kararlarına yön veren önemli bir araç olduğu da ifade edilebilir.

Bu çerçevede, finansal performans ölçümlerinde sıklıkla kullanılan ölçüm faktörleri, aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 2.1 Güncel Çalışmalarda Kullanılan Finansal Ölçümlere İlişkin Frekans Değerler**

Ölçüm	Frekans
<i>Karlılık</i>	52
Aktiflerin karlılığı	18
Özsermaye karlılığı	18
Satışların hasılatı	13
Net gelir	9
Yatırımların karlılığı	32
<i>Büyüme</i>	7
Satışların büyüme oranı	2
Çalışanların artışı	1
<i>Kaldıraç, likidite ve nakit akışı</i>	1
Nakit akışının işletiminin büyüme oranı	1
Özsermaye karlılığının nakit akışı	1
Aktiflerin karlılığının nakit akışı	1

Kaynak: Carton ve Hofer 2006: 83

Buna göre, aktiflerin karlılığı başta olmak üzere, karlılık ölçümleri ve özellikle de yeni kurulmuş işletmeler için büyüme oranlarını gösteren ölçümler örgütsel performans ölçümünde en yaygın kullanılan performans göstergeleridir (Antoncic ve Hisrich 2001; Carton ve Hofer 2006: 35). Tablo 2.1’de de görüldüğü üzere özsermaye karlılığı, satışların hasılatı, net gelir de sık kullanılan performans ölçümlerindedir.

Calantone vd. de (2002), yatırımların getirisi, aktiflerin karlılığı, satış hâsılatı ve toplam karlılığı, finansal performansın göstergeleri olarak kabul etmişlerdir. Hooley vd. (2005) ise, elde edilen toplam kar, elde edilen kar oranları ve yatırımların getirisini, finansal performans ölçümlemesinde kullanmıştır. Diğer yandan Antoncic ve Hisrich (2001), büyümeyi , yıllık çalışanların sayısındaki artış, yıllık satışlardaki artış ve pazar

payındaki artış olarak belirlerken; karlılık ölçümü için, işletmenin karlılığının tüm rakiplerle kıyaslanması ve işletmeyle aynı yaşta ve gelişmişlikte olan eşdeğer bir rakibin karlılığıyla karşılaştırma yapılmasını önermiştir. Han vd. (1998) işletme performansını, büyüme ve karlılık üzerinden değerlendirmişlerdir. Buna göre net gelir büyümesi ve aktiflerin karlılığına ilişkin finansal raporlar değerlendirmeye alınmıştır.

Bulut vd. (2009) ise, finansal performansı, ciro karlılığı, aktif karlılığı ve firmanın genel karlılık durumu ile ölçmüşlerdir. Sandvik ve Sandvik (2003) işletme performansını, karlılık ( aktiflerin karlılığı, kullanılan kar marjı ve net kar marjı), satışların büyüklüğü, kapasite kullanımı ve göreceli ücret primleri ile ölçmüşlerdir. Filippini vd. (1998), ekonomik performansı, üretimin satış değeri üzerinden üretim maliyetlerini gösteren satışların karlılığı ve üretimin satış değeri üzerinden yatırılan net sermayeyi gösteren yatırılan sermaye gelirleri ile ölçmüştür. Nelly ve Al Najjar (2004) finansal performansı, sadece satışlardan elde edilen gelirler ile ölçmüşlerdir. Görüldüğü üzere finansal performansın değerlendirilmesine ilişkin oldukça farklı nitelik ve niceliksel araçlar, ölçütler kullanılmaktadır. Ancak burada dikkate değer olan husus, finansal performans faktörlerinin ne olup ne olmadıkları değil, işletmenin bütünsel performansının finans alanına sağladığı katkıya odaklanmanın gerekliliğidir. Dolayısıyla işletmenin dönemsel finansal göstergeleri, üretim, pazarlama ve yenilikçilik performanslarına bağlı olarak aşağı veya yukarı yönlü bir seyir izleyebilir.

## **2.2 ÖRGÜTSEL PERFORMANS FAKTÖRLERİNİN İNOVASYON İLE İLİŞKİSİ**

İşletmelerin yenilik yapma sebeplerinin başında, süregelen bir yapılanma oluşturmak arzusunun yer aldığı öne sürülebilir. Bununla birlikte elde edilen dönemsel performansların, mutlaka her seferinde üstüne çıkma yönelimli hareket ettikleri de ifade edilebilir. Kaldı ki, bir işletmenin bütünsel başarısı ölçüldüğünde, bir önceki dönemin başarısı ile karşılaştırmaya dayanan yöntemlerin de yer yer kullanıldığı bilinmektedir.

Şu halde işletmelerin, talebi arttırmak veya maliyetleri düşürmek suretiyle performanslarını iyileştirmeye yöneldikleri söylenebilir. Yeni bir ürün veya süreç, işletme için pazar avantajı kaynağı olabilir. İşletmeler, verimliliği arttıran yenilikler yaparak, rakipleri karşısında bir maliyet avantajı kazanmakta ve bu sayede piyasadaki fiyat üzerinden daha fazla kazanç elde etmektedirler. Ayrıca, yenilikler sayesinde talebin esnekliğine bağlı olarak, daha fazla pazar payı kazanabilmektedir ve karı arttırmak üzere

rakiplerine kıyasla daha düşük fiyattan yüksek satışlar gerçekleştirebilmektedirler (OECD-Oslo Manual 2005). Damanpour da (2009: 652-653), organizasyonların rekabet, fiyat serbestisi, eş yapılilik, kaynak azlığı ve müşteri talepleri gibi nedenlerle veya farklı yetkinlikler kazanma, ölçeklerini ve hizmetlerin kalitesini artırma gibi organizasyonun içsel tercihi gibi nedenlerle inovasyon yaptıklarını ve dolayısıyla inovasyonların çevreye uyum sağlayabilme, performanslarını sürdürebilme ve arttırma amaçlı yapıldığını belirtmektedir. Bütün bunlardan hareketle yenilikçiliğin veya inovasyona yönelmenin en belirgin güdüsünün, rakiplerden daha iyi olmak yöneliminde geliştiği öne sürülebilir. Rakiplerden iyi olmak, onlara göre pozitif bir yükselme çizgisiyle kendini gösteren fark yaratmayla aynı anlamı taşır.

İnovasyon performans ilişkisine odaklanan birçok çalışmada, inovasyonların işletme performansını arttırdığı, dolayısıyla rekabet avantajı sağlamanın önemli bir itici gücü olduğu görüşü gündemleşmiştir.

İnovasyonlar (ürün, süreç, pazarlama, organizasyonel ) performans göstergeleriyle ölçülebilecek işletmenin performansına direkt etki ederler ve işletme performansını birkaç açıdan geliştirebilirler. Baldwin'ın (1996) çalışmasının da gösterdiği üzere, inovatif işletmeler, inovatif olmayanlara göre; pazarlama, finans, üretim ve insan kaynakları gibi çeşitli konularda daha yetkin olabilmektedirler. İnovasyonların işletme performansına etkisi satışlardan, pazar payı ve üretimin karlılığına ve verimliliğe kadar geniş bir alanda olabilir (OECD-Oslo Manual 2005). Bu açıdan, inovasyonların işletmelerin yalnızca finansal göstergelerini değil de finansal getirilerini de etkileyen yenilikçilik, pazarlama ve üretim yetkinliklerini de etkilediği söylenebilir.

### **2.2.1 Yenilikçilik Performansı ile İnovasyon İlişkisi**

Yenilikçilik performansının, işletmenin yenilenme ve gelişme çabalarının sonucu olarak işletme yenilikçiliğinin ürün, süreç, organizasyonel yapı gibi farklı özelliklerini kapsayan organizasyonel başarıların kombinasyonu olduğu düşünüldüğünde, organizasyon içerisinde gerçekleştirilen inovasyonların yenilikçilik performansı ile direkt ilişkili olduğu söylenebilir. Daha özel olarak Gunday (2007), imalat işletmelerinde organizasyonel inovasyonların ve ürün inovasyonlarının, pazarlama ve süreç inovasyonlarına göre, işletmenin yenilikçilik performansı ile daha yakından ilişkili olduğunu ileri sürmüştür.

Çünkü, pazarlama ve süreç inovasyonları, öncelikle ürünleri etkilemektedir ve böylelikle bunların etkisi, ürün inovasyonlarını üzerinden gelişmektedir.

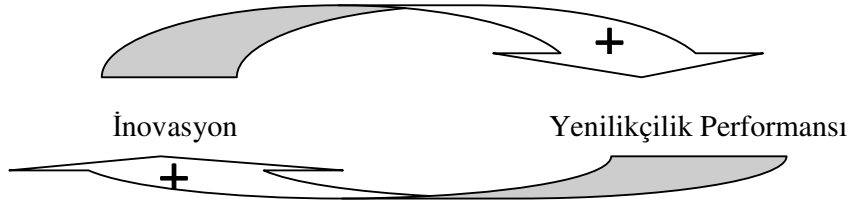
Oke (2007) ise, radikal ve artırimsal inovasyonların yenilikçilik performansı ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Dolayısıyla hangi türden olursa olsun inovasyonların, örgütsel performans üzerinde dolaylı veya direkt bir etkiye sahip oldukları ileri sürülebilir. Ancak burada özellikle işaret edilen bir kavram olarak yenilikçilik performansı, işletmenin inovasyoncu yönüyle direkt bağlantılıdır. Çünkü organizasyon inovasyon yaptıkça yenilikçilik performansı artacak ve yenilikçilik performansı arttıkça da inovasyon gerçekleştirme eğilim ve olasılığı yükselecektir.

Diğer taraftan yenilikçilik performansı, geniş anlamda bir fikrin ortaya çıkmasından, icat olarak pazarda sunulmasına kadar olan süreci kapsar (Ernst 2001) ve sonuçta, Ar-Ge'den patentlemeye ve yeni ürün veya hizmetlerin tanıtılmasına değin uzanır. Farklı bir bakışla yenilikçilik performansının, hem inovasyonun teknik özelliklerine hem de pazarda tanıtılmasına odaklandığı ileri sürülebilir (Hagedoorn ve Cloudt 2003). Buradan hareketle yenilikçilik performansının, bir bütün olarak yenilikçi süreçleri başından sonuna değin kapsadığı ifade edilebilir. Yani inovasyon geliştirme, sunma ve tutundurma süreçleri gibi gerek üretimsel, gerek yönetimsel ve gerekse pazarlama gibi işlevsel süreçler, yenilikçilik performansı ile ilişkilidir. Bununla ilgili olarak Gunday vd. de (2009) inovasyonların, yenilikçilik performansı aracılığı ile üretim ve pazarlama performansını arttırdığından bahsetmektedirler. Ayrıca, yenilikçilik performansının inovasyonların olumlu etkilerini çeşitli işletme performansı özelliklerine taşıyan etkin bir merkez olarak düşünülebileceğini de belirtmektedirler. Benzer bir şekilde, Pelham (1997) de yeni ürün başarıları formunda olan yenilikçilik performansının, mevcut müşteri memnuniyetini arttırmasına ve yeni müşteri kazanılmasına katkı sağladığını belirtmektedirler. Bunlara dayalı olarak yenilikçilik performansını yüksek olan işletmelerin, yüksek olmayanlara göre daha fazla inovasyoncu olabilecekleri ve nihayet bu özelliklerini de kullanmak suretiyle rakiplerine göre fark yaratacakları ve temel hedef olarak rekabet üstünlüğü elde edebilecekleri ifade edilebilir.

Yenilikçilik performansı ile inovasyon arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde gösterildiği üzere oluşabilir.



### Şekil 2.3 İnovasyon Yenilikçilik Performansı İlişkisi



Buna göre hangi türden olursa olsun inovasyonun, yenilikçilik performansını pozitif yönde etkileyeceği ve nihayet yenilikçilik performansının yüksek olmasının da inovasyon faaliyetlerini arttıracacağı öngörüsüne varılabilir.

#### 2.2.2 Üretim Performansı ile İnovasyon ilişkisi

Her ne kadar birçok araştırmada, inovasyon ile finansal performans ilişkisine değinilmiş olsa da üretim performansının, finansal çıktıları etkileyen önemli bir unsur olmasından ve aynı zamanda 'üretim performansının uzun dönemde işletmenin rekabetçiliğini gösteren sağlam bir ölçü (Ulusoy vd. 2007) olmasından dolayı, organizasyon içerisinde geliştirilen yeniliklerin, bu türden bir performans ile ilişkisinin incelenmesi de kayda değer bir husustur.

İşletmenin gerçekleştirdiği inovasyonlar, üretim performansını direkt olarak etkilerken, Li'nin (2005) çalışmasında da görüldüğü üzere, organizasyonun yetkin üretim yetenekleri, öncelikle müşteri memnuniyetini artırarak ve müşteri ilişkilerini geliştirerek pazarlama performansını ve dolayısıyla finansal performansı arttırmakta ve dolaylı bir şekilde inovasyon faaliyetlerinin başarımına da olanak sağlamaktadırlar. Yani üretim performansı ve inovasyon arasındaki ilişki –bir yönü dolaylı olsa da- iki yönlü olarak incelenebilir.

Yeni ürün geliştirme sürecinde üretim, önemli bir fonksiyonel alan olsa da Ar-Ge ve pazarlama alanlarıyla koordinasyonun sağlanmasıyla yeni ürünlerin geliştirilebileceği öne sürülebilir (Song ve Xie 2000). Gerçekten de yeni ürün geliştirme sürecinde, Ar-Ge faaliyetleriyle inovatif fikirlerin yaratılması ve müşteri beklentilerini karşılayacak ürünlerin araştırılması ve sonrasında Bayus'un da (2008: 117) belirttiği üzere, pazar ihtiyaçlarının göz önünde bulundurularak, geri bildirimler sonucu üretim yapılması önemlidir. Kısaca, üretim performansını artırıcı inovatif fikirlerin, organizasyona hem içsel, hem de dışsal olabileceği ifade edilebilir.

Burada hemen bir eleştiriyi gündeme getirmek gereklidir ki; her araştırmacı farklı performans ölçütlerine odaklandığından, üretim performansının standartlaşmış belirleyicilerinin üzerinde çoklukla hemfikir olunduğu söylenemez. Ancak yine de üretim performansının, kolaylık sağlaması açısından üretim stratejilerinden kalite, zaman, maliyet ve esneklikten oluşan dört temel rekabetçi öncelikle nitelendirilmesi yerinde olacaktır (Neely 1994; Dean ve Snell 1996). Özellikle son yıllarda bazı araştırmacılar ise, üretim performansının kalite, zaman, maliyet ve esneklikten oluşan bu dört boyutuna ilaveten yenilikçiliği de yeni bir boyut olarak eklemişlerdir ( Vickery 1997; Narasimhan ve Das 2001; Ahmad ve Schroeder 2003; Bülbül 2007). Bunlardan hareketle üretim performansı-inovasyon ilişkisinin, kalite, zaman, maliyet, esneklik temelinde irdelenebileceği öne sürülebilir.

Diğer taraftan örgütsel yenilenmelerin, süreç geliştirmelerinin, yeni pazarlama yöntemlerinin ve belki de en önemli olarak ürün alanında yapılan yeniliklerin, işletmenin üretim faaliyetlerini direkt olarak etkileyeceği ifade edilebilir. Koufteros ve Marcoulides'in de (2005) belirttiği üzere, inovasyon çabaları organizasyonel öğrenmeyi besleyerek, işlemlerin hızını ve kalitesini arttırmaktadır. Örneğin; bilgi ve iletişim teknolojisine dayalı araçların kullanımı, ürün geliştirme uygulamalarının standardizasyonunu arttırmaktadır. Diğer bir deyişle mühendislerin veya yöneticilerin aşırı başlama maliyetleri olmadan bir projeden diğerine taşınabilmesini sağladığından organizasyona esneklik kazandırmakta ve bu karşılıklı ilişki öğrenmeyi geliştirerek, inovatif fikirlerin ve yaklaşımların hızlı bir şekilde yayılmasını sağlamaktadır. Quadros'un (2001) 10,000 işletme ile yaptığı kapsamlı çalışmasında da görüldüğu üzere, inovasyonlar ürün kalitesinin artırılması, üretim maliyetlerinin azaltılması ve üretim esnekliğinin artırılması gibi üretim amaçlı yapılmaktadır. Üretim performansının yükseltilmesi açısından düşünöldüğünde, inovasyonların, özellikle üretimsel süreçlerin en kısa zamanda, en düşük maliyet ve en yüksek kalitede gerçekleştirilmesini sağlamaya dönük olarak gerçekleştirilme eğilimiyle ele alındığı anlaşılmaktadır. Buna göre inovasyonlar, sağladıkları katkı ve fayda oranında üretim performansını arttıracılabileceklerdir. Bu durumda inovasyonların çıkış noktası ve etkilenim açısından organizasyonun içsel aktörlerine çoklukla dayandığı ifade edilebilir.

Burada dikkat çeken nokta, ürün inovasyonlarının üretim performansı ile olan direkt ilişkisidir. Organizasyonel inovasyonlar, süreç inovasyonları ve pazarlama inovasyonları üretim performansı ile dolaylı bir ilişki içerisindeyken, yeni bir ürün geliştirilmesi veya bir ürünün teknik özelliklerinde, bileşenlerinde, materyallerinde ve diğer fonksiyonel

özelliklerindeki yenilenmeler, üretim performansını direkt etkilemektedir (Günday 2007). Buna ek olarak, organizasyonel inovasyon, hem süreç hem de pazarlama inovasyonları için temel oluştururken, süreç ve pazarlama inovasyonlarının üretim performansına etkisi ise, ürün inovasyonlarının aracılığı ile olmaktadır (Ulusoy vd. 2007). Gerçekten de ürün tasarımında, paketlenmesinde, konumlandırılmasında, tutundurmada, promosyonda veya fiyatlandırmada değişiklikler gerçekleştirilmesi yani pazarlama inovasyonu ve ürün oluşturma yolundaki aşamalarda meydana gelecek yenilikler, öncelikle işletme yönetiminde yeni yapı, işleyiş ve fikirlerin uygulanmasını diğer bir deyişle organizasyonel inovasyonu gerektirmektedir.

Li vd. de (2007) çalışmalarında, ürün inovasyonun üretim performansını, süreç inovasyonundan iki kat daha fazla oranda etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Yine bu çalışmaya göre, Ar-Ge personel sayısında ve Ar-Ge'de çalışan personel oranında olan %1'lik bir artışın, üretim performansında da %1'lik artışa sebep olacağı bulunmuştur. Ayrıca süreç inovasyonu yönetim yetenekleri gerektirmesinden, ürün inovasyonunun ise, daha çok teknik uzmanlık gerektirmesinden dolayı, Ar-Ge'de çalışan personel sayısının, belirgin bir şekilde süreç inovasyonundan daha çok, ürün inovasyonuna katkı sağladığını belirtmişlerdir.

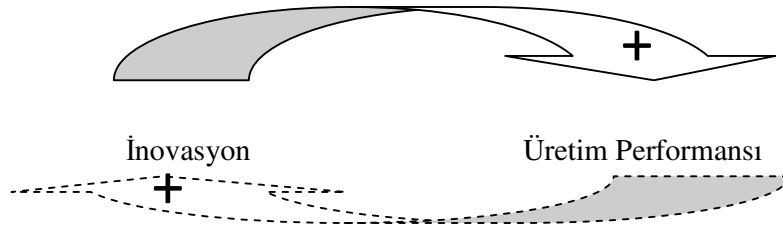
Koufteros vd. (2002) ile Koufteros ve Marcoulides'nın (2006) bulguları da ürün inovasyonunun organizasyonun üretim faaliyetlerinde önemli bir unsur olarak görülen üretimin kalitesini olumlu olarak etkilediği yönündedir. Araştırmacılar, ürün tasarımdaki veya kalitedeki kusurların, inovasyon geribildirimleri sonucu analiz edilmesiyle eksikliklerin tamamlanacağını ve sonuç olarak ürün inovasyonlarıyla kalite iyileştirmelerine gidilebileceğini belirtmektedirler.

Ayrıca, özellikle süreç inovasyonları da üretim performansını etkileyen unsurlardan biri olan toplam kalite yönetimi çabalarını olumlu olarak etkilemektedir (López-Mielgo vd. 2009). Süreç inovasyonlarının ürünün geliştirilmesine ilişkin gerçekleştirilen aşamalardaki inovatif yaklaşımlar olduğu göz önüne alınırsa, bu aşamalarda meydana gelen yeniliklerin, doğal olarak organizasyonun kalite performansını arttıracakı söylenebilir. Farklı bir ifade ile Maxwell (2009: 9), bu süreçlerde meydana gelen aksamalar ve kalite bozulmalarının da süreç inovasyonunu arttıracakı belirtmektedir. Diğer bir deyişle, bu kalite bozulmalarını düzeltmek için, süreçlerin yenilenmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır.

Nihai olarak bir organizasyonda gerçekleştirilen -hangi türden olursa olsun- inovasyonlar, üretim performansına dolaylı veya direkt olarak katkı sunarlar. Kaldı ki, işletmenin en temel işlevi olarak üretimin, diğer faaliyetlere göre inovatif faaliyetlerden fazlalıkla pay alması yadırganmamalıdır.

Bir organizasyonda üretim performansı ile inovasyon arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi seyredeceği varsayılabilir:

#### Şekil 2.4 İnovasyon ile Üretim Performansı İlişkisi



Buna göre, inovasyonlar üretim performansını direkt ve pozitif olarak etkilemekle birlikte, üretim performansının inovasyonlar üzerindeki etkisinin dolaylı olduğu öne sürülebilir.

#### 2.2.3 Pazarlama Performansı ile İnovasyon İlişkisi

Geliştirilen yeni ürünlerin veya büyük ölçüde yenilenen ürünlerin, süreçlerin, yeni pazarlama yöntemlerinin ve örgütsel ilişkilerin diğer bir deyişle, değişik alanlarda yapılan inovasyonlar ile genellikle müşteri memnuniyeti, karlılık ve pazar payı ile ölçülen pazarlama performansı (Ambler ve Kokkinaki 1997) arasında olumlu bir ilişkinin varlığı gözardı edilemez.

Koufteros vd. (2002: 264) organizasyonlarda sıklıkla yapılan inovasyonlar sayesinde, ürünlerin mevcut müşteri beklentilerini karşılama konusunda daha başarılı olacaklarını belirtmektedir. Çünkü geliştirilen yeniliklerle farklı hedef kitlelere hitap edilebilir ve bu yeniliklerin gerçekleştirilme sıklığı ile müşteri beklentilerini karşılama ve müşteri memnuniyetini sağlama olasılığı arasında olumlu bir ilişki mevcuttur. Bu konuyla ilgili olarak bir başka hususun da mevcut ürünlere ilişkin müşteri şikayetleri veya beklentileri doğrultusunda elde edilen geri bildirimler neticesinde inovasyon yapılması olduğu söylenebilir.

Pazarlama performansı ile inovasyon arasındaki ilişkide dikkate değer olan, Calantone vd.'nin de (2006) bildirdiği üzere ürün inovasyonunun, ancak pazarda anlamlı farklılıklar yaratmaya yönlendiriyorsa, pazar performansını arttırabileceğidir. Buradan hareketle müşterilerin yaratılan değer, yeniliğin farkında olmalarının, yine bu yeniliğin müşteriler nezdinde anlam ifade etmesinin gerektiği ve o değer, ikamesinin olmaması durumunda ancak pazarda farklılık yaratabileceği, böylece de işletmenin geniş pazarlara erişebileceği öne sürülebilir.

Günday (2007) ise, inovasyonun pazarlama performansı üzerindeki etkisini incelediği çalışmada, özellikle süreç inovasyonunun diğer inovasyon türlerine göre, pazarlama performansı üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Çünkü özellikle pazarlama süreçlerini içine alacak şekilde odaklanılan inovasyonların, kaçınılmaz olarak pazarlama performansını arttıracakları anlaşılabilir. Ancak hemen ifade etmek gereklidir ki, inovasyonların tamamında olduğu üzere süreç inovasyonları da özellikle müşterilerde farkındalık yaratmak ve onların dikkatini çekmeye odaklanmak durumundadır.

Bunlara ek olarak müşteri memnuniyetine yönelik yapılan tüm faaliyetlerin, pazar yönlülük kapsamına girdiği de gözönüne alındığında; pazar yönlülük kavramının, inovasyon ve pazar performansı kavramlarını kapsadığı söylenebilir. Dolayısıyla pazar odaklı bir işletmenin, özellikle inovasyonları yoluyla pazarlama performansını arttırabileceği, böylece de pazarda arzuladığı başarıyı elde edebileceği öne sürülebilir.

Pazarlama performansının inovasyon ile ilişkisinde pazar odaklı bir diğer bakışa göre, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya, tatmin etmeye ve onlara verilen değeri yükseltmeye yönelik organizasyonel faaliyetlerin bütünü ifade eden pazar yönlü olma (Kohli ve Jaworski 1990), inovasyonları tetiklemekte (Bulut vd. 2009; Han vd. 1998; Ramaseshan vd. 2002; Sandvick ve Sandvick 2003) ve inovasyonların performansını arttırmaktadır (Verhees 2004).

Hooley vd. (2005: 5), pazar yönlülüğün, pazarlamanın ilgi alanının ötesinde, organizasyonel sürecin temelini oluşturan asıl kaynaklarla da ilgili olduğunu; inovasyonla birlikte, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını, işlemleri ve finansal performansı bile etkileyen, kapsamlı faaliyetler olduğunu belirtmektedirler. Bu açıdan, pazarlama performansının yüksek olduğu işletmelerin müşteri memnuniyetini daha yüksek seviyede sağladığı ve daha yüksek pazar paylarına sahip olduğu düşünüldüğünde, işletmenin

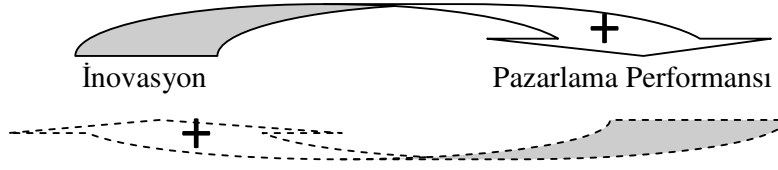
finansal performansının da daha yüksek olacağı dolayısıyla daha çok inovasyon gerçekleştirme olanağı sağlayacağı söylenebilir.

Pazar yönlülük, genellikle müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlararası koordinasyon kurulması gibi üç boyutuyla ele alınsa da (Kohli ve Jaworski 1990; Narver ve Slater 1990), özellikle müşteri odaklı olmanın organizasyonel inovasyon ile direkt ilişkili olduğunu gösteren çalışmalar vardır (Han vd. 1998; Ramaseshan vd. 2002). Diğer bir deyişle, bu araştırmacılar, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamının ve pazardan bilgi toplamanın yeni ürün geliştirmede önemli faaliyetler olduğunu vurgulamaktadırlar. Gerçekten de işletmeler, müşteriler için sürekli olarak üstün değer yaratabilmek için müşterilerin beklentilerini etkin bir biçimde anlayabildikleri, diğer bir deyişle müşteri odaklı olabildikleri takdirde ancak, müşteri geribildirimlerine dayanan inovasyonlar gerçekleştirebilirler.

Im ve Workman (2004), ise müşteri odaklı olmaya, rakip odaklı olmayı da ekleyerek her ikisinin de pazar ihtiyaçlarını tanımlamada ve yaratıcı yeni ürün geliştirecek fikirleri oluşturmada anahtar yetkinlik olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca, müşteri odaklı olmanın, bu sayede müşteri ihtiyaçlarına ve isteklerine göre bir sıralamaya gidilmesine olanak tanınmasından dolayı ürünün daha anlamlı olmasını sağladığını; yeniliklerin ise, çoğunlukla asıl rakip odaklı olmak ile ilgili olduğunu belirtmektedirler. Buna benzer olarak Calantone da (2002), müşteri ihtiyaçlarını, rakiplerin faaliyetlerini ve teknolojik gelişmeleri tamamıyla anlamının, inovasyon yetenekleri için önemli olduğunu (inovasyonların işletme performansını arttırarak, rekabet avantajı kazandırdığını) belirtmektedir. Diğer bir deyişle rakip odaklı olmanın, potansiyel rakiplerin kısa dönemli zayıflıkları ile güçlü yanlarını ve uzun süreli yeteneklerini, stratejilerini anlamaya dayanmasından dolayı (Narver ve Slater 1990), işletmeleri rakiplerine göre, daha çarpıcı ve yeni özelliklerde ürünler ve süreçler gerçekleştirmeye zorladığı söylenebilir (Im ve Workman 2004). Ayrıca, işletmelerin gerçekleştirdikleri inovasyonların yanı sıra, bu inovasyonları pazarda rakiplerinden önce tanıtmaları da hayati önem taşımaktadır (Banburry ve Mitchell 1993).

Pazarlama performansı ile inovasyon arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:

### Şekil 2.5 İnovasyon ile Pazarlama Performansı İlişkisi



Buna göre gerçekleştirilen nitelikli inovasyonlar her yönüyle pazarlama performansını arttıracaktır. Ancak pazarlama performansının yüksek olması, inovatif faaliyetlere direkt etki yapmayabilecektir. Bu durumda dolaylı etkisinin özellikle finansal performansı arttırmasıyla inovatif faaliyetlere daha fazla kaynak aktarılmasını sağlama yönünde gelişebileceği öne sürülebilir.

#### 2.2.4 Finansal Performans ile İnovasyon İlişkisi

Organizasyonlar, genellikle finansal performanslarını geliştirip uygun şekilde kullanarak, rekabet avantajı kazanmak amacıyla yeni ürünler, süreçler, stratejiler geliştirmeye odaklanırlar. Bu çerçevede sürdürülebilir bir işletme yaratmanın en önemli koşullarından birisinin de güçlü bir finansal alt yapıya sahip olmak ile bunu işletme amaçları doğrultusunda kullanmak olduğu ileri sürülebilir. Ancak hemen şunu ifade etmek gereklidir ki, bir işletmeyi rakiplerinden ayıracak önemli faktörlerden birisi olan inovasyonların yaratılması açısından, güçlü bir finansal alt yapıya sahip olmak gereklidir.

Mazzanti vd. de (2006: 139) çalışmalarında, bir taraftan işletme performansının inovasyonların itici gücü olduğunu, diğer taraftan organizasyonel inovasyon uygulamalarını daha çok deneyimleyen işletmelerin, daha iyi performans gösterme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Ancak işletme tarafından uygulanan yeniliklerin finansal getirileri, hemen olmayacaktır. Günday'ın da (2008) belirttiği gibi, inovasyonlar öncelikle işletme içerisinde bir değişim yaratacaktır. İlk değişimler, özellikle organizasyonel anlamda yapılan yenilikler öncelikle işletmenin üretim yeteneklerinin kalitesini, maliyetini, esnekliğini yani verimliliği etkileyecektir. Dolayısıyla işletmelerin finansal performans-inovasyon veya inovasyon-finansal performans çevrimi temelindeki kazanımları, genişçe zaman aralıklarına yayılabilecektir. Bu paralelde, Alpkın vd.'nin de (2005) belirttiği gibi, yenilikçilik eğilimleri, işletmenin niteliksel performansı aracılığı ile niceliksel performansını arttırmaktadır. Yani, gerçekleştirilen inovasyonlar ile ilgili olarak,

öncelikle çalışanların memnuniyeti, inovasyonların kalitesi, müşteriler nezdinde değer yaratılması gibi hususlar finansal performans açısından önemlidir.

Genel olarak inovasyon ile finansal performans ilişkisini inceleyen birçok araştırmacı, bu ilişkiye farklı açılardan yaklaşmışlardır. Geroski vd. (1993) yaratılan inovasyonların sayısının karlılığı olumlu yönde etkilediğini, yani ne kadar çok inovasyon yapılırsa, karlılığın o kadar artacağını belirtmişlerdir. Ayrıca, inovatif işletmelerin konjonktürel düşüş dönemlerinden inovatif olmayanlara göre daha az etkilendiklerini belirtmişlerdir ki, bu da inovatif işletmelerin güçlü olduklarının bir göstergesidir. Bhaskaran (2006: 74) ise, artırımsal inovasyonları benimseme anlamına gelen inovasyon yönelimli olmanın satışları artırarak, karlılığı olumlu olarak etkilediğini belirtmektedir. Bütün bu açıklamalardan anlaşıldığı üzere, inovasyon ile finansal performans arasında güçlü ancak yüzeye yakın olmayan bir ilişki vardır. Bu nedenle inovasyon girişimleri, aynı zamanda finansal performansın riske edilmesi anlamına gelmektedir. Çünkü iş dünyasındaki bir takım öykülere bakılacak olursa, inovasyonlar için oldukça yüklü miktarlarda finansal olanak kullanılmasına karşın, başarılı inovasyon geliştirebilmenin, bunları tutundurabilmenin ve uzun bir ürünsel yaşam sağlayabilmenin kolaylıkla üstesinden gelinebilecek bir iş olmadığı anlaşılacaktır. Benzer olarak Irwin vd. (1998), Florida'da hastanelerde gerçekleştirilen teknolojik inovasyonların finansal performans ile ilişkisini kaynaklara dayalı görüş temelinde açıklamışlayarak, nadir ve değerli olan, taklit edilemeyen inovasyonların, performansı arttırdığını ileri sürmüşlerdir.

Bir başka açıdan ise, inovasyon başlı başına güçlü bir finansal performans belirleyicisi olsa da Hull ve Rothenberg'in (2008) belirttiği üzere, kurumsal sosyal performans gibi diğer temel yetenekler ile bütünleştirildikleri takdirde finansal performansı daha güçlü bir şekilde etkileyebilecektir. Dolayısıyla inovasyonların, insan kaynaklarının yetkinlikler temelinde biçimlendirilmeleri halinde güçlü finansal bir yapıya sonuç verebilecekleri ileri sürülebilir.

Bir diğer konu ise, inovatif işletmelerin karlılığının ve dolayısıyla rekabet avantajlarının daha yüksek olmasının yanı sıra, inovatif olmayan işletmelerin de giderek pazar paylarını kaybederek, karlılıklarının azalacağı gerçeğidir. Bu paralelde Stoneman ve Kwon (1996) yeni teknolojileri benimsemeyen işletmelerin, diğer işletmelerin yeni teknolojileri benimsemelerinden dolayı, karlarının azalacağını belirtmektedirler.



Dolayısıyla, yoğun rekabet ortamının da bir noktadan sonra işletmeleri inovasyon yapmaya yönlendirdiklerini söylemek olasıdır.

Şunu da belirtmek gereklidir ki; finansal açıdan güçlü olan işletmelerin, daha çok inovatif faaliyetler gerçekleştirme şansına sahip olacaklarını gösteren birçok araştırma vardır. Örneğin; Damanpour ve Evan'ın (1984) çalışmasına göre, yüksek performans gösteren kütüphanelerin sosyal ve teknik sistemlerinde inovasyon tanıtma oranları daha fazla olmaktadır. Diğer taraftan, finansal performansı düşük olan işletmelerin de bu problemin üstesinden gelmek için organizasyon içinde yeni uygulamalar araştıracakları yani, inovasyona yatırımında bulunacakları söylenebilir. Bu paralelde, Bolton (1993), işletmelerin inovasyon eğilimlerinin performans seviyelerine göre değiştiğini, imalat işletmelerinde düşük performans gösteren işletmelerin, inovasyonları benimseme eğilimlerinin daha yüksek olduğunu, Ar-Ge ortaklıklarını, yüksek performanslı işletmelere göre daha erken benimsediklerini belirtmektedir.

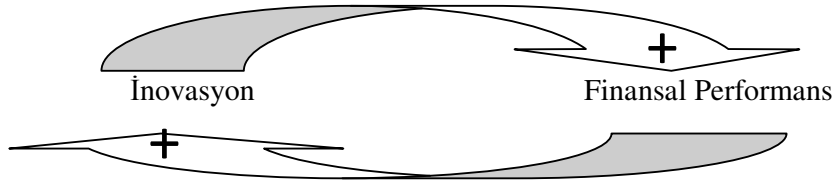
İnovasyon ve performans ilişkisinde değinilmesi gereken bir diğer konu ise, Prajogo'nun (2006) bildirdiği; imalat ve hizmet işletmelerinin aynı derecede inovasyon yapsalar bile, bu inovasyonların imalat işletmelerinin performansına daha çok yansıdığı hususudur. Buna göre, imalat işletmelerinin uyguladıkları inovasyonların çoğunlukla teknolojik gelişmeler ve ürünlerle pazara ilk girme gibi işletme performansını direkt etkileyen yeniliklerden oluştuğu, ayrıca, imalat işletmelerinde daha çok rekabet avantajı kazanmaya yönelik inovasyonlar yapıldığı açıktır. Öte yandan hizmet işletmelerinde ise, inovasyonların rekabet avantajı kazanmak için değil de, pazara giriş gerekliliğinden dolayı yapıldığını belirtmektedir. Bu paralelde, Voss vd. (1992) hizmet işletmelerinde inovasyon yapmanın daha kolay ve hızlı olduğunu, ancak daha kolay taklit edilebileceği için inovasyonlardan rekabet avantajı sağlamanın zor olduğuna değinmektedir. Gerek hizmet işletmelerinde ve gerekse imalat işletmelerinde olsun, inovasyonların öncelikle finansal açıdan güçlü bir altyapıyı öngerektirdikleri açıktır. Burada stratejik kararlarla, işletmenin inovasyoncu olabilmesi açısından ne gibi yatırımların yapılması gerektiği ve nihayet finansal olanakların bu amaçla nasıl kullanılabileceği belirlenmelidir.

Daneels (2002: 115), ürün inovasyonlarının, işletmenin yetkinliklerini geliştirmesine hizmet ettiğini ve sonuç olarak, işletmenin sürekli olarak kendini yenilemesine katkıda bulunduğunu belirtmektedir ki, işletmenin sürekli olarak kendini yenilemesi, mevcut dinamik çevrede hayatta kalabilmek ve zenginleşebilmek için hayati önem taşımaktadır.

Benzeri bir şekilde Antoncich ve Hisrich de (2002) yenilikçiliğin işletme karlılığını ve büyümesini arttırdığını ve dolayısıyla işletmenin uzun soluklu olarak yaşamını sürdürmesinde önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Bütün bunlardan hareketle inovasyon ile finansal performans arasındaki olası ilişki aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

### Şekil 2.6 İnovasyon ile Finansal Performans İlişkisi



Finansal performans ve inovasyon arasındaki ilişki temel olarak doğrudan bir ilişki olarak algılanabilir. Çünkü hangi tür olursa olsun yaratılan inovasyonların, nihai olarak organizasyonun mevcut pazar payını arttırmaya ve dolayısıyla daha fazla kar elde etmesine yönelik olduğu ifade edilebilir. Bu durumda, inovasyonların güçlü bir finansal altyapı oluşturacağı ve bu altyapıya bağlı olarak da inovasyon faaliyetlerine daha fazla kaynak aktarılacağı açıktır. Ancak şunu hemen ifade etmek gerekir ki; inovasyonlar çok kere kısa zamanda pozitif finansal sonuçlar yaratamayabilir. Bunun yanı sıra bazı inovasyon çalışmalarının da negatif sonuçlar yarattığından bahisle, finansal zayıflığa yol açabileceği ileri sürülebilir. Öte yandan güçlü finansal altyapıya sahip işletmelerin diğerlerine oranla Ar-Ge gibi yatırımlar üzerinden inovatif çalışmalara daha fazla pay ayırabilecekleri öne sürülebilir.

Sonuç olarak, inovasyonlar ile finansal performans arasında güçlü bir ilişkinin var olduğu ileri sürülebilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇANAKKALE SERAMİK A.Ş. İŞLETMESİNİN 2000-2009 YILLARI ARASINDAKİ İNOVASYON STRATEJİLERİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİNE DÖNÜK BOYLAMSAL ARAŞTIRMA

Bu bölümde, önceki iki bölümde verilmiş olan teorik bilgiler ışığında Türkiye'nin önde gelen işletmelerinden biri olan Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi'nin tarihsel süreç içerisinde (2000-2009 yılları arası) inovatif çalışmaları incelenecek olup gerçekleştirilen inovasyonların tikel ve tümel anlamda örgütsel performans üzerine etkisi belirlenmeye çalışılacaktır.

#### 3.1 ÇANAKKALE SERAMİK A.Ş. İŞLETMESİNİN TANITIMI

Türkiye'nin ilk seramik karo üreticisi olan Çanakkale Seramik Fabrikaları A.Ş. 1957 yılında, ilk yer karosu üreticisi olan Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş. ise 1972 yılında kuruldu. Çanakkale Seramik, duvar karosunda kalitenin adı olurken, Kalebodur ise ürüne adını verdi. Çanakkale Seramik Fabrikaları A.Ş ve Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş. 2000 yılında "Kaleseramik Çanakkale Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş" ismiyle tek çatı altında birleştiler.

Çanakkale Seramik ve Kalebodur markaları ile üretimini sürdüren Kaleseramik 66 milyon metrekare/yıllık üretim kapasitesi ile tek bir alanda üretim yapan dünyanın en büyük seramik kuruluşudur.

Çan'da 1.250.000 metrekare açık alan ve 650.000 metrekare kapalı alanda kurulu 50 fabrikada üretimini sürdüren Kaleseramik, 27,5 milyon metrekare/yıl duvar karosu, 32 milyon metrekare yer karosu ve 6,5 milyon metrekare granit seramiğin yanı sıra, 15.000 ton izolatör, 40.000 ton frit üretimi kapasitesine sahiptir. Yozgat'ta 562.000 metrekare açık alan ve 24.000 metrekare kapalı alanda kurulu fabrika 2007 yılı Haziran ayında üretime başlamış olup, 3,6 milyon metrekare/yıl yer karosu üretimi kapasitesine sahiptir.

50 değişik ebatla 1900 çeşit yer karosu ve 60 değişik ebatla 2200 çeşit duvar karosu üreten Kaleseramik, her yıl yaklaşık 200 çeşit yeni ürünü tüketicilerin beğenisine sunmaktadır([www.kale.com.tr](http://www.kale.com.tr)).

### 3.2 ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE SORULARI

Araştırmanın problemi, genel bir kavram olarak inovasyonun, bütünleşik örgütsel performansı artırıp arttırmadığı sorusuna odaklıdır. Bu durumda, boylamsal olarak gerçekleştirilecek vaka analizi ile toplanacak verilere dayalı olarak, araştırmanın burada ifade edilen problemine çözüm aranacaktır.

Aynı çerçevede, araştırmanın detaylandırılması açısından alt sorular şu şekilde oluşturulmuştur.

- Genel bir kavram olarak inovasyon, organizasyonun yenilikçilik performansını etkilemekte midir?
- Genel bir kavram olarak inovasyon, organizasyonun üretim performansını etkilemekte midir?
- Genel bir kavram olarak inovasyon, organizasyonun pazar performansını etkilemekte midir?
- Genel bir kavram olarak inovasyon, organizasyonun finansal performansını etkilemekte midir?

Araştırma çerçevesinde, yukarıda ifade edilen alt sorulara karşılık gelecek cevaplar nihayet bir bütün olarak araştırma probleminin çözülmesi açısından da ciddi bir katkı sağlayacaktır. Çünkü organizasyonun bütünleşik performansının hemen hemen alt sorularla karşılığını bulan performans türlerinin bir bileşimini ifade ettiği ileri sürülebilir.

### 3.3 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, genel bir kavram olarak inovasyonun, bütünleşik örgütsel performansı artırıp arttırmadığını belirlemektir. Diğer bir deyişle, ürün, süreç, organizasyonel ve pazarlama bağlamında ele alınan inovasyonların ayrı ayrı işletmenin yenilikçilik, üretim, pazar ve finansal performansı ile ilişkisini incelemek ve bu bağlamda karşılıklı etkileşimlerinin yön ve niteliğini belirlemek bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Ayrıca, özellikle imalat işletmelerinde hangi alanlarda inovasyonların daha çok yapıldığı, bu inovasyonların birbiriyle ilişkisi, özcesi birbirini tetikleme olasılığı ve yine

hangi tür inovasyonların performans arttırımında önemli rol oynadığını belirlemek de bu araştırmanın önemli alt amaçlarını oluşturmaktadır.

Literatürde, inovasyon performans ilişkisi çoğu kez, Damanpour'un da (2009) belirttiği üzere, kesitsel analiz yöntemine dayalı olarak anket aracılığı ile veri toplanmak suretiyle incelenmiştir. Ancak örgütsel değişimleri, yenilikleri ve bu yeniliklerin performans yansımalarını yıllar bazında boylamsal analiz yöntemiyle inceleyen araştırmalar sınırlıdır. Bu çalışmada boylamsal analiz yöntemi kullanılarak, genel anlamda inovasyon ile örgütsel performans ilişkisinin analiz edilecek olması, çalışmanın özgünlüğünü göstermektedir. Böylece işletmelerin yenilikçilik arayışlarının belirli bir süreç çerçevesinde nasıl değiştiğinin, hangi unsurların işletmelerin inovasyonculuğu benimsemesinde ve uygulamasında önemli rol oynadığının belirlenmesine dayanan boylamsal analiz yöntemi, özellikle işletmenin uzun dönemli retrospektifini sunması açısından önem kazanmaktadır.

Ayrıca, birçok araştırmada teknolojik (ürün ve süreç) inovasyonların performans üzerine etkisi incelenmesine karşın, organizasyonel inovasyonların ve pazarlama inovasyonlarının performans ile ilişkisine -diğerlerine oranla- fazlalıkla değinilmediği anlaşılmıştır. Buna ilaveten, yine çeşitli çalışmalarda performans, finansal kriterlerle ölçülmesine karşın, yenilikçilik, üretim ve pazarlama performansı gözardı edilmiştir. Bu çalışma, organizasyonel bağlamda inovasyonu; ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyon olarak ele almasıyla ve finansal kriterler dışında işletme için finansal göstergeler kadar önem taşıyan ve nihayetinde finansal performansı etkileyen diğer performans göstergelerini de içermesi bakımından önem taşımaktadır.

Öte yandan, Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi gibi hem bölgesel ve hem de küresel anlamda dikkat çeken bir aktörün inovasyon odaklı faaliyetlerinin araştırılarak bir envanter çalışması şeklinde kayıt altına alınacak olması, bu yönüyle araştırmanın uygulamacılar açısından bir diğer önemli yanını ortaya koymaktadır.

### **3.4 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Araştırmanın evreni Türkiye'de kurulu bulunan İmalat İşletmeleri olmakla birlikte örneklem kümesini temsil edecek ilgili niteliklere sahip olması nedeniyle Çanakkale Seramik İşletmesi seçilmiştir.

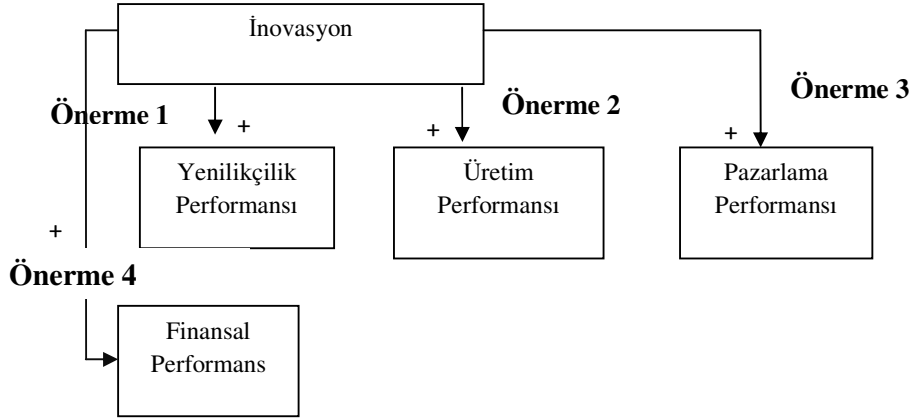
Çanakkale Seramik İşletmesinin seçilmesinin nedenleri ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Sektörün önde gelen işletmesi olması,
- Büyük işletmelerin finansal performanslarını inovasyon ile daha belirgin bir biçimde arttırabildikleri, küçük işletmelerin ise genellikle sektör koşullarıyla yönlendirildimesi gerçeğinden yola çıkarak, inovasyon performans ilişkisinin daha açık bir şekilde belirlenebilmesi açısından uygun bir örneklem oluşturması,
- Ar-Ge yatırımlarının ciddi ve yüksek olması,
- Küresel işbirliklerine yönelen ve küresel işbirlikleri gerçekleştiren bir işletme olması,
- Küresel işbirlikleri karşısında küresel rekabet oyununun alanında öncü ve önder kuruluşlarından olması,
- Teknoloji olanaklarının gelişkin olması ve nitelikli insan kaynaklarınca yoğun olarak tercih eden bir işletme olması,
- Birincil verilere ulaşma olanağının yüksek olması.

### **3.5 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE ÖNERMELER**

Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek amacıyla gerçekleştirilen inovasyonların, farklı örgütsel performans türlerini arttırıcı bir etkisinin olduğu ileri sürülebilir. Bu çerçevede araştırmanın modeli, aşağıdaki şekilde de gösterildiği üzere, inovasyon stratejilerinin farklı örgütsel performansları etkileyip etkilemediğinin ve etkiliyorsa, ne yönde etkilediğinin belirlenmesini sağlayacak şekilde oluşturulmuştur. Araştırma modeli ve önermeler, literatür taraması sonucu teorik kısımdan yararlanarak oluşturulmuştur.

**Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli**



Cohen ve Levinthal'ın (1990), organizasyonların tek tür inovasyona yönelerek, başarılı oldukları alandaki bilgiye yönelmelerinin, performanslarını geliştirmede daha etkin olabileceklerini savunmaktadırlar. Bunun yanı sıra, birkaç inovasyon türünün etkileşim içinde organizasyon içinde sinerji yaratmak suretiyle örgütsel performansı daha iyi geliştirebileceklerini ileri süren çalışmalar da vardır (Damanpour vd. 2009; Roberts ve Amits 2003).

Damanpour vd. (2009: 657), hizmet işletmelerinde gerçekleştirilen artırimsal inovasyonların, organizasyonun içsel bilgisiyle ilişkili olduğunu, buna bağlı olarak bu tür işletmelerde farklı türden inovasyonların birbirini tetikleyerek inovasyonların birikimsel doğasını arttırdığını ve bunların performansa daha çok yansıdığını belirtmektedir. İmalat işletmelerinde ise, çoğunlukla dışsal ve uzmanlaşmış bilgiyi gerektiren radikal inovasyonların gerçekleştiğini ve radikal inovasyonlar için ise, tek bir inovasyona odaklanmanın performansı daha çok arttıracığını belirtmektedir. Performans ile inovasyon arasındaki bu yönlü ilişkilerin, modelin tutarlılığını desteklediği kolaylıkla ileri sürülebilir.

Modelde ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel bağlamda gerçekleştirilen inovasyonların, bu yeniliklerin alt yapısını oluşturan ve nihayet sonuçlarından da direkt olarak etkilenen, yenilikçilik performansını arttırdığı ileri sürülmektedir. Bu varsayım benzer olarak, Hagedoom ve Cloudt (2003), Oke (2007); Günday (2008)'ın bulgularıyla da desteklenmektedir.

Buradan hareketle genel anlamda inovasyon ile yenilikçilik performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak adına aşağıdaki önerme geliştirilebilir:

**Önerme 1: İnovasyon ile yenilikçilik performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Bir bütün olarak organizasyonel bağlamda ortaya konulan yeniliklerin, süreç geliştirmelerinin, yeni pazarlama yöntemlerinin ve belki de en önemli olarak ürün veya hizmetler bazında gerçekleştirilen yeniliklerin, işletmenin üretim faaliyetleriyle direkt olarak ilişkili olduğu ileri sürülebilir. Ayrıca yenilikçilik performansının, üretim performansı ile inovasyon ilişkisinde aracı değişken olduğu da ifade edilebilir. Bir organizasyon için üretim performansı, organizasyonun sahip olduğu bütün unsurlardan açık ve direkt olarak etkilenir. Çünkü organizasyonların temel fonksiyonu –mal veya hizmet olarak- üretimdir. Buna dayalı olarak başarılı inovasyonların, özellikle organizasyonun kalite, maliyet, hız ve esneklik bakımından yeteneklerini geliştirebilir.

Koufteros ve Marcoulides'in de (2005) belirttiği üzere, inovasyon çabaları organizasyonel öğrenmeyi besleyerek, işlemlerin hızını ve kalitesini arttırmaktadır. Quadros'un (2001) 10,000 işletme ile yaptığı kapsamlı çalışmasında da görüldüğü üzere inovasyonlar, ürün kalitesinin artırılması, üretim maliyetlerinin azaltılması ve üretim esnekliğinin artırılması gibi üretim amaçlı yapılmaktadır. Modelde gösterildiği üzere ve ayrıca yapılan diğer çalışmalar ile ortaya konan yukarıdaki açıklamalar bağlamında, üretim performansının inovasyon çalışmaları ile direkt ilişkili olduğu öne sürülebilir. Bu ifade, inovasyonların üretim performansını etkilediği anlamına gelebileceği gibi, üretim performansının da dolaylı olarak inovasyon çalışmalarına katkı sağlayabileceğini gösterici olarak kabul edilebilir.

Buradan hareketle inovasyon ile üretim performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak adına aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Önerme 2: *Inovasyon ile üretim performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.***

Organizasyonel bağlamda gerçekleştirilen inovasyonların pazar performansını arttırıcı etkisi birçok araştırmacı tarafından ortaya konulmuştur. Örneğin; Koufteros vd. (2002) organizasyonel bağlamda sıklıkla geliştirilen inovasyonların, daha geniş kitlelere hitap edebilme ve müşteri beklentilerini karşılama konusunda daha başarılı olduğundan, dolayısıyla inovasyonların pazarlama performansını arttırıcı etkisinden bahsetmektedirler. Benzer bir biçimde, Calantone (2006) da farklılık yaratan inovasyonların pazar performansını arttırdığına değinmektedir. Bütün bunlardan hareketle ancak rakiplerin ürünlerine göre farklılık yaratan ve pazarda öne çıkmayı sağlayacak inovasyonların, müşteriler nezdinde değer ifade edebileceği, bu sayede müşteri memnuniyetinin sağlanabileceği ve nihayet pazar payının arttırılabileceği öne sürülebilir.



Nihayet inovasyon ile pazar performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak adına aşağıdaki önerme geliştirilebilir:

**Önerme 3: *İnovasyon ile pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.***

İşletmelerin asıl amaçlarının kar olduğı da gözönüne alınarak, yeniliğe yönelmelerinin temel amacının finansal performansı arttırmak, rekabet avantajı kazanmak dolayısıyla da güçlü, başarılı ve süreğen bir organizasyon haline gelmek olduğı öne sürülebilir. Ancak işletme tarafından uygulanan yeniliklerin finansal getirilerinin, bir anda ortaya çıkmayabileceğı kabul edilmelidir. Günday'ın da (2007) belirttiğı gibi, inovasyonlar öncelikle işletme içerisinde bir değışim yaratacaktır. İlk değışimler -özellikle organizasyonel anlamda yapılan yenilikler-, öncelikle işletmenin üretim yeteneklerinin kalitesini, maliyetini, esnekliğini özcesi, verimliliğı etkileyecektir. Literatürde, inovasyon ile finansal performans ilişkisine odaklanan birçok araştırmacı, inovasyonun işletmenin finansal açıdan performansını arttırdığı konusunda hem fikirdirler (Geroski vd. 1993; Irwin vd. 1998; Antoncich ve Hisrich 2002; Calantone vd. 2002; Bhaskaran 2006; Prajogo 2006; Koufteros vd. 2002, Jansen 2006).

Buradan hareketle inovasyon ile finansal performans arasındaki ilişkiyi araştırmak adına aşağıdaki önerme geliştirilebilir:

**Önerme 4: *İnovasyon ile finansal performan arasında anlamlı bir ilişki vardır.***

### **3.6 ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ**

Çalışmanın temel yöntemi boylamsal verilere dayalı vaka analizidir. Vaka çalışmaları, genellikle arşivler, mülakatlar, anketler ve gözlemler gibi veri toplama yöntemlerini bir araya getirirler. Buradan elde edilecek veriler, nitel olabileceğı gibi nicel de olabilir (Eisenhardt 1989: 534). Bu çalışmada da erişilebilirlikleri açısından hem nitel hem de nicel verilerden yararlanılmıştır.

Bu araştırmanın yöntembilimsel olarak üzerine oturduğı diğerk teknik olarak boylamsal araştırmalar ise, aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Menard 1991: 3-5):

a) Farklı iki veya daha fazla zaman periyodu açısından, her bir unsur veya değışken için verilerin toplandığı çalışmalardır.

b) Konuların veya vakaların, aynı zaman aralığında veya en azından bir periyottan diğerine karşılaştırılabilir zaman dilimlerinde analiz yapılabilmesi açısından tercih edilebilecek bir yöntemidir.

c) Analizlerin periyotlar arasında yapılabilecek bazı karşılaştırmaları içerdiği araştırma yöntemidir.

Boylamsal tasarımın, bir periyottan diğerine değişkendeki farklılıkları veya değişimleri ölçtüğü göz önünde bulundurulduğunda, bu tanıma göre, birkaç araştırma türü, boylamsal olarak düşünülebilir. Örneğin; prospektif panel tasarımında, farklı periyotlardaki aynı vaka ve değişkenler için veriler farklı periyotlarda toplanır. Alternatif olarak, retrospektif panel tasarımında, birkaç periyot için, veriler tek bir periyotta toplanabilir. Böyle bir çalışma, genellikle verinin toplandığı zamanın sonlanmış olduğu periyodu içerir. Her iki panel tasarımında da farklı periyotlarda aynı vakalar ve değişkenler incelenir. Diğer ikisinden farklı olarak, tekrarlanan kesit tasarımında ise, farklı periyotlarda farklı ancak karşılaştırılabilir vakalar ve değişkenler söz konusudur. Her periyot için veriler, aynı kesit gibi düşünülür, fakat vakalar bir periyottan diğerine karşılaştırılabilir (Menard 1991: 3-5). Bu çalışmada temel olarak retro bir yaklaşım izlenerek inovasyon ile performans ilişkisi, 2000-2009 yıllarını içeren inovasyona ve performansa ilişkin değişkenler ile ölçülmüştür. 2000-2009 yıllarına ilişkin veriler, 2010 yılı Nisan ayında toplanmıştır. Kısacası önceki yıllara ilişkin farklı periyotlar için aynı değişkenler kullanıldığından bu çalışmanın, boylamsal araştırmanın retrospektif panel tasarımı kapsamında olduğu ifade edilebilir.

Retrospektif çalışmalar, geçmişteki her bir değişim sürecindeki önemli olayları yakalamak için periodik mülakatlarla gerçekleşmektedir ve boylamsal verilerle öncesi ve sonuçları; organizasyon biçimleri, contextleri ve liderleri üzerinden incelenmektedir (Van de Ven ve Huber 1990: 217).

Bu araştırma için şu sebeplerden dolayı, boylamsal vaka analizi seçilmiştir:

- Kesit analizinden farklı olarak, boylamsal vaka araştırmaları, organizasyonel süreç hakkında daha iyi bilgiye sahip olunması açısından en iyi tahminleri sunar (Eisenhardt 1989; Yin 1989).
- Ayrıca, boylamsal veriler ve yöntemler, değişimi ölçmesi ve güçlü nedensel yorumlar yapılmasına izin vermesinden dolayı önemlidir (Menard 1991).

Literatürde de birçok araştırmacı organizasyonlarda değişimi ve inovasyon yönetimini anlamada boylamsal çalışmaların önemini vurgulamışlardır (Damanpour 2009; Roberts ve Amit 2003; Pettigrew 1990; Van de Ven ve Huber 1990).

Damanpour (2009) bir inovasyon türünün, bir periyotta performans üzerine etkisinin incelenmesinin, bu ilişkiyi açıklamada yetersiz kalacağını vurgulamıştır. Bu yüzden, çalışmada bu ilişkiyi açıklamak için inovasyon türlerinin bütünleşik olarak ele alınmış ve performansa etkisini, bir periyotta değil de birden fazla periyotta boylamsal vaka analizi yöntemiyle incelemiştir.

Roberts ve Amit 2003, organizasyonun başarısının yeni ürün ve süreçlerin tanıtımından daha çok inovasyon faaliyetlerinin geçmişi ile ilgili olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla inovasyonu boylamsal olarak incelemenin, performans ilişkisini görmek açısından daha açıklayıcı olduğu ileri sürülebilir. Şu halde çalışmada vaka temelli boylamsal analiz kullanılması, çalışmanın amacına ulaştırıcı bir yöntem olması nedeniyle doğru bir yaklaşım olarak değerlendirilmelidir.

### **3.6.1. Veri Toplama Tekniği**

Araştırmada öncelikle kuramsal temel oluşturmak adına, ilgili literatür taranarak gerekli enformasyonlar sağlanmıştır. Araştırma problemlerine cevap bulmak ve araştırmanın amacına ulaşmak üzere Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi'nde (2000-2009) yılları arasında -ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel yeniliğe- dayalı inovasyon stratejileri ile bütünleşik organizasyonel performansın boylamsal vaka analizi yöntemiyle incelenmesi açısından EK I'de sunulan form oluşturulmuş ve işletme yönetimine yüzyüze görüşme ile aktarılarak gerekli bilgiler talep edilmiştir.

Bunlara ek olarak, işletmenin bütünleşik performansına ilişkin gerekli olan verilere ulaşılmasına karşın, inovasyon performansının ölçümü için elde edilen verilerde yer yer kısıtlılıkların ortaya belirmesi; ikinci veri toplama tekniği olarak işletmenin stratejik planlama birimi yöneticileri ile yarı yapılandırılmış mülakat formu aracılığıyla gerçekleştirilen derinlemesine görüşme tekniğinin kullanılmasını gerekli kılmıştır. Görüşmede, yıllar itibarıyla işletmede ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyon bağlamında ne tür değişikliklere gidildiğini gösteren açık uçlu sorulardan oluşan form kullanılmıştır.

### 3.6.2. Değişkenler

Bu araştırmada, performans ölçümü için yenilikçilik performansı, üretim performansı, pazar performansı, finansal performans değişkenleri; inovasyon için ürün, süreç, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon değişkenleri kullanılmıştır.

Bu çerçevede yenilikçilik performansının ölçümü için, Hagedoorn ve Cloudt'un (2003) çalışmasından yararlanılmıştır. Yenilikçilik performansı; iş süreçleri ve yöntemleri ile ilgili geliştirilen inovasyonlar, çevresel koşullardan dolayı yönetim mantalitesinde ve yapısındaki yenilenmeler, yeni ürünlerin ve servislerin kalitesi, yeni ürünlerin ve projelerin sayısı, mevcut ürün çeşitliliğinde yeni ürünlerin yüzdesi, patentli veya patentlenebilir ürünlerin sayısı gibi 6 faktör ile ölçülmüştür. Ancak araştırma doğrultusunda, iş süreçleri ve yöntemleri ile ilgili geliştirilen inovasyonlar, çevresel koşullardan dolayı yönetim mantalitesinde ve yapısındaki yenilenmeler, yeni ürünlerin ve projelerin sayısından oluşan 3 faktör çerçevesinde yanıtlar geri dönmüştür.

Üretim performansı ölçümü için Ferfows ve De Meyer (1990); Flynn vd. (1996); Filippini vd.'nin (1998) çalışmalarından yararlanılmıştır. Yıllık kapasite kullanım oranı, üretim esnekliği, üretimin maliyeti, üretimin kalitesi, üretim ve teslimat hızından oluşan 5 faktörle değerlendirilmiştir. Araştırma çerçevesinde ilgili faktörlerin tamamına ilişkin veriler elde edilmiştir.

Pazar performansının ölçümünde; performans belirleyicileri olarak, işletmenin toplam satışları, toplam pazar payı ve müşteri memnuniyeti kullanılmaktadır (Ambler ve Kokkinaki 1997; Green vd. 1995; Hooley vd. 2003). Veri toplama formunda, toplam satışlar, toplam pazar payı, ana ürün grubunun toplam pazar payı ve müşteri memnuniyetinden oluşan 4 faktör yer almaktadır. Ancak, araştırma çerçevesinde pazarlama performansı, toplam satışlar ve ana ürün grubunun toplam pazar payına ilişkin faktörlere ilişkin veriler elde edilebilmiştir.

Finansal performans ölçümü için, Carton ve Hofer'dan (2006) yararlanılmıştır. Finansal performans genel olarak; aktiflerin karlılığı, özsermaye karlılığı, satışların karlılığı, satışların büyüme oranı, satışların hasılatı, kredibilite, net kar, firmanın genel karlılık durumu gibi unsurlar ile değerlendirilmiştir. Ancak, veri toplama formu ile elde edilen veriler doğrultusunda, aktiflerin karlılığı, özsermaye karlılığı, satışların karlılığı, satışların büyüme oranı, satışların hasılatı, net kardan oluşan 6 faktör çerçevesinde değerlendirilmiştir.

İnovasyon ise; ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyon bağlamında Günday'dan (2007) yararlanılarak ölçülmüştür. Farklı inovasyon türleri şu unsurlar çerçevesinde değerlendirilmek üzere veri formunda yer almaktadır.

#### *Ürün İnovasyonu*

- Mevcut ürünlerin bileşen ve malzemelerinde çıktı kalitesini artırıcı yenilikler yapılması
- Mevcut ürünlerin bileşen ve malzemelerinde çıktı maliyetini azaltıcı yenilikler yapılması
- Mevcut ürünlerin teknik özelliklerinde ve/veya işlevsel özelliklerinde kullanıcı açısından kullanım kolaylığı ve tatminini artırıcı yenilikler yapılması
- Mevcut ürünlerden tamamen farklı teknik özelliklere ve işlevsel özelliklere sahip yeni ürünlerin piyasaya sunulması
- Mevcut ürünlerden tamamen farklı bileşen ve malzemelerden mamul yeni ürünlerin piyasaya sunulması

#### *Süreç İnovasyonu*

- Üretim süreçlerindeki değer katmayan faaliyet adımlarının tespiti ve ayıklanması
- Üretim usul, teknik, donanım ve yazılımlarında çıktı kalitesini artırıcı yenilikler yapılması
- Üretim usul, teknik, donanım ve yazılımlarında (örnek: fabrika otomasyonu, CAD-CAM vs. gibi ileri imalat teknolojileri) değişken maliyetleri azaltıcı yenilikler yapılması
- Teslimatla ilgili lojistik süreçlerinde (örn: barkodlu malzeme teslimat sistemine geçiş) değişken maliyetleri azaltıcı ve/veya hızı artırıcı yenilikler yapılması

#### *Pazarlama İnovasyonu*

- Mevcut ve/veya yeni ürünlerimizin temel işlevsel özelliklerini değiştirmeksizin form veya ambalaj büyüklüğü gibi görünüş, biçim, hacim vb. ile ilgili tasarım yeniliklerinin yapılması
- Mevcut ve/veya yeni ürünlerimizin fiyatlandırılmasında talebe göre, maliyete göre, marka imajına göre, müşteri grubuna göre, vs., yeni fiyatlandırma tekniklerinin geliştirilmesi

- Mevcut ve/veya yeni ürünlerimizin tanıtımında kullanılan medya, reklam, müşteriye özel tanıtımlar, yeni marka sembolleri, vs. gibi yeni promosyon tekniklerinin geliştirilmesi
- Mevcut ve/veya yeni ürünlerimizin müşterilerimize ulaştırılması ile ilgili lojistik süreçler değiştirilmeksizin sadece ürünün pazardaki satış kanallarını yenilemeye yönelik (toptancı, perakendeci, bayii, doğrudan satış, vs. ile ilgili) yeni ürün konumlandırma tekniklerinin geliştirilmesi
- Genel pazarlama yönetimi faaliyetlerinin yenilenmesi

#### *Organizasyonel İnovasyon*

- Firma içindeki genel iş yapış şekilleri ile ilgili rutin, usul ve prosedürlerin yenilenmesi
- Tedarik zinciri yönetimi (tedarikçiler, yan sanayi, taşeronlar, vs.) ile ilgili sistemin yenilenmesi
- Üretim ve kalite yönetimi ile ilgili sistemin yenilenmesi
- İnsan kaynakları (personel secim, eğitim, performans ve kariyer yönetimi) sisteminin yenilenmesi
- Firma içi bilgi işlem ve paylaşım sisteminin yenilenmesi
- Takım çalışmasını kolaylaştırmaya yönelik olarak organizasyon yapısının yenilenmesi
- Departmanlar arası (örn: üretim ve pazarlama) koordinasyonu kolaylaştırmaya yönelik olarak organizasyon yapısının yenilenmesi
- Stratejik ittifaklar ve uzun vadeli ticari işbirliklerini kolaylaştırıcı yeni bir organizasyon yapısının oluşturulması

İnovasyonun ölçümünde kullanılan yukarıda ifade edilen faktörlerin tamamına ilişkin olarak veri toplama formu aracılığıyla işletmeden veriler elde edilmiştir.

### **3.7 ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Bu çalışmada boylamsal verilere dayalı vaka analizi yöntemi takip edilmesi, incelenen işletmenin, ilgili dönemler boyunca özellikle inovasyon-performans ilişkisi

açısından derinlemesine fotoğrafının çekilmesini sağlamıştır. Aşağıda yer alan Tablo 3.1, işletmenin 2000-2009 yılları arasında gerçekleştirdiği inovasyonlar ile buna karşılık düşen çeşitli performans türlerini göstericidir.

<b>Tablo 3.1 Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi'nde İnovasyon ile Performans İlişkisi</b>			
	2000	2001	2002
<b>Ürün İnovasyonu</b>	-En büyük ebat dual (60x60 ve 60x120) granit seramik üretimi. Yurtiçinde ilk defa işletme tarafından üretilmiştir.	-MultiPIPE (granit seramikte farklı görünüm) üretimi. Yurtiçinde ilk defa işletme tarafından üretilmiştir.	-Rollfeed (granit seramikte farklı görünüm) 60x140 ebadında kalın granit tezgah üretimi. -Yurtiçinde ilk defa işletme tarafından üretilmiştir.
<b>Süreç İnovasyon</b>	-Duvar karosu ile birlikte roto baskı yöntemine geçiş, -Kojenerasyona geçiş Yurtiçinde ilk defa işletme tarafından uygulanmıştır.	-	-Grup şirketlerin yazmış olduğu ERP sistemine geçiş.
<b>Pazarlama İnovasyonu</b>	Çanakkale seramik- kalebodur markalarının birleşimi.	-	-
<b>Organizasyonel İnovasyon</b>	-	-	-Grup şirketlerin yazmış olduğu ERP sistemine geçiş.
<b>Yenilikçilik performansı</b>	-Yeni ürünlerin ve projelerin, önceki yıllara göre daha başarılı -Tasarım patenti alınmıştır.	-Yeni ürünlerin ve projelerin başansı önceki yıllara göre çok daha başarılı. -Tasarım patenti alınmıştır.	-Yeni ürünlerin ve projelerin başansı önceki yıllara göre çok daha başarılı. Tasarım patenti alınmıştır.
<b>Üretim Performansı</b>	-Üretim esnekliği, önceki yıllara göre aynı derecede başarılı. -Üretim maliyeti ise, önceki yıllara göre daha başarılı.	-Yıllık kapasite kullanım oranı önceki yıllara göre çok daha başarısız olmasına karşın, -Üretim esnekliği önceki yıllarla aynı derecede başarılı -Üretim maliyeti ise, önceki yıllara göre daha başarısız.	-Yıllık kapasite kullanım oranı önceki yıllara göre başarılı -Üretim esnekliği önceki yıllarla aynı derecede başarılı -Üretim maliyeti, önceki yıllara göre daha başarısız.
<b>Pazarlama performansı</b>	-Ana ürün grubunun toplam pazar payı önceki yıllara göre daha başarısız.	-Toplam satışlar önceki yıllara göre çok daha başarılı -Ana ürün grubunun toplam pazar payı önceki yıllara göre daha başarısız.	-Toplam satışlar önceki yıllara göre çok daha başarılı -Ana ürün grubunun toplam pazar payı aynı derecede başarılı.
<b>Finansal performans</b>	-Satışların büyüme oranı önceki yıllara göre daha başarılı.	-Karlılık rasyoları önceki yıllara göre düşük olmasına karşın -Satışlarla ilgili rasyolar önceki yıllara göre çok daha başarılı	-Karlılık ve satışlarla ilgili rasyolar önceki yıllara göre başarılı.



	2003	2004	2005
<b>Ürün İnovasyonu</b>	- Spot feeder (granit seramikte farklı görüntüler) üretimi. Yurtiçinde ilk defa işletme tarafından üretilmiştir.	-Twinpres Klinker slim cephe karosu (terracotta ilk yerli üretim) -Sinterflex. Dünyada ilk defa işletme tarafından üretilmiştir.	-Sinterflex Dünyada ilk defa işletme tarafından üretilmiştir.
<b>Süreç İnovasyonu</b>	-Barkod online okunabilirlik sisteminin kurulması.	-	-
<b>Pazarlama İnovasyonu</b>	-	-Kale pazarlama üzerinden yapılan pazarlama faaliyetlerinin KS bünyesinde devam edilmesi.	-TV reklamlarının yapılması
<b>Organizasyonel İnovasyon</b>	-CE belgesinin alınması. -Kale Grup İK işlevsel olarak başlaması. - PYS sistemine başlangıç.	-Mühendislik biriminin kurulması -Personel yönetiminden İK yönetimine geçiş Ücretlendirmeye yönelik iş değerlendirmenin yapılması.	-Sosyal ve kültürel faaliyetlerin düzenlenmesi -Çalışan memnuniyet anketlerinin yapılması. -Süreçler, görev tanımlarının yenilenmesi.
<b>Yenilikçilik Performansı</b>	-Yenilikçilik politikası değişmiştir, daha az sayıda ama seçkin, orijinal inovasyonlara yönelinmiştir.	- Yenilikçilik politikası değişmiştir, daha az sayıda ama seçkin, orijinal inovasyonlara yönelinmiştir.	Yenilikçilik politikası değişmiştir, daha az sayıda ama seçkin, orijinal inovasyonlara yönelinmiştir.
<b>Üretim Performansı</b>	-Yıllık kapasite kullanım oranı önceki yıllara göre aynı derecede başarılı -Üretim esnekliği önceki yıllara göre aynı derecede başarılı -Üretim maliyeti, önceki yıllara göre daha başarılıdır.	-Yıllık kapasite kullanım oranı önceki yıllara göre daha başarılı -Üretim esnekliği önceki yıllara göre daha başarılı -Üretim maliyeti genel itibarıyla önceki yıllara göre düşük olsa da, personelin verimliliği daha yüksektir.	-Yıllık kapasite kullanım oranı önceki yıllara göre daha başarılı -Üretim esnekliği önceki yıllara göre çok daha başarılı -Üretim maliyeti önceki yıllara göre başarılıdır.
<b>Pazarlama Performansı</b>	-Toplam satışlar önceki yıllara göre çok daha başarılı -Ana ürün grubunun toplam pazar payı önceki yıllara göre daha başarılı.	-Toplam satışlar çok daha başarılı -Ana ürün grubunun toplam pazar payı önceki yıllara göre aynı derecede başarılı.	-Toplam satışlar önceki yıllara göre çok daha başarılı -Ana ürün grubunun toplam pazar payı önceki yıllara göre daha başarılıdır.
<b>Finansal Performans</b>	-Karlılıkla ilgili rasyolar düşük olmasına karşın -Satışlarla ilgili rasyolar önceki yıllara göre çok daha başarılı.	-Satışlar ve karlılıklar ile ilgili rasyolar önceki yıllara göre daha başarılı.	-Satışlar ile ilgili rasyolar önceki yıllara göre oldukça başarılı iken -Karlılık ile ilgili rasyolar, önceki yıllara göre aynı derecede başarılı.

	2006	2007	2008
<b>Ürün İnovasyonu</b>	-Carpress granit seramikte farklı görünümler üretimi. Yurtiçinde ilk defa işletme tarafından üretilmiştir.	-33x90 en büyük duvar kerosu üretilmesi. Yurtiçinde ilk defa işletme tarafından üretilmiştir.	-Karo inceltülmesi. Pişirim+ kurutma sürelerinin azaltılması.
<b>Süreç İnovasyonu</b>	-6-sigma çalışmaları ile süreç dahil iyileştirme çalışmaları başlanmıştır.	-6-sigma çalışmaları devam (sevk sürelerinin kısaltılması ve planlama tahmini ile ilgili de çalışmalar yapılması - stok seviyesi % 27 civarında indirme, ambar stok maliyeti % 10 indirme)	-
<b>Pazarlama İnovasyonu</b>	-Daha optimum yükleme ve taşıma kolaylığı için palet ve kutu yerleşimleri yapılmıştır.	-CRM projelerine geçiş. -Mimarların alımı.	-Bayi segmentasyonuna gidilmesi. -Yeni organizasyon ile yapı marketlere farklı ürün konumlandırılması -Organizasyonel yenileme ile daha müşteri odaklı müşteri gruplarına özel bakan birimlerin kurulması. -CRM projelerinin hayata geçirilmesi ve daha etkin müşterileri
<b>Organizasyonel İnovasyon</b>	-ISO 14000'e geçiş. -OHSAS'ın (18001 İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kalite belgesi) alınması. -İşçi, ilkyardım ve kalite konularına yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi. -Mavi yakalılar öneri sisteminin	-Kale Araştırma Merkezinin kurulması.	- Müşteri odaklı organizasyonel değişikliğe gidilmesi. - Stratejik Planlama ve İş geliştirme departmanı -kurulması. -Departmanlararası ve üst yönetim ile iletişimi arttırmaya yönelik yayılım toplantılarının düzenlenmesi. - Kale export firması ile birleşme ve ortaklaşan birimlerle yayılım toplantılarının düzenlenmesi. Gazete ve bülten çıkartılması. - SBU'lerin kurulması
<b>Yenilikçilik Performansı</b>	-Yeni ürünlerin ve projelerin başansı önceki yıllara göre daha başarılı.	Yeni ürünlerin ve projelerin başarısı önceki yıllara göre çok daha başarılı. Müşteri odaklı dönüşüm programı devam edilmektedir.	Müşteri odaklı dönüşüm programı devam edilmektedir. -Stratejik Planlama ve SBU yapısında yenilenmeler olmuştur.
<b>Üretim Performansı</b>	-Yıllık kapasite kullanım oranı önceki yıllara göre daha başarılı -Üretim esnekliği önc. Yıl. göre çok daha başarılı -Üretim maliyeti Personelin verimliliği önceki yıllara daha başarılı.	Yıllık kapasite kullanım oranı önceki yıllara göre daha başarılı Üretim esnekliği önceki yıllara göre daha başarılı Üretim maliyeti önceki yıllara göre daha başarılı Üretim kalitesi önceki yıllara göre daha başarılı.	-Yıllık kapasite kullanım oranı önceki yıllara göre aynı derecede başarılı -Üretim esnekliği önceki yıllara göre çok daha başarılı -Üretim maliyeti önceki yıllara göre daha başarılı -Üretim kalitesi başarılı -Üretim ve teslimat hızı önceki yıllara göre daha başarılı.
<b>Pazarlama Performansı</b>	-Toplam satışlar önceki yıllara göre çok daha başarılı Ana ürün grubunun toplam pazar payı önceki yıllara göre aynı derecede başarılı.	Toplam satışlar önceki yıllara göre daha yüksek, Ana ürün grubunun toplam pazar payı, önceki yıllara göre daha başarılı.	Toplam satışlar önceki yıllara göre daha başarılı, Ana ürün grubunun toplam pazar payı önceki yıllara göre daha başarılı.
<b>Finansal Performans</b>	Karlılıkla ilgili rasyolar önceki yıllara göre daha başarılı -Ssuşlarla ilgili rasyolar daha başarılı.	-Karlılık ile ilgili rasyolar önceki yıllara göre daha başarılı, ancak net kar çok daha yüksek, satışlarla ilgili rasyolar önceki yıllara göre daha başarılı.	- Karlılık ile ilgili rasyolar önceki yıllara göre çok daha düşük, Satışlarla ilgili rasyolar daha başarılı Net gelir, önceki yıllara göre çok daha başarılıdır.

	2009
<b>Ürün İnovasyonu</b>	-Yeni havuz seramikleri (döşeme kolaylığı- tek parça ve eğitim imkanı) üretilmiştir.
<b>Süreç İnovasyonu</b>	-Netsis projesi- bayi stoklarının entegrasyonu ile üretimin daha doğru planlanması.
<b>Pazarlama İnovasyonu</b>	-Yeni organizasyon ile yapı marketlere farklı ürün konumlandırılması. -Outlet satışlarının başlaması. -E-ticaret (özellikle bayi-tali bayi satışı artırma) -Bayi çalışanları ve ustalar için oluşturulan bir site ortamında yönetilen puanlandırma mekanizmasının kurulması (Kale works ve Kaletech)
<b>Organizasyonel İnovasyon</b>	-Kale Grubu şirketleri arasındaki koordinasyon için platformlar kurulması.
<b>Yenilikçilik Performansı</b>	Müşteri odaklı dönüşüm programı devam etmiştir.
<b>Üretim Performansı</b>	Yıllık kapasite kullanım oranı önceki yıllara göre aynı derecede başarılı -Üretim esnekliği önceki yıllara göre aynı derecede başarılı -Üretim maliyeti önceki yıllara göre daha başarılı -Üretim kalitesi önceki yıllara göre aynı derecede başarılı -Üretim ve teslimat hızı önceki yıllara göre daha başarılı.
<b>Pazarlama Performansı</b>	-Toplam satışlar önceki yıllara göre daha başarılı -Ana ürün grubunun toplam pazar payı daha başarılı.
<b>Finansal Performans</b>	-Karlılıklarla ilgili rasyolar ve gelir önceki yıllara göre çok daha yüksek, satışlarla ilgili rasyolar, önceki yıllara göre daha başarılı.

Araştırma bulgularını içeren Tablo 3.1 incelendiğinde, 2000 yılı için Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi'nde dikkate değer inovasyonların yapıldığı anlaşılabilir. Özellikle ürün inovasyonu bağlamında yurt içinde en büyük ebatlı granit seramik üretilmiştir. Duvar karosuyla birlikte roto baskı yöntemine ve kojenerasyona (birleşik ısı-güç sistemleri) yurt içinde ilk defa Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi tarafından geçilmiştir. Kojenerasyona ve roto baskıya geçiş, üretim maliyetlerini düşürücü bir yenilik olması nedeniyle öncelikle üretim performansının gelişimi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca, Çanakkale Seramik-Kalebodur markalarının birleşmesiyle, mevcut ve/veya yeni ürünlerin tanıtımında kullanılan medya sunumları, reklam, müşteriye özel tanıtımlar, yeni marka sembolleri vs. gibi promosyon teknikleri de geliştirilmiştir.

Tablo 3.1 incelendiğinde, ürün, süreç ve pazarlama inovasyonlarına ilişkin performanslar açısından işletmenin başarılı olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle inovasyonculuğu ifade eden yenilikçilik performansının yüksek olduğu ileri sürülebilir.

2001 yılı için ise, mevcut ürünlerden tamamen farklı olarak multipipe (granit seramikte farklı görünüm) yurtiçinde ilk defa işletme tarafından üretilmiştir. Bu yıl için süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel bağlamda inovasyon yapılmamıştır. 2001 yılı için gerçekleştirilen inovasyonun önceki yıllarda gerçekleştirilen inovasyonlara göre daha başarılı olmasından dolayı toplam satışlar ve buna ilişkin rasyolarda artış gözlenmiştir. Ancak işletme yönetimi tarafından, satışlarda meydana gelen artışların karlılığa yansımamasının nedeni; 2001 yılında meydana gelen genel ekonomik krizin etkilerinin azaltılması açısından, belli bir satış hacminin yakalanabilmesi amacıyla ürün fiyatlandırılmasında düşük yönlü bir stratejinin izlenmesi olarak açıklanmıştır. Ayrıca iç piyasadaki ekonomik kriz nedeniyle, Çanakkale Seramik A.Ş. ve bağlı işletmelerinde üretim ve kapasite kullanım oranlarının düşmesi ve maliyetlerin yükselmesinin de karlılığı olumsuz olarak etkilediği ifade edilmiştir. Dolayısıyla 2001 yılında negatif bir dışsal etken olarak kendini gösteren ekonomik kriz nedeniyle, önceki yıla göre fazla inovasyon yapılamadığı; yapılan inovasyonun ise, ürün bazlı etkinlik açısından pozitif anlam ifade etmesine rağmen, bütünleşik örgütsel performansa sağladığı katkı açısından mevcut ekonomik kriz dolayımında etkinliğinin düşük olduğu öne sürülebilir.

Hemen eklemek gerekir ki, 2001 yılında bir önceki yıla göre, daha az inovasyon gerçekleştirilmesine rağmen, yenilikçilik performansının daha yüksek olmasının nedeni;

geliştirilen inovasyonun etkinliğinin yüksek olması, yani yenilikçilik performansının ölçümünde kullanılan “yeni ürün ve projelerin başarılı olması” değişkeninden elde edilen pozitif sonuçlara bağlanmalıdır.

2002 yılında ise, işletme bünyesinde ERP (Enterprise Resource Planning) sistemine geçilmesi ve yurtiçinde ilk defa işletme tarafından rollfeed kalın granit tezgah üretilmesi gerçekleştirilen inovasyonlardır. Geliştirilen bu yeniliklerin, önceki yıllara göre daha başarılı olduğu, dolayısıyla işletmenin yenilikçilik performansının 2001 yılına göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Bahse konu inovasyonlar, Tablo 3.1’de de görüldüğü üzere işletme performansına olumlu olarak yansımıştır. Özellikle ERP sistemine geçilmesinin, kapasite kullanım oranını arttırdığı, israfları ve diğer maliyetleri azalttığı söylenebilir. Çünkü bu sistemle kaynaklar işletmeye en yüksek katkıyı sağlamları açısından optimize edilmektedir.

Görüldüğü üzere, hem ekonomik daralmanın etkisinden kurtulmanın, hem de işletme bünyesinde önceki yıla göre daha yoğun olarak geliştirilen yeniliklerin, işletmenin kapasite kullanım oranlarına, satışlarına ve karlılığına özcesi bir bütün olarak performansına olumlu olarak yansıdığı görülmektedir.

İşletme yöneticileriyle yapılan görüşmelerde, 2003 yılından itibaren bilinçli bir politika ile ürün sayısı arttırılmadan, talep edilebilirliği daha yüksek ürünlerin geliştirilmesine özen gösterildiği belirtilmiştir. Dolayısıyla daha seçkin ürünlerin geliştirilmesine özen gösterilmesi, işletmenin inovasyonculuk açısından yetkinleşmeye başladığının da göstergesi olarak kabul edilebilir. Hemen ifade etmek gereklidir ki; mevcut ürün sayısının çok fazla olması ve fazla ürünlerin, kapasitenin daha verimli kullanılmasını engellemesi nedeniyle böyle bir politika izlendiği belirlenmiştir.

İşletmenin ürün konseptinin oldukça geniş olması, 2003 yılında ve sonrasında işletme bünyesinde daha çok süreç ve organizasyonel bağlamda inovasyonlara yönelmeyi gerektirmiştir. Barkod online okunabilirlik sistemine geçiş, lojistik süreçlerin hızını ve esnekliğini arttırıcı, maliyetleri azaltıcı bir yenilik olarak üretim performansını olumlu olarak etkilemiştir. Yine yurt içinde ilk defa işletme tarafından üretilen spot feeder (granit seramikte farklı görünümler) bu yıl çıkarılan orijinal bir ürün inovasyonudur. ‘Tüketiciler için temel güvenlik ve kalite şartlarının sağlandığını işaret eden ve satış ve müşteri memnuniyet oranlarını iyileştiren CE (Conformite European) belgesinin

(www.inovasyon.com.tr)' alınmasının, işletmenin ulusal ve uluslararası sektörel pozisyonunu daha da sağlamlaştırdığı söylenebilir.

Bu dönemde, biçimsel olarak İK (İnsan Kaynakları) uygulamalarına geçilmesinden dolayı çalışanların eğitimi ve motivasyonlarının artırılmasına ilişkin çalışmalar gibi, ilgili süreçlerde daha profesyonel adımların atıldığı söylenebilir. Yine İK temelinde, PYS'ye (Performans Yönetim Sistemi) geçilmesiyle görev tanımlarının incelenmesi, stratejik hedeflerin tespiti, performans sisteminin diğer insan kaynakları süreçleri (ücretlendirme, takdir, tanıma, ödüllendirme, kariyer yönetimi) ile ilişkilendirilmesi, dönemsel gözetim hizmeti ve raporlama gibi oldukça önemli uygulamalar gerçekleştirilmiştir.

2003 yılı için de işletmenin önemli organizasyonel inovasyonlar gerçekleştirdiği ve performansın artırılmasına yönelik yapılan bu inovasyonların, bütünlük organizasyonel performansın gelişimine katkı sunduğu söylenebilir. Bu yıl için, toplam satışların önceki yıla göre çok fazla, toplam karlılık açısından ise bir miktar artış olmasına karşın, kar marjının düşük olduğu görülmektedir. İşletme yöneticilerince kar marjının düşüklüğü, 2003'te enflasyonun düşmesi nedeniyle (% 45'ten % 15'e) fiyatların arttırılamamasıyla açıklanmıştır.

2004 yılı, işletme bünyesinde, hem yeni ürünler geliştirilmesi hem de organizasyonel bağlamda yenilenmelere gidilmesi açısından önemli bir yıldır ve daha evvelce gerçekleştirilen inovasyonların bu yıl içinde meyvesini verdiği söylenebilir. 2004 yılında, bir önceki yıla göre bütün performans türlerinde artış olduğu Tablo 3.1'den de anlaşılmaktadır. Özellikle bu yıl içinde, mühendislik birimlerinin kurulması, personel yönetiminden İK (İnsan Kaynakları) yönetimine geçilmesi, ücretlendirmeye yönelik iş değerlendirmelerinin yapılmaya başlanması, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini arttırıcı inovasyonlar olup, getirileri performans göstergelerine yansımıştır.

Bu yıl içinde gerçekleştirilen en önemli inovasyonun, dünyada ilk defa Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi tarafından geliştirilen sinterflex (yalıtım sağlayıcı) olduğu söylenebilir. Ayrıca, yurtiçinde ilk defa işletme tarafından gerçekleştirilen orijinal bir ürün olarak winpres klinker slim cephe karosu da bu yılın önemli ürün inovasyonlarındandır. İşletme bünyesinde bu denli önemli inovasyonların geliştirilmesi, işletmenin bütünlük performansına yansıyan yönleri açısından dikkate değerdir.

İşletme bünyesinde özellikle 2004 yılında gerçekleştirilen insan kaynakları yöntemine geçiş, ücretlendirme adına iş değerlendirme sisteminin geliştirilmesi, sosyo-

kültürel faaliyetler, çalışan memnuniyet anketlerinin uygulanması, süreçlerin ve görev tanımlarının yenilenmesi gibi organizasyonel inovasyonlar, çalışanların yetkinliklerini, motivasyonlarını, dolayısıyla işletmeye bağlılıklarını ve en önemli olarak verimlilik ve etkinliklerini arttıran unsurlardır. 2004 yılı ve bu yıldan sonra yapılan bu türden yeniliklerin, işletmenin üretim performansını arttırdığını söylemek olasıdır. 2004 yılı için, özellikle personelin verimliliği önceki yıllara göre çok daha yüksektir.

2005 yılı açısından işletme değerlendirilecek olursa, 2005 yılı ve öncesinde gerçekleştirilen inovasyonların, yenilikçilik, üretim, pazar ve finansal performansı arttırdığı ileri sürülebilir. 2005 yılında işletme performansında meydana gelen gözle görülür artışın hem ürün hem de organizasyonel bağlamda gerçekleştirilen inovasyonlarla ilişkili olduğu söylenebilir. Örneğin; 2005 yılında TV reklamlarına başlanması, ürünlerin müşteriler tarafından tanınırlığının artması yönüyle pazar performansını artırıcı bir unsur olarak ifade edilebilir.

2006 yılının en önemli inovasyonu ise, olası sorun ve hataların ortaya çıkarılarak en az hata için iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve yeniden tasarlanması düşüncesine dayanan 6-sigma yaklaşımının benimsenmesidir. 6-sigma çalışmalarıyla, sevk süreleri kısaltılmış, stok seviyesi %27, ambar stok maliyeti ise %10 oranında düşürülmüştür. Her ne kadar, iyi geliştirilmiş bir ürün veya pazarlama inovasyonu, performansı artırıcı bir rol üstlense de ürün ve pazarlama inovasyonun temelini oluşturan üretim süreçlerindeki yeni tasarımlar ile performans gelişiminin özellikle yaratacakları uzun soluklu sonuçları açısından önem taşıdığını söylemek olasıdır. Bu açıdan, örneğin; 6 sigma çalışmaları gibi maliyet azaltımı, kalite, esneklik ve hızlılığın artırımı ve dolayısıyla müşteri memnuniyetinin sağlanmasında büyük katkı sağlayan inovasyonların, 2006 yılını takip eden yıllarda da üretim performansı başta olmak üzere, genel itibariyle organizasyonel performansı arttırdığını ifade etmek doğru olacaktır.

Ürün inovasyonu bağlamında ise, 2006 yılında, Carpress (granit seramikte yeni görünümler) üretilmiştir. Öte yandan işletmenin çevresel duyarlılığını gösteren, ISO 14000 belgesinin alınması; bu anlamda uluslararası düzenlemelere uyumun kolaylaştırılmasında, çevresel performans ve duyarlılığın artırılmasında, firma itibar ve pazar payının artırılması sağlanmıştır. Yanı sıra, bu konuyla ilgili işletme yöneticileriyle yapılan mülakatta, ISO 14000'e geçişle birlikte, hem temel üretim maliyetlerinin azaltıldığı ve hem de özellikle bu çerçevede rekabetçi bir stratejinin elde edildiği ifade edilmiştir.

İşçi sağlığı ve iş güvenliği kalite belgesi olan OHSAS (Occupational Health and Safety Advisory Services) 18001'in alınması; işçi, ilkyardım ve kalite konularına yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi, mavi yakalılar öneri sisteminin geliştirilmesine ve dolayısıyla çalışan bağlılığı ile yüksek düzeyli performansına kapı açmıştır. Bu durum doğrudan işletmenin bütünlük performansını tetikleyici olarak da değerlendirilmelidir.

2006 yılında, önceki yıllara göre bütün performans göstergelerinde çok daha başarılı olduğu Tablo 3.1'de de görülmektedir. Bu yıl içinde ve öncesinde yapılan inovasyonların; kapasite kullanım oranını, üretimin esnekliğini ve personelin verimliliğini, diğer bir deyişle üretim ve pazar performansını arttırdığı, bu çerçevede de toplam satışların yükselişe geçtiği söylenebilir. Tablo 3.1 incelendiğinde, satışlardaki artışa karşın, karlılık rasyolarında düşüş olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, işletme yöneticileriyle yapılan mülakatta; rakiplerin çoğalması ve bağlı olarak fiyatlar genel seviyesinin rekabet nedeniyle aşağı çekilmesinden dolayı kar marjlarının daraltılmak zorunda kalınmasıyla açıklanmıştır.

Çalışmanın kapsamında yer alan 2000–2009 yılları arasındaki on yıllık süreçte, Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi'ndeki en köklü değişimlerin, organizasyonel ve yönetsel düzenlemeler ile yeniliklere gidilen 2007 yılında meydana geldiği ifade edilebilir. Tepe yönetimin değişimiyle birlikte, organizasyonel süreçlerde yenilenmelere gidilmiştir. Böylece daha müşteri odaklı ve güçlü bir stratejik yönetimi (hedeflerle yönetim) ifade edebilecek bir yapıya doğru dönüşüm gerçekleşmiştir. Bu bağlamda, CRM (Customer Relationships Management) projeleri geliştirilmiş ve gerçekleştirilecek faaliyetleri teknik olarak destekleyecek yeni mimarlar alınmıştır.

Yapılan görüşmelerde de belirtildiği üzere, üretim odaklı ve maliyet odaklı yaklaşımlarda bir yerde tıkanıldığı, bu yüzden uzun vadede başarı için, günümüzde müşteri odaklı olmanın gerekliliği vurgulanmıştır. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine göre, iç süreçlerin ve ürünler ile hizmetlerin şekillendirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca, her yıl geliştirilen ürün inovasyonları 2007 yılında da gerçekleştirilmiştir. Yurtiçinde ilk defa, 33x90 ebatlarında en büyük duvar korusu üretilmiştir. Ve özellikle maliyetleri olumlu olarak etkileyen 6-sigma çalışmalarına devam edilmiştir.

Öte yandan geliştirilecek inovasyonları, Ar-Ge yönüyle desteklemek üzere, Kale Araştırma Merkezi açılmıştır. Bu merkez çerçevesinde özellikle yeni ürünlerin, bu ürünleri temellleyen yöntem ve sistemlerin, hammaddeler gibi girdilerin geliştirilmesi açısından önemli çalışmaların yapıldığı ifade edilmelidir. Dolayısıyla Kale Araştırma Merkezi'nin,



başta ürün inovasyonları olmak üzere, organizasyonel inovasyonculuğu arttırmaya dönük yaşamsal bir yapılanma olduğu ileri sürülebilir.

Bilindiği üzere, inovasyonun asıl kaynağı insan kaynağıdır ve inovasyonun başlaması için öncelikle yaratıcı, inovatif fikirlere ihtiyaç vardır. Çanakkale Seramik İşletmesi'nde de yaratıcılığı yüksek ve teknik bilgi ve beceriler anlamında yetkin insan kaynaklarının bu süreçte organizasyona katılımı sağlanmıştır. Ancak hemen ifade edilmelidir ki; yeni ekiplerin kurulması, yeni personelin işe alınması, tutundurulması ve ilgili personelin eğitilmesi oldukça zaman alan bir süreçtir ve bu süreçte yaşanan zaman kaybı, bütünleşik performansı olumsuz olarak etkileyen bir unsurdur. Dolayısıyla Tablo 3.1'de de gösterildiği üzere, 2007 yılında yeniden yapılanmaya gidiş sürecinde yaşanan sorunların, bu dönem için performans göstergelerine de yansıdığı söylenebilir. Tablo 3.1 incelendiğinde 2006 yılına göre 2007 yılında bütünleşik olarak performansta meydana gelen düşüşün nedeni; işletme yöneticileri tarafından, hem bu değişim süreci ile hem de iç pazarda yaşanan daralma ile açıklanmıştır –ki bu yaklaşımın işletmecilik gerçekliklerine de uygun olduğu öne sürülebilir.

2008 yılında ise, 2007 yılında temelleri atılan organizasyonel yapıdaki değişimleri desteklemek, güçlendirmek adına önemli adımlar atılmıştır. Ayrıca yeniden belirtmek gerekir ki, 2007 yılında özellikle yönetsel yapıda gerçekleştirilen yenilenmeler, yönetim mentalitesindeki değişiklikler, 2007 yılını izleyen yıllarda da olası inovasyonlara temel hazırlamıştır. Tablo 3.1 incelendiğinde, özellikle 2007 yılını izleyen 2008 ve 2009 yıllarında gerek ürün, süreç, organizasyonel ve gerekse de pazarlama inovasyonu bağlamında birçok girişimin gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır.

2008 yılında çoğunlukla müşteri odaklı organizasyonel değişikliklere gidildiği ifade edilebilir. Burada özellikle müşteri gruplarına özel birimlerin oluşturulması dikkat çekicidir. 2007'de başlatılan CRM projelerinin, bu yıl içinde hayata geçirilmesiyle birlikte, daha etkin müşteri ilişkileri yönetimi gerçekleştirilmiştir.

Stratejik planlama ve iş geliştirme departmanının kurulması, departmanlararası ve üst yönetim ile iletişimi arttırmaya yönelik yayılım toplantılarının gerçekleştirilmesi, stratejik iş birimlerinin kurulması işletmenin bilinçli bir değişim politikası izlediğini göstermektedir. Öte yandan 2008 yılında, önceki yıllardan farklı olarak pazarlama inovasyonuna önem verilmesi dikkate değerdir. Bu bağlamda, ürünün pazardaki satış kanallarını yenilemeye yönelik yeni ürün konumlandırma teknikleri geliştirilmiştir. Aynı

çerçevede bayi segmentasyonu yapı marketlere farklı ürün konumlandırılması yoluna gidilmiştir.

2008 yılında, gerçekleştirilen bir diğer inovasyon ise, mevcut ürünlerin bileşen ve malzemelerinde çıktı maliyetini azaltma amacıyla karoların inceltmesi, pişirim ve kurutma sürelerinin azaltmasıdır. Bunlara ek olarak 2008 de kale export ile birleşmesi ve ilgili birimlerin ortaklaştırılması, işletmenin özellikle lojistik anlamda güçlenmesine olanak sağlamıştır.

Ancak, Tablo 3.1 incelendiğinde görülecektir ki; yoğun olarak gerçekleştirilen inovasyonlar, pazarlama performansına olumlu olarak yansısız bile, genel itibarıyla maliyetlerin ve karlılığın olumsuz seyrine bağlı olarak bütünsel organizasyonel performans da düşük çıkmıştır. İşletme yöneticileri ile yapılan görüşmede bu olumsuzluk, doğalgazdaki % 85'lik artış nedeniyle maliyetlerdeki ciddi oranda yükseliş ile açıklanmıştır (doğalgazdaki bu artış, maliyetleri %30 oranında arttırmıştır). Ayrıca yeni organizasyonel değişiklikle birlikte, üretimde çalışan deneyimli kişilerin işten ayrılması, bunun yanı sıra maliyetleri azaltma adına yapılan yeni – radikal çalışmaların ve denemelerin de maliyetleri olumsuz olarak etkilediği belirtilmiştir. Öte yandan bu yıl içerisinde meydana gelen genel ekonomik krizin de işletmenin bütünsel performansında dalgalanmalara yol açtığı ifade edilmelidir. Kaldı ki bu durum, işletme yöneticileri ile gerçekleştirilen mülakatta da özellikle ileri sürülmüştür.

2009 yılında, organizasyonel inovasyon bağlamında Kale Grubu şirketleri arasındaki koordinasyonun sağlanması açısından gerekli platformlar oluşturulmuş ve böylece organizasyon genelinde güçlü ve bütüncül bir işleyişin geliştirilmesi sağlanmıştır. Ayrıca, Netsis projesiyle Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi ile bayi stokları arasında entegrasyon ve bilgi akışı sağlanarak, oldukça isabetli üretim planlaması yapıldığı da yöneticiler ile gerçekleştirilen mülakat esnasında özellikle belirtilmiştir. Bu sayede, yapılan bayi otomasyonu ile siparişler intranet üzerinden anında ve hata payı sıfıra yakın olarak girilebilmekte, bunun yanı sıra, sipariş teslimat hızının artırılması açısından da önem taşımaktadır. Yine bu yıl içinde gerçekleştirilen e-ticaret uygulamaları, bayi satışlarının artırılmasında önemli rol oynamıştır. Öte yandan bu yıl içinde outlet satışlara yönelerek stokların eritilmesi ile birlikte seri sonu kalan, modası geçmiş ve eskimiş ürünlerin elden çıkartılarak atıl ürün maliyetlerinin yükünden de kurtulma olanağı yakalanmıştır.

2009 yılı içinde, hemen hemen her yıl olduğu gibi mevcut uygulamalardan tamamen farklı ve orijinal bir ürün olarak döşeme kolaylığı sunan, tek parça ve eğim yapma olanağı sağlayan yeni havuz seramikleri üretilmiştir. Böylece işletmede 2009 yılında da ürün inovasyonu gerçekleştirilmiştir.

İşletmenin 2009 yılı için bütünsel organizasyonel performans göstergelerine bakıldığında, 2008'e göre yükselme meydana geldiği, ancak performansın 2007 seviyelerine yakın seyrettiği söylenebilir. 2009 yılındaki performans artışının nedenine ilişkin işletme yöneticileriyle yapılan mülakatta; özellikle maliyetlerin azaltılması konusunda yapılan inovasyonların, yavaş yavaş sonuç vermeye başladığı ve doğalgaz zamlarının bir miktar geri alınmasının da bu anlamda önemli katkı sağladığı öne sürülmüştür. Ayrıca aynı mülakatta, maliyetlerin düşürülmesi adına, faaliyet giderlerinin sıkı takip altına alınarak azaltıldığı belirtilmiştir.

Yine de Tablo 3.1 incelendiğinde görüleceği üzere; 2009 yılı için karlılıktaki artışa karşın, satışlarda düşüşlerin meydana geldiği anlaşılmaktadır. Satışlardaki bu düşüşün temel nedenine ilişkin gerçekleştirilen mülakatta; yıl içerisinde ürün fiyatlarında %25 oranında artışa gidilmesi neticesinde, taleplerde daralma meydana geldiği ifade edilmiştir.

Tablo 3.1'e bütünsel olarak bakıldığında, 2000'den 2004'e kadar üretim performansının düşük olduğu göze çarpmaktadır. Özellikle 2001 kriziyle üretim performansı daha da düşmüştür. 2002 ve 2003 yıllarında üretim performansı biraz daha toparlansa da kesin olarak 2004 yılında üretim performansının diğer yıllara nazaran yükseldiği dikkat çekmektedir. Bu yükseliş 2007'ye kadar devam etmiş; 2007 yılında düşen üretim performansı, 2008 ve 2009'da oldukça yükselmiştir. Bu durum 2007 yılında yönetsel yapıda gerçekleşen önemli değişimler, yönetsel sistemdeki dönüşümler, bazı çalışanların işten ayrılmaları gibi işletmenin genelini etkileyen uygulamalara bağlanabilir.

### ***3.8 ÖNERMELERİN DEĞERLENDİRİLMESİ***

***Önerme 1: İnovasyon ile yenilikçilik performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.***

Tablo 3.1'de yer alan veriler paralelinde inovasyonlar ile yenilikçilik performansı ilişkisi incelendiğinde; ürün inovasyonları ve özellikle organizasyonel inovasyonların yoğunluğuna paralel olarak yenilikçilik performansının arttığı görülmektedir. Bu çerçevede Çanakkale Seramik A.Ş.'de 2003 yılından sonra, daha özgün inovasyonlar gerçekleştirme

eğilimine girilmiş, diğer bir deyişle işletmenin yenilikçilik politikası değişmiştir. Özellikle de 2007 yılından sonra yoğun olarak organizasyonel yapıda, iş süreçlerinde inovatif çalışmalara yönelim gösterilmiştir. Bunun yanı sıra işletme boylamsal analize tabi tutulan dönemler boyunca sürekli ürün inovasyonunun yapılmış olması ve gerçekleştirilen bu inovasyonlara tasarım patentlerinin alınmış olması, yenilikçilik performansı ile inovasyon –özellikle ürün inovasyonları- arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyar. Yanı sıra geliştirilen ürün inovasyonlarının genel itibariyle başarılı bir seyir izlemesi de yenilikçilik performansı ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını göstericidir.

Gerçekten de imalat işletmelerinde, ürün inovasyonlarının ve organizasyonel inovasyonların, yenilikçilik performansını süreç ve pazarlama inovasyonlarından daha çok etkilediği önceki çalışmalarda da kanıtlanan bir gerçektir (Günday 2008). Çünkü imalat işletmelerinde, teknoloji tabanlı yeni ürünler ve bu yeni ürünlerin oluşturulabilmesine temel teşkil eden teknoloji yatırımları; yaratıcı, teknolojiyi kullanabilme yetkinliğine sahip, girişimci insan kaynağı gibi unsurları temin etme ile de ifade bulan organizasyonel inovasyonlar önemlidir.

2008 yılında işletme dışı bir etken olarak ekonomik daralmanın ve özellikle yönetim değişikliği ile birlikte seçkin inovasyonlar geliştirme stratejisi takip edilmesinin de etkisiyle yenilikçilik performansının önceki yıllara göre daha düşük olduğu göze çarpmaktadır. Ancak bunun gibi oldukça istisnai durumlar, önermenin genel kabuledilebilirliğini ortadan kaldırmaz. Görüldüğü üzere işletmede gerçekleştirilen, hem radikal hemde artırımsal inovasyonlar işletmenin yenilikçilik performansını arttırmaktadır.

***Önerme 2: İnovasyon ile üretim performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.***

Üretim performansının ölçülmesinde, kapasite kullanım oranı, üretim esnekliği, üretim maliyeti, üretim kalitesi, üretim ve teslimat hızının önemli olduğu bilinmektedir. Bu çalışma kapsamında Çanakkale Seramik A.Ş. işletmesi'nin hemen her yıl inovasyona yöneldiği bilinmektedir. Özellikle üretim performansı çerçevesinde eldeki veriler incelendiğinde, kapasite kullanım oranının 2001 ve 2007 yıllarında düşük olduğu göze çarpmaktadır.

Üretim maliyetlerinde ise, 2008'e kadar istenilen performansa ulaşamamışsa da, 2008 ve 2009 yıllarında maliyet konusunda başarılı olunduğu, 2004 yılında ise, maliyetleri etkileyen bir unsur olarak personelin verimliliğinde bir artış gözlenmiştir. 2007 yılında

gerçekleştirilen organizasyonel ve yönetsel sistemdeki değişimlerin, işlemenin maliyetlerini de olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Buna paralel olarak, üretim teslimat hızında 2008 ve 2009 yıllarında daha başarılı olunması, yönetsel sistemdeki bu değişimlerle ilişkilendirilebilir. Yine, üretim performansı göstergelerinden, üretimin esnekliğine bakıldığında, özellikle 2008 ve 2009 ıllarında bu konuda yetkinlik kazanılması, yönetsel sistemdeki değişimlerle açıklanabilir.

İnovasyon ile üretim performansı ilişkisi incelendiğinde ise, bu ilişkinin yıllar bazında paralel seyir ettiği gözlemlenebilmektedir. Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi çalışmanın kapsamındaki yıllar boyunca her yıl inovasyon yapmıştır. Ancak, gerçekleştirilen inovasyonların önemine ve yoğunluğuna göre üretim performansı göstergelerinde değişiklik söz konusudur. Yarı yapılandırılmış mülakat çalışmasından elde edilen enformasyonlar çerçevesinde, gerçekleştirilen inovasyonlar ve bazı dış etkenler paralelinde 2001 ve 2007 yıllarında üretim performanslarında, özellikle de kapasite kullanım oranlarında düşüşler olduğu, bu durumun aksine 2004 ve 2009 yıllarında kapasite kullanım oranlarının önceki yıllara göre daha yüksek olduğu dikkat çekicidir.

2001 yılında, ekonomik kriz ve daralmanın, işletmenin yenilikçilik yeteneğini geliştirmesini engellemesinden ve yeniliklere olanak vermemesinden dolayı, inovasyon yoğunluğunun önceki yıllara göre düşük olmasına neden olduğu anlaşılmaktadır. Bu paralelde, işletmede üretim yeteneklerini geliştirebilecek yenilenmelere gidilememesinden dolayı, üretim performansında da düşüş görülmektedir. Yine 2007 yılı, işletmede yönetim sistemleri gibi önemli değişimlerin gerçekleştiği, inovasyon yoğunluğunun olduğu bir yıldır. Ancak, işletme yöneticileriyle yapılan görüşmelerde de belirtildiği üzere, iç pazardaki daralma ve değişim sürecinin getirdiği personel alımı ve eğitimleri gibi birtakım problemler üretim performansını olumsuz olarak etkilemiştir.

Bu ilişkide dikkate değer bir diğer konu; çalışmanın verilerinin, özellikle ürün inovasyonlarının diğer inovasyon türlerine göre üretim performansı ile olan direkt ilişkisidir. Örneğin; 2004 yılında, işletme önemli ürün inovasyonları gerçekleştirmiştir. Pazar için yeni bir ürün olarak sinterflex ve yurt içinde yeni bir ürün olarak twinpres üretilmiştir, bunun yanı sıra mühendislik birimleri kurulmuş, İK'na geçilmiş, iş değerlendirme sistemi gibi personelin verimliliğini artırıcı değişiklikler yapılmıştır. Yapılan değişiklikler ve ürün inovasyonları 2004 yılı için üretim performansına olumlu olarak yansımış, personelin verimliliğini ve kapasite kullanım oranlarını arttırmıştır.

Özetle, işletmenin araştırma kapsamındaki yıllar süresince inovasyon yaptığı, ancak bu inovasyonların yoğunluğu paralelinde üretim performansı göstergelerinde de değişiklikler olduğu söylenebilir. Vaka analizine ilişkin bu tür bulgulardan hareketle bazı istisnai durumlar söz konusu olsa bile, inovasyonun üretim performansını olumlu biçimde etkilediği söylenebilir. Ancak yukarıda da açıklandığı üzere, olağan üstü bir takım durumların meydana gelmesi ile birlikte işletmelerin üretim performanslarında nispi düşüşler meydana gelmesi, inovasyon ile üretim performansı arasındaki anlamlı ilişkiyi olumsuzlamaz. Bu tür durumların, özellikle başka araştırmaların konusu olabileceği ifade edilmelidir. Sonuç olarak bu çalışma çerçevesinde üretim performansı ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişkinin varlığında dair güçlü bir bağ kurulamamışsa da bu durum ilişkinin hiç olmadığı anlamına gelmez. İfade edildiği gibi üretim performansı ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır, ancak bu ilişki en azından bu araştırmada elde edilen veriler çerçevesinde çok güçlü görünmemektedir.

***Önerme 3: İnovasyon ile pazarlama performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.***

Pazar performansının ölçümü açısından önemli olan faktörlerin, toplam satışlar ile pazar payı olduğu dikkate alındığında, bu çalışmanın bir diğer hipotezi olan H3 doğrulanmaktadır. Çünkü Çanakkale Seramik A.Ş. işletmesinin hemen her yıl bir alanda inovasyona yöneldiği belirlenmiş ve buna koşut olarak işletmenin pazarlama performansının 2001, 2005 ile 2009 yılları haricinde yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Böylece pazar performansı ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişkinin kurulabileceği ifade edilmelidir. Kaldı ki daha önce vurgulandığı üzere, 2001 ekonomik krizinin işletmenin temel yeteneklerini etkilemesi, pazarlama performansına da yansımıştır. Bu yıl, hem inovasyonların, hem de pazar performansının önceki yıla göre daha düşük olduğu görülmektedir. Ancak yine de ekonomik daralmaya karşın, satışların yüksek seyir izlemesi, işletmenin güçlülüğünü göstermektedir.

Öte yandan inovasyonların yoğun olarak yapıldığı 2009 yılında ise pazarlama performansı göstergelerinden olan toplam satışlarda önceki yıllara göre daha başarısız olunması, olağan dışı bir durum olup, işletme yöneticileriyle yapılan mükatta bu yıl içinde genel ürün fiyatlarının %25 oranında arttırılmasıyla açıklanmıştır. İnovasyon, pazarlama performansı ilişkisinde, süreç inovasyonlarının, pazarlama performansını diğer inovasyon türlerine göre daha çok etkilediği bilinmektedir. Bu çalışma için de, pazarlama

performansının düşük olduğu yıllarda (bu çalışma için 2005 yılı) süreç inovasyonu yapılmamış olması dikkate değer bir bulgudur.

Sonuç itibariyle, bu çalışmanın bulgularının inovasyonlar ile pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

***Önerme 4: İnovasyon, finansal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.***

Finansal performansın ölçümünde karlılık ve satışlara ilişkin rasyoların özellikle öne çıktığı ifade edilmelidir. Çanakkale Seramik A.Ş. işletmesi incelendiği yıllar boyunca özellikle 2001, 2003, 2006, 2007 ve 2008 yıllarında karlılığın düşük seyrettiği anlaşılmaktadır. Öte yandan satışlar baz alındığında, 2009 yılında genel satış oranlarının düşük olduğu ifade edilebilir. Bu verilerden hakeretle işletmenin genel finansal performansının dengeli ve yüksek bir düzeye sahip olduğu ileri sürülebilir. Ancak özellikle 2001 yılındaki ekonomik kriz; 2003 yılında ise satış hacminin arttırılması amacıyla düşük fiyat politikasına geçilmesi; 2006 yılında rekabet baskısı nedeniyle kar marjlarının düşük tutulması; 2007 yılında ise genel olarak yönetsel sistemin değiştirilmesi, çalışanların rotasyonu ve işten ayrılmaların meydana gelmesine de bağlı olarak kapasite kullanım oranlarının düşük tutulması; 2008 yılında ise özellikle doğalgaz fiyatlarında meydana gelen %85'lik artışın maliyetlere %30 oranında yansımaları, fiyatlar genel seviyesinin aşağıya çekilmesi ve nihayet kar marjının düşük tutulmasına sonuç vermiştir. Burada sayılan olağan üstü durumların, genel itibariyle çalışmanın dayandığı önerme 4'ün olumsuzladığı ifade edilemez. Çünkü bu olağan üstü durumlar dışında kalan yıllarda işletmenin, finansal performansının dengeli ve güçlü bir düzeye sahip olduğu açıktır. Dolayısıyla 4. önerme doğrultusunda, inovasyon ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu öne sürülebilir. Dolayısıyla çalışmanın dayandığı bu önermenin de doğrulandığı ifade edilebilir.

### **3.8 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Öneriler**

Araştırmada, inovasyon stratejileri ile örgütsel performans ilişkisi boylamsal vaka analizi yöntemiyle derinlemesine incelenmesine karşın, organizasyonel bağlamda inovasyon belirleyicileri boylamsal analiz kapsamına alınmamıştır. Boylamsal analiz yöntemiyle, inovasyonu belirleyen unsurların incelenmesi, işletmelerin yıllar bazında inovasyon uygulamalarının nasıl değiştiğini görmek ve inovasyon uygulamalarında en önemli unsurları belirlemek açısından önem taşımaktadır. Literatürde, organizasyonel

bağlamda inovasyon belirleyenlerinin fazlalıkla incelenmemiş olması, boylamsal analiz yöntemiyle organizasyonel bağlamda inovasyon belirleyenlerini inceleyecek çalışmalar, işletmelerin etkin inovasyon uygulamaları için nasıl bir yol izlemeleri konusunda yol gösterici olması bakımından önem taşımaktadır.

Araştırmada, inovasyon performans ilişkisinin incelenmesine yönelik örneklem olarak Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi seçilmiştir. Birden fazla örneklemin seçilmesi, bulguların güçlendirilmesi ve birbirini desteklemesi açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla gelecek çalışmalarda çoklu vaka analiziyle karşılaştırmalı değerlendirmeler yapılabilir.

Ayrıca, Çanakkale Seramik İşletmesi, imalat işletmelerini temsilen seçilmiştir. Dolayısıyla imalat işletmelerini kapsayan bu çalışmanın yanı sıra, hizmet işletmelerinin de inovatif yönlerini ortaya çıkarmak adına araştırmalar yapılmalıdır. Bununla birlikte imalat işletmeleri ile hizmet işletmelerinde inovasyon performans ilişkisini karşılaştırmak da önemli bir eksikliğin giderilmesi açısından dikkate alınmalıdır.



## SONUÇ

Küreselleşme olgusunun işletmeler tarafından giderek daha yoğun bir şekilde hissedildiği günümüzde, işletmelerin rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanabilmelerinin başat koşullarından birisi; müşteriler nezdinde değeri olan, rakiplerden farklı, yeni ürünler, süreçler, pazarlama teknikleri ve belki de en önemli ve tüm bu yeniliklerin belirleyeni olarak yeni organizasyonel yapılanmalara yani inovasyonlara ağırlık verilmesidir. Diğer bir deyişle inovasyonun, hem işletmelerin hem de ülkelerin rekabetçi olabilmelerinin itici gücünü oluşturduğu rahatlıkla söylenebilir.

İnovasyonun her geçen gün giderek daha fazla öne çıkan belirleyiciliğinin, yine de birçok işletme tarafından fark edilmediği öne sürülebilir. Ancak hemen şunu da belirtmek gereklidir ki, inovasyoncu bir işletme yaratmanın veya sürekli inovasyona yönelmenin tek başına işletmeleri başarılı kılması olurlu görünmemektedir. Buna ek olarak –hangi alanda yapılırsa yapılsın-inovasyonun maliyetinin çokluklu yüksek olduğu ifade edilmelidir. Kaldı ki inovasyon, yoğun çaba ve odaklanmayı gerektirir. Bu durum gerek zaman, emek ve gerekse kaynakların tahsisi açısından birçok ek yükü beraberinde getirecektir.

Her ne kadar inovasyonun yukarıda sayılan bir takım zorlayıcı yönleri olsa da işletmelerin, değişen iş koşulları ve rekabete ayak uydurmak açısından en azından iş süreçlerinde veya dar kapsamlı da olsa organizasyonel anlamda inovasyonlara yönelmeleri olanaklı görünmektedir. Bununla birlikte geleneksel pazarlama tekniklerinin mutlaka uygun olan yenileriyle ikame edilmesinin de işletmelere önemli katkılar sağlayacağı açıktır.

İşletmeler açısından belki de en yüksek katma değeri sağlaması umulan inovasyon uygulaması, ürünlere dönük olanıdır. Ürün inovasyonları, özellikle pazarın gereklerini iyi analiz eden, rakiplerinden üstün ve öncü olmak isteyen ve dolayısıyla pazar payını maksimize etmek isteyen işletmelerin sıklıkla tercih ettikleri inovasyon türüdür. Ancak hemen eklemek gereklidir ki, ürün inovasyonları, diğer inovasyonlara nazaran daha riskli, maliyeti yüksek ve olumlu sonuçlarının alınması daha uzun süreler gerektirici olabilir. Bunun nedeni ürün inovasyonlarının, pazarın tanışık olmadığı, geleneksel olmayan bir ürünle müşterilerle ilişki kurma çabası olarak görülebilir. Ancak bir başka bakış açısı ile söylemek gerekirse, iPhone gibi bazı ürünler, özellikle kendi kendilerinin çekiciliğini arttırabilme özelliğine sahiptir. Yine de her ürün grubunda olduğu gibi yüksek çekiciliği

olan inovatif ürünlerin tanıtım, tutundurma gibi pazarlama çabalarını gerektireceği ileri sürülebilir.

İnovatif çalışmalar, işletmelerin rekabet güçlerini arttırdığı gibi bu yolla kendi rekabet alanını yaratmak gibi üstünlükler de sağlayıcıdır. Ancak inovasyona yönelim, öncelikle stratejik bir karardır ve nihayet bütün işletmenin bu yönelim ekseninde hazırlanması gereklidir. Çünkü herhangi bir alanda inovatif olmak demek, geleneksel olandan ayrılmak anlamına gelecektir. Diğer bir deyişle alışlagelmiş olanın terk edilmesi kolay bir iş olmayıp özellikle insan kaynakları ile işletmenin diğer kaynaklarının bu doğrultuda yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gereklidir.

Diğer değişim hamleleri gibi inovasyon da etkin bir liderlik uygulamasını gerektirir. Özellikle çalışanların özendirilmesi, hazırlanması ve yetiştirilmeleri noktasında kendini gösterecek etkin liderliğin, inovasyon çalışmalarının başarıyla gerçekleştirilmesine katkısı yadsınamaz. Dolayısıyla inovasyon çalışmaları, organizasyonun önde gelenleri açısından da yüksek farkındalık gerektirir.

Bütün bunlarla birlikte inovasyonculuğun, işletmeler açısından önemli bir kaldıraç olarak kabul edilmesi yerinde olacaktır. Çünkü inovasyona yönelen işletmeler; özellikle nihai amaç olan kar maksimizasyonu yanında, istihdam yaratma, müşteri istek ve beklentilerini uygun şekilde karşılama, sosyal katma değer yaratma ve kamu idaresine destek sağlama gibi birçok fonksiyonu da gerçekleştirirler. Burada bir başka hususa değinmekte yarar vardır. O da inovasyon ikilemi (innovator's dilemma)'dir. İnovasyonculuğun, bir başka bakış açısı ile eskiyi ortadan kaldırdığı düşünüldüğünde, eski ürün veya hizmetleri üreten işletmelerin, inovasyoncu işletmeler tarafından pazarın veya dolayısıyla ekonomik sistemin dışına itildikleri ifade edilebilir. Özetle inovasyoncu işletmeler bir yandan ciddi atılımlarla öne çıkıp makro ekonomik açıdan önemli katkılar sağlarken, diğer yandan geleneksel ürün veya hizmetleri üreten işletmelerin yokolmasına ve dolayısıyla bu işletmelerde faaliyet gösteren çalışanların işsiz kalmasına neden olabilmektedir. Örneğin cep telefonlarının geliştirilmesi ile birlikte, geleneksel telefon cihaz ve hizmetlerini üreten işletmelerin, pazar paylarında önemli oranda düşüş yaşandığı ileri sürülebilir ve böyle bir daralmayı gerek insan kaynağı ve gerekse yeni iş kollarına uyum sağlama yeteneklerinin yetersiz oluşu nedeniyle tolere edebilme olanakları oldukça düşüktür.

Nihai olarak işletmelerin uygun şartları sağlayıp inovasyona yönelmeleri ile işletme performansını arttırmaları arasında anlamlı bir korelasyon olduğu öne sürülebilir. Özellikle inovasyonların geliştirilip bunlara patent alınması ve nihayet uygun şekilde pazara sunulan inovatif ürünlerin başarıları, işletmenin yenilikçilik performansının yüksek olmasına sonuç vericidir. Öte yandan yeni ürünlerin geliştirilmesine odaklanan ürün inovasyonları, yine üretimsel performansın yükselmesine olanak sağlar. Bununla birlikte inovasyonların, pazarlama fonksiyonunun başarı ile gerçekleştirilmesine ve dolayısıyla pazar performansının gelişmesine yol açacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Son olarak işletmede gerçekleştirilecek bütün inovasyonların, işletmenin finansal performansını önemli ölçüde etkileyeceği açıktır. Özellikle başarılı inovatif çalışmalar için finansal performanta pozitif yönlü bir seyrin ortaya çıkmasına karşın, başarısız inovasyonların, işletmenin yok olmasına kadar varabilecek ciddi sonuçlar doğurabileceği gözden kaçırılmamalıdır.

İnovasyonların işletmelerin bütünleşik performanslarını arttırmanın yanı sıra, belki daha önemli olarak işletmenin çekirdek yeteneklerinin ve buna öncülleyecek şekilde insan kaynaklarının yetkinlik düzeylerinin artışına sonuç vereceğini ileri sürmek yanlış olmayacaktır. Çünkü özellikle yeni ürün ve/veya hizmetlerin geliştirilmesi, yeni süreç ve/veya yapılanmaların yanı sıra işletme fonksiyonları dolayımında yeni yol veya yöntemlerin gerçekleştirilmesi, bu yenilikler çerçevesinde öncelikle insan kaynaklarının ve nihayet işletmenin temel yeteneklerinin geliştirilmesi doğal sonucunu yaratır.

Son olarak organizasyonel bağlamda inovasyon belirleyenlerinin tartışılması bu çalışmanın kapsamının dışında kalsa da organizasyonel yapı, işletmenin entelektüel sermayesi/insan kaynakları, işletme stratejisi, sektörel durum, sermaye yeterlilikleri, teknoloji olanaklar gibi unsurların da işletmenin yenilikçilik/inovasyon yeteneğini belirleyen önemli unsurlar olduğu ileri sürülebilir.

## KAYNAKÇA

- Adair, John. *Yenilikçi Liderlik - Takım Üretkenliğinin Organizasyonu ve Fikirlerin Hasadı*, 1. Baskı, Babiali Kültür Yayıncılığı, İstanbul 2008.
- Ahmad, Soheli; Roger G. Schroeder. "The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences", *Journal of Operations Management*, Vol.21, 2003, 19-43.
- Alpkan, Lütfihak; Ercan Ergün; Çağrı Bulut; Cengiz Yılmaz. "Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, 2005, 175-189.
- Altun, Şafak. *İnovasyonla Başarıyı Yakalayan Türkler*, Mediacat Kitapları, İstanbul 2007.
- Ambler, Tim; Flora Kokkinaki. "Measuring Marketing Performance: Which way is up?", (der. Andy, Neely), *Business Performance Measurement*, (içinde) 2004, Cambridge University Press, 225-243.
- Ambler, Tim; Flora Kokkinaki. "Measures of Marketing Success", *Journal of Marketing Management*, Vol. 5 No. 13, 665-78.
- Antonic, Bostjan; Robert D. Hisrich. "Entrepreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation.", *Journal of Business Venturing*, Vol.16, 2001, 495-527.
- Aragon-Correa, J. Alberto; Victor J. Garcia-Morales; Eulogio Cordon-Pozo. "Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain", *Industrial Marketing Management*, Vol.36, 2007, 349-359.
- Baldrige, J. Victor; Robert A. Burnham. "Organizational Innovation: Individual, Organizational, and Environmental Impacts", *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, 1975, 165-176.
- Baldwin, R. John; Joanne Johnson. "Business Strategies in More- and Less-Innovative Firms in Canada", *Research Policy*, Vol.25 No.5, 1996, 785-804.
- Banburry, M. Katherina; Will Mitchell. "The Effect of Introducing Important Incremental Innovations on Market Share and Business Survival", *Strategic Management Journal*, Vol.16, 1995, 161-82.
- Barringer, R. Bruce; Allen C. Bluedorn. "The Relationship Between Entrepreneurship and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol.20, 1999, 421-444.
- Bayus, L. Barry. "Understanding Customer Needs", (der. Scott Shane), *Handbook of Technology and Innovation Management*, (içinde) 2008, 117, A John Wiley and Sons, Ltd., Publication.

- Bhaskaran, Suku. "Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment", *Journal of Small Business Management*, Vol.44, 2006, 64-80.
- Bolton , Michele Kremen. "Organizational Innovation and Substandard Performance: When Is Necessity the Mother of Innovation?", *Organization Science*, Vol. 4, No. 1, 1993, 57-75.
- Boone, Louise; Kurtz David. *Contemporary Business*, 6th edition, The Dryden Press International Edition, Florida 1990.
- Braganza, Ashley; John Ward. "Implementing Strategic Innovation: Supporting People Over the Design and Implementation Boundary.", *Strategic Change*, 10, 2001, 103 – 113.
- Bulut, Çağrı; Cengiz Yılmaz; Lütfihak Alpan. "Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 9, Sayı: 2, 2009, 513-538.
- Burns, T. ; G. Stalker. *The Management of Innovation*, London: Tavistock 1961.
- Bülbül, Hasan. "Bilgi Yönetim Modellerinin Üretim ve Firma Performansına Etkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:18, 2007, 161-181.
- Calantone, J. Roger; S. Tamer Cavusgil; Yushan Zhao. "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", *Industrial Marketing Management*, 31, 2002, 515– 524.
- Caloghirou, Yannis; Ioanna Kastelli; Aggelos Tsakanikas. "Internal Capabilities and External Knowledge Sources: Complements or Substitutes for Innovative Performance?", *Technovation*, Vol.24, 2004, 29–39.
- Camacho, J. A.; M. Rodriguez. "Patterns of Innovation in the Service Sector: Some Insights From the Spanish Innovatiun Survey", *Econ. Innov. New Techn.*, Vol.17, 2008, 459–471.
- Carroll, Jean. "A Note on Departmental Autonomy and Innovation in Medical Schools", *The Journal of Business*, Vol. 40, No. 4, 1967, 531-534.
- Carton, A. Robert; Charles W. Hofer. *Measuring Organizational Performance – Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*, Edward Elgar Publishing Limited, UK/USA 2006.
- Chesbrough, W. Henry. *Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harward Business Scholl Press, Boston, Massachusetts 2003.

- Clark, Bruce. "Measuring Performance: The Marketing Performance", (der. Andy Neely), *Business Performance Measurement – Theory and Practice*, (içinde) 2004, 22-37, Cabridge University Press.
- Cohen, M. Wesley; Daniel A. Levinthall. "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.1, 1990, 128-152.
- Comanor, S. William; F. M. Scherer. "Patent Statistics as a Measure of Technical Change", *The Journal of Political Economy*, Vol.77, 1969, 392-398.
- Corbett, Charles; Luk Van Wassenhove. "Trade-off s? What Trade-Offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy", *California Management Review*, Vol.35, 1993, 107-122.
- Damanpour Fariborz; Richard M. Walker; Claudia N. Avellaneda. "Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations", *Journal of Management Studies*, Vol.46, No.4, 2009, 650-675.
- Damanpour, Fariborz; William M. Evan. "Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag"", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, 1984, 392-409.
- Danneels, Erwin. "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences", *Strategic Management Journal*, Vol.23, 2002, 1095-1121.
- Dean W. James; Scott A. Snell. "The Strategic Use of Integrated Manufacturing: An Empirical Examination", *Strategic Management Journal*, Vol.17, 1996, 459-480.
- Dobrowski, Caroline; Jeffrey Y. Kim; Kevin C. Desouza; Ashley Braganza; Sridhar Papagari; Peter Baloh; Sanjeev Jha. "Elements of Innovative Cultures", *Knowledge and Process Management*, Vol.14, 2007, 190–202.
- Dougherty, Deborah. "Interpretive Barriers to Succesful Product Innovation in Large Firms", *Organizational Science*, Vol.3, No.2, 1992, 179-202.
- Dougherty Deborah; Trudy Heller. "The Illegitimacy of Successful Product Innovation in Established Firms", *Organization Science*, Vol.5, No.2, 1994, 200-218.
- Elçi, Şirin. *İnovasyon-Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Nova Bas. Yay. Dağ., Ankara 2006.
- Elçi, Şirin; İhsan Karataylı; Selçuk Karaata. "*Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye için Bir Model Önerisi*", TÜSİAD, Graphis Matbaa, İstanbul 2008.

- Eisenhardt, M. Kathleen. "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, Vol.14, No.4, 1989, 532-550.
- Ernst, Holger. "Patent Applications and Subsequent Changes of Performance: Evidence From Time-Series Cross-Section Analyses on the Firm Level", *Research Policy*, Vol.30, 2001, 143–157.
- Ettlie E. John; Ernesto M. Reza. "Organizational Integration and Process Innovation", *The Academy of Management Journal*, Vol.35, No.4, 1992, 795-827.
- Ettlie, E. John; William P. Bridges; Robert D. O'Keefe." Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation", *Management Science*, Vol.30, 1984, 682-695.
- Eusebio Rossano; Joan Llonch Andreu; M. Pilar Lo´pez Belbeze. "Measures of Marketing Performance: A Comparative Study From Spain", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.18 No.2, 2006, 145-155.
- Eren, Erol. *İşletmelerde Yenilik Politikası (Kuram ve Uygulamada Yenilik)*, Formül Matbaası, İstanbul 1982.
- Evangelista, R.; T. Sandven; G. Sirilli; K. Smith. (1998). "Measuring Innovation in European Industry", *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 5, No.3, 1998, 311-333.
- Fagerberg, Jan. "Innovation: A Guide to the Literature", (der. Jan Fagerberg; David C. Mowery; Richard R. Nelson), *The Oxford Handbook of Innovation*, (içinde) 2004, 1-27, Oxford University Press.
- Ferdows, Kasra; Arnoud De Meyer. " Lasting Improvements in Manufacturing Performance", *Journal of Operations Management*, Vol.9, 1990, 168-184.
- Flynn, E. J.; R. Flynn; C. Forza; A. Vinelli; R.G. Schroeder. An Empirical Assessment of Manufacturing Performance Dimensions: Tradeoffs or Compatibilities?, *Academy of Management Meeting*, Cincinnati, 1996.
- Figueroa, Edgar ve Pedro Conceição "Rethinking the Innovation Process in Large Organizations: A Case Study of 3M," *Journal of Engineering and Technology Management.*, Vol. 17, No.1, 2000, 93-109.
- Filippini R.; C. Forza; A. Vinelli. "Trade-off and Compatibility Between Performance: Definitions and Empirical Evidence", *Int. J. Prod. Res.*, Vol.36, No.12, 1998 3379-3406.

- Fine, H. Charles. "Quality Improvement and Learning in Productive Systems", *Management Science*, Vol.32, 1986, 1301- 1315.
- Frascati Kılavuzu, *Araştırma ve Deneysel Geliştirme Taramaları İçin Önerilen Standart Uygulama*, Paris 2002.
- Freel, S. Mark. "Patterns of Innovation and Skills in Small Firms", *Technovation*, Vol .25, 2005, 123–134.
- Galende, Jesus; Juan Manuel de la Fuente. "Internal Factors Determining a Firm's Innovative Behaviour", *Research Policy*, Vol.32, 2003, 715–736.
- Gera, Surendra; Wulong Gu. "The Effect of Organizational Innovation and Information Technology on Firm Performance", *International Productivity Monitor*, Vol.9, 2004, 37-51.
- Geroski, Paul; Steve Machin; John Van Reenen. " The Profitability of Innovating Firms", *The RAND Journal of Economics*, Vol. 24, 1993, 198-211.
- Geroski, Paul. "*Innovation and Competitive Advantage*". OECD Working Paper, 1995.
- Ghalayini, M. Alaa; James S. Noble; Thomas J. Crowe. "An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness", *Int. J. Production Economics*, Vol.48, 1997, 207-225.
- Gibbs, Andy; Bob De Matteis. *Essentials of Patents*, John Wiley&Sons, Inc., Canada 2003.
- Güleş, Hasan Kürşat; Hasan Bülbül. *Yenilikçilik – İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı*, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2004.
- Günday, Gürhan. *Innovation Models and Implementations at Firm Level in Manufacturing Industry*, (Unpublished Mater Thesis), Sabancı University, 2007, İstanbul.
- Günday, Gürhan; Gündüz Ulusoy; Kemal Kılıç; Lütfihak Alpkan. "*Effects of innovation Types on Firm Performances*", Working Paper, January, 2009.
- Green, Stephen G.; Mark B. Gavin; Lynda Aiman-Smith. "Assessing a Multidimensional Measure of Radical Technological Innovation", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.42, No.3, 1995a, 203- 214.
- Green, H. Donna; Donald W. Barclay; Adrian B. Ryans. "Entry Strategy and Long-Term Performance: Conceptualization and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, Vol.59, No.4, 1995b, 1-16.



- Hagedoorn, John; Myriam Cloudt.. “Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage in Using Multiple Indicators?”, *Research Policy*, Vol .32, 2003, 1365–1379.
- Han, K. Jin; Namwoon Kim; Rajendra K. Srivasta. “*Market orientation and Organizational Performance: Is Innovation the Missing Link?*”, *Journal of Marketing*, Vol. 62, No.4, 1998, 30-45.
- Hax, A.; N.S. Majluf. *Strategic Management: An Integrated Perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
- Hooley J. Graham; Gordon E. Greenley; John W. Cadogan. “The Performance Impact of Marketing Resources”, *Journal of Business Research*, Vol.58 No.1, 2005, 18-28.
- Hornsby, S. Jeffrey; Donald F. Kuratkoa; Shaker A. Zahra. “Middle Managers’ Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale”, *Journal of Business Venturing*, Vol.17, 2002, 253–273.
- Hult, G. Tomas. “Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance”, *Industrial Marketing Management*, Vol.3, No.5, 2004, 429-438.
- Hull, Clyde Eirikur; Sandra Rothenberg. “Firm Performance: The Interactions of Corporate Social Performance with Innovation and Industry Differentiation”, *Strategic Management Journal*, Vol.29, 2008, 781–789.
- Hurt, H. Thomas; Katherine Joseph; Chester D. Cook. “Scales for the Measurement of Innovativeness”, *Human Communication Research*, Vol.4, 1977, 58– 65.
- Im, Subin; John P. Workman. “Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms”, *Journal of Marketing*, Vol.68, 2004, 114-132.
- Irwin, G. John; James J. Hoffman; Bruce T. Lamont. “The Effect of Acquisitions of Technological Innovations on Organizational Innovations”, *J. Eng. Technol. Manage.*, Vol.15, 1998, 25-54.
- İnsel, Aysu; Ercan Sarıdoğan. “ İktisat Denzinde Fırtına: Yaratıcı Yıkım ve İnovasyon Dalgaları”, *Vira Dergisi*, 2009.
- Jacobson, Robert. “The Validity of ROI as a Measure of Business Performance”, *American Economic Review*, Vol.77, No.3, 1996, 470–478.
- Jayaram, Jayanth; Shawnee K. Vickery; Cornelia Droge. “An Empirical Study of Time-Based Competition in the North American Automotive Supplier Industry”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.19, 1999, 1010-

1033. Jones, R. Gareth. *Organizational Theory, Design, and Change*, Fifth Edition, Pearson Prentice Hall, 2007.
- Kanter, R. Moss. "The Change Masters", Simon & Schuster, New York 1983.
- Kaplan, S. Robert. "Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research", *The Accounting Review*, Vol.58, 1983, 686-705.
- Kappel, Thomas; Albert H. Rubenstein. "Creativity in Design: The Contribution of Information Technology", *Transactions on Engineering Management*, Vol. 46, No. 2, 1999, 132-144.
- Katila, Riitta. "Measuring Innovation Performance – Theory and Practice", (der. Andy Neely), *Business Performance Measurement*, (içinde) 2004, 304-317, Cambridge University Press.
- Kırım, Arman. *İnovasyon – Para Kazandıran Yenilikçilik*, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul 2007.
- Kivimäki, Mika; Hannakaisa Lansisalmi; Marko Elovainio; Armo Heikkilä; Kari Lindström; Risto Harisalo; Kari Sipilä; Leena Puolimatka. "Communication as a Determinant of Organizational Innovation", *R&D Management*, Vol.30, 2000, 33-42.
- Knight, E. Kenneth. "A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process", *Journal of Business*, 1967, Vol. 40, No. 4, 1967, 478-496.
- Kohli, K. Ajay; Bernard Jaworski. "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol.54, 1990, 1-18.
- Kotler, Philip; Keller Kevin. *Marketing Management*, 12th edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006.
- Koufteros, Xenophon; George A. Marcoulides. "Product Development Practices and Performance: A Structural Equation Modeling-Based Multi-Group Analysis", *Int. J. Production Economics*, Vol.103, 2006, 286–307.
- Koufteros, A. Xenophon; Mark A. Vonderembse; William J. Doll. "Examining the Competitive Capabilities of Manufacturing Firms", *Structural Equation Modeling*, Vol. 9, 2002, 256–282.
- Lam, Alice. "Organizational Innovation" (der. Jan Fagerberg; David C. Mowery; Richard R. Nelson), *The Oxford Handbook of Innovation*, (içinde) 2004, 115-148, Oxford University Press.

- Leonard-Barton, Dorothy. "Core Capabilities and Core Rigidities: a Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol.13, 1992, 111-125.
- Li, Ke; Yifan Hu; Jing Chi. "Major Sources of Production Improvement and Innovation Growth in Chinese Enterprises", *Pacific Economic Review*, Vol.12, 2007, 683–710.
- Li, L. "Assessing Intermediate Infrastructural Manufacturing Decisions that Affect a Firm's Market Performance", *International Journal of Production Research*, Vol.43, 2005, 2537–2551.
- Li, Haiyang ; Kwaku Atuahene-Gima. "Product Innovation Strategy and the Performance of New Technology Ventures in China", *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 6, 2001, 1123-1134.
- Locke, H. Brian. "Innovation By Design", *Long Range Planning*, Vol. 9, No. 4, 1976, 34-39.
- López-Mielgo, Nurialo; Jose Montes-Peón; Camilo J.Vázquez-Ordás. "Are Quality and Innovation Management Conflicting Activities?", *Technovation*, Vol.29, No.8, 2009, 537-545.
- Lööf, Hans; Almas Heshmati. "Knowledge Capital and Performance Heterogeneity: A Firm-Level Innovation Study", *Int. J. Production Economics*, Vol.76, 2002, 61–85.
- Maxwell, Ian E. *Managing Sustainable Innovation - The Driver for Global Growth*, Springer, New Zealand 2009.
- Mazzanti, Massimiliano; Paolo Pini; Ermanno Tortia. "Organizational Innovations, Human Resources and Firm Performance -The Emilia-Romagna Food Sector", *The Journal of Socio-Economics*, Vol.35, 2006, 123–141.
- Menard, Scott. *Longitudinal Research*, Sage Publications, 1991.
- Miller, Danny; Peter H. Friesen. "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, 3, 1982, 1-25.
- Mintzberg, Henry. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1979.
- Montalvo, Carlos. "What Triggers Change and Innovation?", *Technovation*, Vol.26, 2006, 312–323.
- Morgan, A. Neil; Bruce H. Clark; Rich Gooner. "Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing Performance Assessment Integrating Multiple Perspectives", *Journal of Business Research*, Vol.55, 2002, 363– 375.

- Narasimhan, Ram; Ajay Das. "The Impact of Purchasing Integration and Practices on Manufacturing Performance", *Journal of Operations Management*, Vol .19, 2001, 593–609.
- Narasimhan, Ram; Ajay Das. "An Empirical Investigation of the Contribution of Strategic Sourcing to Manufacturing Flexibilities and Performance", *Decision Sciences*, 30, 1999, 683-718.
- Narver, C. John; Stanley F. Slater. "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *The Journal of Marketing*, Vol.54, 1990, 20-35.
- Neely, Andy; Rob Austin. "Measuring performance: The operations perspective", der. Andy Neely), *Business Performance Measurement - Theory and Practice* (içinde) 2004, 41-51, Cabridge University Press.
- Neely, Andy; Mohammad Al Najjar. "Linking Financial Performance to Employee and Customer Satisfaction", der. Andy Neely), *Business Performance Measurement - Theory and Practice* (içinde) 2004, 295-304, Cabridge University Press.
- OECD - Oslo Manual: *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, Paris 2005.
- OECD - Oslo Manual: *Information Technology Outlook*, Paris 2002.
- Oke, Adegoke. "Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.27, 2007, 564-587.
- O' Sullivan, Manyo. "Finance and Innovation", (der. Jan Fagerberg; David C. Mowery; Richard R. Nelson), *The Oxford Handbook of Innovation*, (içinde) 2004, 240-266, Oxford University Press.
- Otley, David. "Measuring Performance: The Accounting Perspective", (der. Andy Neely), *Business Performance Measurement - Theory and Practice* (içinde) 2004, 3-22, Cabridge University Press.
- Pavitt, Keith. "Innovation Process", (der. Jan Fagerberg; David C. Mowery; Richard R. Nelson), *The Oxford Handbook of Innovation*, (içinde) 2004, 86-115, Oxford University Press.
- Pettigrew, M. Andrew. "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice", *Organization Science*, Vol.1, No.3, 1990, 267-292.
- Pierce, L. Jon; Andre L. Delbecq . "Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation", *The Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 1, 1977, 27-37.

- Pires, P. Cesaltina; Soumodip Sarkar; Luisa Carvalho. "Innovation in Services – How Different From Manufacturing?", *The Service Industries Journal*, 28, 2008, 1339–1356.
- Porter, E. Micheal. *Competitive Strategy*, The Free Press, New York 1980.
- Powell, Walter W.; Stine Gradal. "Networks of Innovators" (der. Jan Fagerberg; David C. Mowery; Richard R. Nelson), *The Oxford Handbook of Innovation*, (içinde) 2004, 56-86, Oxford University Press.
- Prajogo, I. Daniel. "The Relationship between Innovation and Business Performance—A Comparative Study between Manufacturing and Service Firms", *Knowledge and Process Management*, Vol.13, 2006, 218–225.
- Ramaseshan, B.; Albert Caruana; Loo Soon Pang. "The Effect of Market Orientation on New Product Performance: A Study among Singaporean Firms", *Journal of Product and Brand Management*, Vol .11, 2002, 399-409.
- Rogers, M. Everet. *Diffusion of Innovations*, Fourth Edition, The Free Press 1995.
- Rosenfield, B. Donald; Roy D. Shapiro; Roger E. Bohn. "Implications of Cost-Service Trade-offs on Industry Logistics Structures", *Interfaces*, Vol.15, 1985, 47-59.
- Rothwell, Roy. "Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s", *R&D Management*, Vol .22, 1992, 221- 239.
- Sandvick, L. Izabela; Kare Sandvick. "The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance", *Intern. J. of Research in Marketing*, Vol.20, 2003, 355–376.
- Sapolsky, M. Harvey. "Organizational Structure and Innovation", *The Journal of Business*, Vol.40, 1967, 497-510.
- Saran, Anshu; Laura Serviere; Morris Kalliny. "Corporate Culture, Organizational Dynamics and Implementations of Innovations", *Asian Journal of Marketing*, Vol .2, 2009, 10-19.
- Schumpeter, A. Joseph. *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Harvard University Press, Cambridge 1934.
- Schroeder, M. Dean. "A Dynamic Perspective on the Impact of Process Innovation Upon Competitive Strategies", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 1, 1990, 25-41.

- Skinner, Wickham. "Manufacturing-Missing Link in Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, 1969, 136-145.
- Song, Michael; Jinhong Xie. "Does Innovativeness Moderate the Relationship Between Cross-Functional Integration and Product Performance?", *Journal of International Marketing*, Vol.8, No.4, 2000, 61–89.
- Spencer, S. Aron; Bruce A. Kirchoff. "Schumpeter and New Technology Based Firms: Towards a Framework for How NTBFs Cause Creative Destruction", *Int. Entrep. Manag. J.*, Vol.2, 2006, 145–156.
- Stoneman, Paul; Myung Joong Kwon. "Technology Adoption and Firm Profitability", *The Economic Journal*, Vol.106, 1996, 952-962.
- Quadros, Ruy; Andre Furtado; Roberto Bernardes; Eliane Franco. "Technological Innovation in Brazilian Industry: An Assessment Based on the São Paulo Innovation Survey", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol .67, 2001, 203–219.
- Tabak, Filiz; Steve H. Barr. "Adoption of Organizational Innovations: Individual and Organizational Determinants", *Academy of Management Proceedings*, 1996, 388-392.
- Tatikonda V. Mohan; Stephen R. Rosenthal. "Successful Execution of Product Development Projects: Balancing Firmness and Flexibility in the Innovation Process", *Journal of Operations Management*, Vol.18, 2000, 401–425.
- Terwiesch, C.; C. Loch, M. Niederkofler. "Does product development make a difference?", *INSEAD Working Paper*, June.
- Tidd, Joe; John Bessant; Keith Pavitt. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 2nd edition, Wiley, Chichester, 2001.
- Trott, Paul. *Innovation Management and New Product Development*, Third Edition, Prentice Hall, England 2005.
- Uzkurt, Cevahir. *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul 2008.
- Van de Ven, H. Andrew; George P. Huber. "Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change", *Organization Science*, Vol.1, No.3, 1990, 213-219.
- Venkatraman, N.; Vasudevan Ramanujam. "Measurement of Business Performance in Strategy Research: a Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, 1986, 801–814.

- Vickery, K. Shawnee; Cornelia Droge; Robert E. Markland. "Dimensions of Manufacturing Strength in the Furniture Industry", *Journal of Operations Management*, Vol.15, 1997, 317-330.
- Voss, Chris. "Successful innovation and implementation of new processes", *Business Strategy Review Spring*, Vol.3, No.1, 1992, 29-44.
- Wolfe, A. Richard. "Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions", *Journal of Management Studies*, Vol.31, No.3, 1994, 405-431.

### **Diğer Kaynaklar**

- Marketing Week, 12/10/2009, Vol. 32, No. 50, 28-28, 1/7.
- Tsai, Jessica. CRM Magazine, Vol. 13, No. 3, 26-31, Mar 2009.
- OVO (Open View Operations, Innovate on Purpose), *What's Happening in Innovation, What to Expect in 2007?*, Working Paper.
- Özgenç, Ali. *İnovasyonun Adında Kalmak*, *Capital Dergisi*, 2009, 254.

### **İnternet Kaynakları**

- <<http://www.nwoinnovation.ca>> (02.05.2010).
- <<http://www.inovasyon.com.tr>> (11.05.2010).
- <<http://www.biymed.com>> (14.05.2010).
- <<http://www.kale.com.tr>>(05.05.2010).
- <<http://scpd.stanford.edu>>(07.04.2010).

## EK 1

### GENEL FİRMA BİLGİLERİ

Lütfen firmanızın ana ürün (satışlarda en fazla paya sahip olan ürün) ya da ürün grubunu belirtiniz.

- Ana ürün (grubu):
- Üretime başlanan yıl:
- Firmanız bir aile şirketi olarak nitelendirilebilir mi? Evet /Hayır
- Firmanızın hukuki statüsü nedir?
- a. Anonim Şirket, b. Limited Şirket, c. Komandit Şirket, d. Kolektif Şirket, e. Şahıs İşletmesi, f. diğer
- Firmanızda yabancı sermaye bulunuyor mu? Evet /Hayır
- Evet ise, Yabancı sermaye oranı nedir? %
- Yabancı sermaye ile ortaklığa başlangıç yılı nedir?

### İNOVASYONA İLİŞKİN VERİLER

Gerçekleştirilen yenilikler ile ilgili sayısal verilere ulaşamadığı takdirde, aşağıdaki ölçek doğrultusunda yıllar bazında uygun olan seçeneği kutucuklara yerleştiriniz.

Aşağıdaki sorularda 2000 yılından beri ürün ve süreç yönetimi alanlarında yapmış olduğunuz yeniliklerle (inovasyonlarla) ilgili olarak aşağıdaki ölçek doğrultusunda 1'den 5'e kadar bir puan vermeniz istenmektedir.

1= Bu türden herhangi bir yenilik yapılmadı

2= Yurt içinde mevcut bu türden uygulamalar firma bünyesine ilk defa uyarlandı

3= Yurt dışında mevcut bu türden uygulamalar yurt içinde ilk defa firmamız tarafından uyarlandı

4= Bu türden mevcut uygulamalar firmamız tarafından biraz daha geliştirilip iyileştirildi

5= Bu türden uygulamalardan çok farklı tamamen orijinal yenilikler firmamız tarafından





**2000 yılından beri yapmış olduğunuz Ürünlerle ilgili Yeniliklere (İnovasyonlara) ilişkin örnekleri lütfen yıllar bazında belirtiniz**

2000	2001	2002	2003	2004

2005	2006	2007	2008	2009



*2000 yılından beri yapmış olduğunuz Süreçlerle ilgili Yeniliklere (İnovasyonlara) ilişkin örnekleri lütfen yıllar bazında belirtiniz*

2000	2001	2002	2003	2004

2005	2006	2007	2008	2009



*2000 yılından beri yapmış olduğunuz Pazarlarla ilgili Yeniliklere (İnovasyonlara) ilişkin örnekleri lütfen yıllar bazında belirtiniz.*

2000	2001	2002	2003	2004

2005	2006	2007	2008	2009



2000 yılından beri yapmış olduğunuz Kurumsal Yönetim Sistemleri ile ilgili Yeniliklere (İnovasyonlara) ilişkin örnekleri lütfen yıllar bazında belirtiniz

2000	2001	2002	2003	2004

2005	2006	2007	2008	2009









Üretim Performansına ilişkin eklemek istediğiniz unsurları lütfen yıllar bazında aşağıda belirtiniz.

2000	2001	2002	2003	2004

2005	2006	2007	2008	2009

Pazarlama Performansı										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Toplam satışlar										
Toplam pazar payı										
Ana ürün grubunun toplam pazar payı										
Müşteri memnuniyeti										

*Pazarlama Performansına ilişkin eklemek istediğiniz unsurları lütfen yıllar bazında aşağıda belirtiniz.*

2000	2001	2002	2003	2004

2005	2006	2007	2008	2009

Finansal Performans										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Aktiflerin karlılığı (kar/toplam varlıklar)										
Satışların hasılatı										
Satışların (ciro)karlılığı (kar/toplam satışlar)										
Satışların büyüme oranı										
Özsermaye karlılığı										
Net gelir										
Kredibilite										
Yatırım dışı nakit akışı										
Firmanın genel karlılık durumu										

**Finansal Performansa ilişkin eklemek istediğiniz unsurları lütfen yıllar bazında aşağıda belirtiniz.**

2000	2001	2002	2003	2004

2005	2006	2007	2008	2009

Yenilikçilik Performansı										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
İş süreçleri ve yöntemleri ile ilgili geliştirilen inovasyonlar										
Çevresel koşullardan dolayı yönetim mantalitesinde ve yapısındaki yenilenmeler										
Yeni ürünlerin ve servislerin kalitesi										
Yeni ürünlerin ve projelerin sayısı										
Mevcut ürün çeşitliliğinde yeni ürünlerin yüzdesi										
Patentli veya patentlenebilir ürünlerin sayısı										

*Yenilikçilik Performansına ilişkin eklemek istediğiniz unsurları lütfen yıllar bazında aşağıda belirtiniz.*

2000	2001	2002	2003	2004

2005	2006	2007	2008	2009