



**T.C. İSTANBUL TİCARET  
ÜNİVERSİTESİ**

**DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ  
WORKING PAPER SERIES**

**Tartışma Metinleri**

**WPS NO/ 56 /2017-01**

**YENİLİK STRATEJİLERİ İLE YENİLİK PERFORMANSI ARASINDAKİ  
İLİŞKİ**

**Sabiha Cansu ATAKAN\***

---

\* cansuatakan1989@gmail.com, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

## Özet

Bu çalışmanın amacı global dünyada devamlı gelişen yenilik stratejileri ile işletmelerin yenilik performansları arasındaki ilişkiyi incelemektir. İşletmelerin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve sürdürülebilir bir gelişme ve varlığını sürdürebilmeleri için yeniliklere açık olmaya ihtiyaçları vardır. Yenilik stratejisi ile yenilik performansı arasındaki ilişkinin incelediği bu araştırmada öncelikli olarak bu iki kriterin kavramsal olarak detaylı incelemesi yapılmış ve özellikleri detaylandırılarak aktarılmıştır. Yeniliğin işin temeline alındığı bu çalışmada ilk olarak yeniliğin tanımı yapıp ve sonrasında bunun önemi ve bu konuda yapılmış akademik çalışmalara yer verilerek araştırılıp, farklı bakış açıları gözden geçirilerek çalışma zenginleştirilmiştir. Yenilik performansına bakıldığında bunun sisteme olan etkileri ile nasıl uygulandığının araştırılmasıyla ile beraber finansın üretim ve çevreye kadar bütün bir sistemin nasıl çalıştığı ve bunların birbirlerine olan etkileri detaylı olarak incelenmiştir.

*Anahtar Kelimeler: Yenilik, Strateji, Performans*

## Abstract

This study is measure and estimate relationship between improver strategies of innovation. that are perpetually evolving in the world and novelty performances. Businesses need to be open to innovations for sustainable development and managed successfully. This research examines the relationship between innovation strategy and innovation performance, a conceptual detailed examination of these two criteria has been made and its characteristics have been detailed. In this study, which is based on innovation, the definition and importance of innovation was first made and after that, the research was carried out by giving different academic studies in this subject with different viewpoints. Innovation performance explores how these systems work together with the effects on the system, and how the whole system works from finance to production and environment and their effects on each other are examined in detail.

*KEYWORDS: Innovation, Strategy, Performance*

## **Giriş**

Yenilik küreselleşen dünya ile birlikte giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Yenilik değişimi, dönüşümü, gelişimi, ilerlemeyi ifade etmektedir. Bu da günümüz dünyasında gerek kişilerin, gerek işletmelerin, gerekse endüstri alanlarının rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeleri için adeta olmazsa olmazdır.

Yenilik stratejileriyle yenilik performansı arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada yenilik kavramı detaylıca açıklanmış, yeniliğin hayatımızdaki yeri ve öneminden bahsedilmiştir. İlk bölümde yenilik stratejileri, yenilik türlerinden bahsedilmiştir. İkinci bölümde yenilik performansı, yenilik performansı çeşitleri ile birlikte yenilik performansının çeşitli kavramlarla arasındaki ilişki konu edilmektedir. Üçüncü bölümde ise analiz çalışması detayları ve yenilik stratejileri ile yenilik performansı kavramları arasındaki ilişkiye dair yapılan bu analiz çalışmasının sonuçlarına detaylı olarak yer verilmiştir. Dördüncü ve son bölümde ise yapılan çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular, sonuç ve değerlendirme yapılmaktadır.

## **1. YENİLİK STRATEJİLERİ**

Bu bölümde yeniliğin tanımı, yenilik türleri ve yeniliğin önemine ilişkin kavramlar değerlendirilecektir.

### **1.1. Yeniliğin Tanımı**

Yeniliğin sözlük anlamına bakıldığında, rakiplere karşı avantaj elde etmenin yanında yenilikçi kimlik için tasarımdan üretime veya ürün yaklaşımlarından yeni pazarlara ilerlemenin önünü açarak kendini geliştirmek olarak tanımlandığı görülmektedir. (Dictionary of Business, 2002, s. 266). Yenilik en geniş anlamıyla daha önce var olmayan bir ürünü, mal veya hizmeti üretmek olarak tanımlanabilir (Demirel, 2015, s. 15). Buna karşılık daha önce var olan bir ürünü, mal veya hizmeti geliştirme, ilerletme de yenilik olarak değerlendirilebilir.

Bazı iktisat bilimciler de yenilikle ilgili çeşitli tanımlamalar yapmışlardır. Örneğin; Schumpeter yeniliği henüz bilinmeyen bir ürünün üretiminin başlaması ya da var olan

bir ürün veya hizmetin yeni bir işlevinin piyasaya sunulması, yeni üretim yöntemlerinin hayata geçirilmesi, yeni pazarların kullanıma açılması, hammadde ya da yarı mamul haldeki ürünlerin tedariki, nakliyesi, montajı konularında yeni kaynak ya da yöntemlerin bulunması ve bir sanayinin yeni organizasyona sahip olmasıdır şeklinde tanımlamıştır. Bir diğer iktisatçı Kale ise yeniliği, işletmede verimliliği ve etkinliği artıran süreç ve uygulamaların geliştirilmesi, müşteriler için değer yaratan ve rekabet avantajı sağlayan yeni ürün veya hizmetlerin oluşturulması ve çevresel değişimlere karşı örgütün kendisini yenilemesi ile ilgilidir diye ifade etmiştir (Öğüt vd., 2007, s. 291-292).

Özetle yenilik kavramını şu şekilde de açıklayabiliriz. Yenilik; bir fikrin, bir ürünün ya da bir hizmetin bilimsel veya teknolojik gelişmeler ışığında keşfedilmesi, üretilmesi ya da şekillendirilerek geliştirilmesi ve sonrasında ticarileştirilerek gelir veya kar sağlar hale getirilmesidir.

## **1.2. Yeniliğin Önemi**

Küreselleşmenin artık tamamen hakimiyet kazandığı tüm dünyanın ortak pazar ve endüstrinin tek bir üretim platformu haline geldiği bugünlerde yenilik işletmeler açısından farklılaşma yaratma ve böylece hem karlılık oranını artırıp işletmeyi büyütme hem de rekabet avantajı sağlayarak rakiplerinin bir adım önüne geçme ve pazarda tutunabilmek açılarından hayati önem taşımaktadır. Ancak bu büyümeyi sağlama ve sektördeki yerini sağlamlaştırma ya da koruma için işletmeler açısından yenilik stratejilerinin sürekli hale getirilmesi kaçınılmazdır. Bunun için bilimsel ve teknolojik gelişmeleri sürekli takip etmek ve hatta AR-GE faaliyetlerine bütçe ayırmak işletmelerin başlıca görevlerinden biri haline gelmektedir. (Demirel, 2015, s. 16-17)

Yenilik sayesinde işletme bazında oluşan bu sürdürülebilirlik, rekabet avantajı, karlılık, müşteri bağlılığı ve büyüme faaliyetleri ülke çapında da gelişimi sağlayarak ülke ekonomisine de olumlu katkı sağlamaktadır.

Sonuç olarak yeniliği önemli yapan ve yeniliğin ortaya çıkmasını sağlayan faktörler şu şekilde sıralanabilir.

- Değişime ayak uydurmak veya değişime öncülük etmek,
- Sosyal sorumluluk konuları ve etik kurallar konusunda gerekli hassasiyeti göstererek hareket etmek, toplumun istek ve beklentilerini yerine getirmek,

- Etkinliği arttırma ve yükseltme ile performansı üst seviyeye getirme isteği,
- Karlılığın ve verimliliğin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi isteği,
- Rakiplerin sıkıştırma gücü rekabet koşullarına göre konum almayı zorunlu kılmak
- Yeni pazar fırsatlarını değerlendirmek,
- Üretim ve üretim faktörlerinin geliştirilmesini sağlamak,
- Örgütün niteliksel ve niceliksel büyümesini sağlamak,
- Çevreye göre örgütler kendilerini ortamın şekline göre uyum sağlamak
- Süreklilik ile örgütsel sistem birleşerek devamlılığı sağlamak
- Değişen ülke ve dünya koşullarına göre hızlıca yeni sistemde kendine yer belirlemek.
- Çevresine karşı sürükleyici bir tavır üstlenmek, toplumun gelişmeler ve yeniliklere öncülük etmesi sağlamak. (Göker, 2009, s. 30-31)

### **1.3. Yenilik Türleri**

Yenilik, gerçekleştirildiği alan ve yoğunluk açısından birtakım sınıflamalara tabi tutulmuştur. Yenilik, en klasik ve geçerli sınıflandırma yöntemi olarak alanına ve derecesine göre şu şekilde sınıflandırılmaktadır: (Adıgüzel, 2012; Coşkun vd., 2013):

#### **1.3.1. Alanına Göre Yenilikler**

Alanına göre yenilikler yukarıdaki tabloda da belirtildiği üzere dört başlıkta incelenebilir. Bunlar; ürün, organizasyonel, süreç ve pazarlama başlıkları olarak sıralanmaktadır. Bunlar aynı zamanda Oslo Manual (OECD, 2005). Aşağıda tanımlama ve açıklamalarıyla birlikte sunulmuştur.

#### **1.3.2. Derecesine Göre Yenilikler**

Derecesine göre yenilikler de iki ana başlıkta değerlendirilmektedir. Bunlar; artımsal yenilik ve radikal yeniliktir.

Artımsal yenilikler daha çok, düşük sermayeli, büyümekte olan, KOBİ sınıfında değerlendirilebilecek ölçekteki işletmeler için uygun olup, radikal yenilikler ise gelişmiş, sermaye oranı yüksek ve büyük ölçekli işletmeler için uygundur (Kale, 2010,

s. 22). Çünkü radikal yenilikler özünde yüksek maliyet gerektiren fakat buna karşılık başarısızlıkla sonuçlanma ihtimali olan yenilik çalışmalarıdır. (Coşkun, 2013, s. 43).

#### **1.4. Yenilik Stratejileri**

Ülkeler arası bilgi alışverişlerinin artması sonucu toplumlar hızlı bir değişim sürecine girmiştir. Gelişmiş bilgi paylaşımı ve teknolojilerdeki ilerleme firmaların yapılarında değişikliklere neden olmaktadır. Firmalar bu yenilikler sayesinde rakipleri karşısında avantaj elde etmelerini sağlamakla beraber elde ettikleri avantajı korumaları konusunda da firmaları sistematik ve sürekli stratejiler kurarak rakipleri karşısında pozisyonlarını güçlendirmelerini sağlamaktadır.

İşletmelerin öncelikli stratejilerinin başında gelmekte olan yenilik stratejileri firmalar için alt bir strateji konumundadır (Gökçek, 2007, s. 69). Buna göre yenilik stratejisi; bir planlama dokümanı olmakla beraber aynı zamanda insanlar için bu yenilikleri neden yaptığını gösteren bir rehber görevindedir. (Coşkun, 2013, s. 57).

Urban ve Hauser (1980) firmalar için stratejileri iki grupta yani reaktif ve proaktif olarak iki kolda incelemiştir. Reaktif stratejiyi baz alan firmalar müşterilerin yeni gelen taleplerine ve rakiplerinin taktiklerine cevap verirler. Proaktif stratejiyi merkezine alan firmalar ise ileriye dönük tahminler yaparak rakiplerinden önce değişen koşullar için pozisyon alırlar (Akman, 2003, s. 76).

İşletmelerin günümüzde küreselleşen dünyasında teknolojik gelişmeler vb. etkenler ile birlikte değişen çevre koşullarına uygun olarak kendilerine belirleyecekleri stabil yenilik stratejileri olabileceği gibi, zamanla değişen koşullara göre uyum sağlayabilecekleri değişken ve hatta birden fazla stratejinin birlikte uygulandığı çoğul bir platform da söz konusu olabilir.

Yenilik stratejileri ile firmalar geleceğini yönlendirerek rakiplerine karşı değişen piyasalarda öncü olmasını sağlamaktadır.

Firmaların yenilik stratejilerini belirleyen bir takım iç ve dış faktörler vardır. Dış faktörlere bakacak olursak pazar yapısı, mevsimsel dalgalanmalar, sektörün doğası, teknolojik özellikler, pazara uzaklık ve politik olaylar gibi faktörler sistemi etkilemektedir. İç faktörlere baktığımızda firmanın finansal gücü, teknolojik gelişmelerin firmaya uyarlanması ve faaliyet büyüklüğü gibi özellikler önemlidir (Coşkun, 2013, s. 59).

Yenilik stratejilerinin çeşitleri 6 maddede ele alınabilir. Bunlar; taklitçi saldırgan, bağımlı; savunmacı, fırsatları izleyen ve geleneksel yenilik stratejileri olarak değerlendirilir. (Coşkun, 2013, s. 60).

#### **1.4.1. Saldırgan Yenilik Stratejisi**

Saldırgan yenilik stratejisi işletmelerin günümüz rekabet ortamında pazarda öne çıkabilmek için fark yaratabilecekleri ve daha iddialı olabilecekleri ürünleri geliştirmelerine olanak sağlamanın yanı sıra iyi bir süreç yönetimi de yaparak maliyetlerini kontrol altına almalarını ve bu sayede pazar liderliği kazanmalarını sağlar. (Akman, 2003, s. 59). Süreç yenilikleri ile yapılan işlerin verimliliklerini arttırarak pazardaki kuvvetini arttıran şirketler bu avantajı sürekli hale getirebilmek için Ar-Ge faaliyetlerine önem verirler. Ar-Ge faaliyetleri sayesinde şirketler mevcut süreçlerini geliştirmenin yanında yeni ürün geliştirme konusunda da yol kat edebilmektedir. Saldırgan stratejiyi merkezine koyan şirketler yaptıkları yenilikleler ile pazara yayılma sürecini öne çekerek yeni geliştirdikleri ürünleri hızlı bir şekilde kullanıcıların hizmetine sunmaktadır (Coşkun, 2013, s. 60).

#### **1.4.2. Savunmacı Yenilik Stratejisi**

Pazarda ilk olan ve lider konumundaki şirketler piyasadaki avantajlarını korumak ve fırsatlardan yararlanmak için mevcut durumlarını korumayı amaçlarlar ve savunmacı yenilik stratejisini kendilerine amaç edinirler. Ürettikleri ürünleri daha uygun maliyetler ile üreterek piyasada rekabet avantajını ellerinde tutmayı amaçlayan firmalar piyasada gerektiğinde rakiplerini zora sokmak ve büyüklüğünü göstermek için fiyatları aşağıya çekebilirler böylece savunmacı strateji ile kendi yerlerini sağlamlaştırırlar. (Coşkun, 2013, s. 60).

#### **1.4.3. Taklitçi Yenilik Stratejisi**

Taklitçi yenilik stratejisini işletmeler, ilk sıralarda olan firmaların yaptıklarını kendilerine hızlıca uyarlayarak onların pazardaki avantajlarından yararlanmak ve hatta onlara kafa tutabilmek için kullanırlar. Saldırgan ve savunmacı yenilik stratejilerinin aksine taklitçi yenilik stratejisinde AR-GE çalışmaları fazla önemli yer tutmaz. Bu da bir yandan onların daha düşük maliyetli ve küçük işletme olduğunu gösterirken bir yandan da rakiplerine göre sayıca çok daha fazla ve seri üretim yapabiliyor olmalarını sağlar. (Coşkun, 2013, s. 60).

#### **1.4.4. Bağımlı Yenilik Stratejisi**

Şirketler için büyüme ya da küçülme stratejisi olarak kendilerine bağımlı alt şirketler kurarlar. Bu şirketler sayesinde kendi imajını koruyarak personel artırma ya da azaltma işlemlerini çok daha rahat alt şirketlere yaptırabiliyorlar. Bağımlı şirketler beraber çalıştıkları şirketlerden bir talep gelmedikçe kendileri mevcut yaptıkları düzende işlerine devam eder ve herhangi bir araştırma geliştirme faaliyetinde bulunmazlar. Örnek verecek olursak Türkcell kendine bağlı alt şirketleri ile muhasebe finans vb. birçok işlemi kendi alt firmalarına dağıtarak işleri kendi üzerinden onlara kaydırmıştır. Bu firmalar Türkcell merkezden gelen talimatlar dışında kendi başlarına bir geliştirme yapmadan onlara bağımlı olarak hayatını sürdürmektedirler (Coşkun, 2013, s. 61).

#### **1.4.5. Geleneksel Yenilik Stratejisi**

Geleneksel yenilik stratejisindeki şirketler rekabetin az olduğu ve piyasadaki taleplerin çok nadir gelmesinden dolayı değişime daha nadir rastlanmaktadır. Bu tip şirketler Ar-Ge konusuna hiç öncelik vermez ve teknolojik yenilikleri de daha geriden takip ederler (Aygen, 2006, 50). Geleneksel stratejideki şirket yeniliklere olan uzaklıklarından dolayı piyasadaki yeni gelişen bir duruma adaptasyonda sıkıntılar çekecek ve Pazar payında azalma meydana gelir. Buldukları sektör beklenenin dışında hareket eder ve yeni bir gelişime doğru dönerse bu durum geleneksel stratejideki bir şirketi zor duruma sokarak küçülmeye gitmesini sağlar (Coşkun, 2013, s. 61).

#### **1.4.6. Fırsatları İzleyen Yenilik Stratejisi**

Fırsatları izleyen yenilik stratejisini baz alan şirketler pazardaki boşlukları ve eksikleri izlemesi ve daha önce düşünülmemiş ve yapılmayan fakat talep yaratabilecek ürünleri araştırarak kendilerine avantajlı pozisyon yaratmayı amaçlamaktadır. Sürekli arayışta olan bu şirketler yeni ürün geliştirme konusunda her türlü fırsatı değerlendirmek için aç bir kurt gibi beklemektedir. Bu sayede işletme devamlı dinamik ve ileri düzeyde proaktif olur (Coşkun, 2013, s. 61).

## **2. YENİLİK PERFORMANSI**

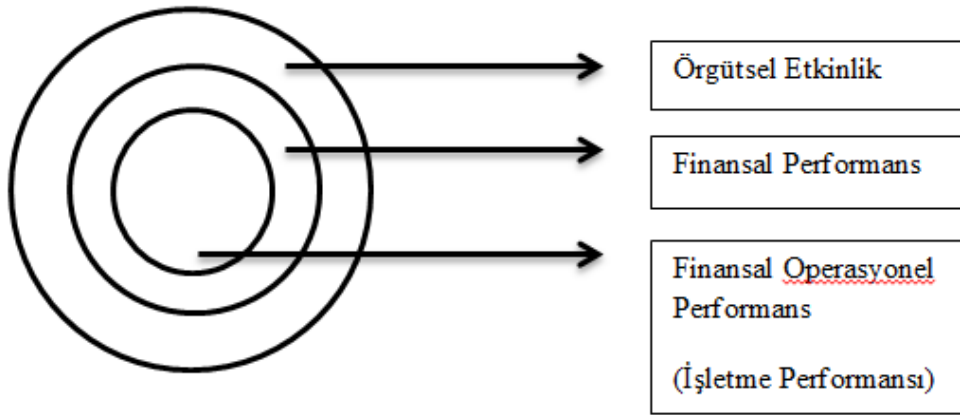
Yenilik performansı günümüz dünyasında küreselleşmenin hızla artması ile beraber giderek önem kazanmış ve şirketler için kızışan rekabet ortamında önemini hızla hissettirmiştir. Şirketler için yapılan araştırmalara göre büyümenin önemli yapı taşlarından biri yenilik olarak belirtilmiştir. Bu yenilik faaliyetleri için ayrılan önemli



bütçe karşılığında birçok şirket geri dönüşleri yeterince alamamaktadır. Geri dönüşlerin her zaman tatmin edici düzeyde olmamasından dolayı şirketler yenilik araştırmalarına bütçe ayırmaktan kaçınmaktadır bu durum gelişimin önünde engel teşkil etmektedir (Demirel, 2015, s. 42).

Yenilik performansını tek boyutta ölçmek yerine çok boyutlu ölçmek ve analiz etmek gerekmektedir. Bunlar Karlılık, İşlevsellik, Büyüme, Verimlilik, Akıcılık, Büyüklük ve Varlığını sürdürme olarak 7 başlıkta ölçmek gerekmektedir (Demirel, 2015, s. 43).

Şirketlerin pazardaki performansına göre yapılan ölçümler şirketin birçok departmanının işlevselliği ile doğrudan alakalıdır. Departmanların kendi içlerindeki yenilik performansları bütün işletme içindeki yerlerini ve iletişimde oldukları diğer departmanları da etkileyerek toplam yenilik performansına öncülük etmektedir. Şirket içindeki performansı katmanlara ayırarak incelediğimizde aşağıdaki şekilde de görüleceği gibi merkezde finansal operasyon performansı, ortada finansal performans ve dış çeperde ise örgütsel performans olduğu görülmektedir.



(Kaynak: 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)

Bu üç katmanın merkezinden yani finansal performanstan başlayacak olursak bu katman şirketin bütün finansal para akışı ve kaynak değerlendirmesini yenilik performansı için oldukça önem arz eden bir konuma koymaktadır. Finansal performansı

da kapsayan ve daha geniş bir düzeyde sistemi inceleyen finansal operasyonel yani işletme performansı aynı zamanda üretim, kalite, ürün gamı, marka değeri gibi birçok sistemin bir arada değerlendirilerek performans yönetimi olarak geliştirilmesini sağlamaktadır. İşletmenin pazarda gösterdiği faaliyetler dışsal çerçevesiyle olan ilişkisini ele alarak örgütsel performansını etkinlik katması sağlanmaya çalışmaktadır. (Venkatraman ve Ramanujam, 1986, ss. 802-803).

## **2.1. Yenilik Performansı Unsurları**

Bir işletmenin yenilikçi performansının belirlenmesinde bazı kriterler vardır. Bu en iyi şu kriterlerle ölçülebilir; rakiplerinden önce piyasaya yeni bir ürün verme sıklığı, eski ürünleriyle yeni ürünlerin birbirlerine oranı, AR-GE yatırımlarına ayırdığı bütçe ve çalışanların nitel ve nicel özellikleri, teknolojik liderliği, çevrenin değişikliğine göre idari yapısının yenilenmesi, İK departmanının çalışma performansı ve çalışan kalitesi ve en önemlisi yeni ürün geliştirmeye ayırdığı zaman ve para, yeni ürünün kalitesi (Kale, 2010, s. 138).

### **2.1.1. Ödül/Prim Sistemi İle Yenilik Performansı Arasındaki İlişki**

İşletmelerde çalışanlara ödül vermek yenilikçi performansını teşvik eden unsurlardan biridir. Ödül ya da başka bir ifadeyle prim sistemi işletmelerdeki en önemli motivasyon kaynaklarından biridir. Çalışanların yaptıkları işe ve çevresel koşullara kıyasla çalışmalarına karşılık elde ettikleri maddi kazanç tatmin edici olmalıdır. Bu sayesinde insanlar daha fazla emek göstererek daha yeni fikirlere kavuşurlar ve yeni şeyler üretirler. Yeni bir şey üreten insan hem kendi emeğiyle farklı bir şey yapmanın gurunu taşır hem de kendini daha faydalı görerek çalıştığı şirketi daha çok benimsemesi sağlanmış olur (Samur, 2011, s. 30).

### **2.1.2. Çalışan Profili Ve Kalitesi İle Yenilik Performansı Arasındaki İlişki**

Bir işletmenin yenilik performansı işletmedeki çalışan personelin nitelikli olmasıyla ve işletmenin sahip olduğu ekonomik gücüyle doğru orantılıdır. Bir firmanın yenilikçi gücünü anlayabilmek için işletmenin piyasaya yeni ürün çıkarma ve yeni süreç sistemlerini piyasaya tanıtmaya sıklığıyla anlaşılır. Günümüzde bu şekilde yenilikçi gücünü kullanan işletmeler hızla dünyanın en değerli firmaları haline gelmektedirler (Samur, 2011, s. 36).

### **2.1.3. Yenilik Performansı İle İşletmenin Finansal Performansı Arasındaki İlişki**

Yenilikçi performans işletmenin üretim performansını, finansal performansını ve yeni ürün performansını artırır. McKinsey'in 2009 yılında bu konudaki yaptığı çalışmasında katılımcıların %70'inin verdiği cevaplardan elde edilen sonuç da gösteriyor ki bir işletmenin yenilik performansı onun finansal performansını artırır (Cassiman vd., 2009). Çünkü yapılan yenilikçiliğe dair yapılan tüm yatırımlar ve AR-Ge çalışmaları ilk bakışta işletme açısından birer maliyet kalemi gibi görünseler de uzun vadede işletmenin rekabet stratejileri konusunda güçlenmesini, küresel pazarda yerini sabitlemesini, pazar payını artırmasını, ürün yelpazesini genişletmesini, üretim kalitesini artırmasını, üretim standardı yakalamasını, müşteri memnuniyetini artırmasını sağlayacaktır (Samur, 2011, s. 36).

### **2.1.4. Çalışan Bağlılığı İle Yenilik Performansı İlişkisi**

Çalışanların kendilerini firmanın bir parçası olarak hissetmeleri çok önemlidir. Bu hem çalışanların verimliliğini hem de yenilikçi performanslarını artırır. Çünkü çalışanlar firmayı ailesi gibi görüp kendilerini oraya ait hissetmezlerse firmanın geleceğini düşünmeyecekleri için emek göstermek istemeyeceklerdir. Bu noktada çalışan bağlılığı işletmelerdeki yenilik performansını artırmaya olumlu katkı sağlayan önemli bir kriterdir. (Samur, 2011, s. 73).

Görüldüğü üzere yenilik performansını etkileyen pek çok kriter vardır. Bunlar işletme performansını etkileyeceği gibi işletmenin yenilik konusunda göstereceği performansı da oldukça etkiler. Bunun önüne geçmek için işletmede öncelikli olarak çalışan kalitesine ve kalifikasyonuna yani işletmeye ve işletmede belirlenmiş görev tanımına ne kadar uygun olduğuna dikkat edilmelidir. Sonrasında çalışanın motivasyonunun devamlılığı sağlanmalıdır. Bununla birlikte işletmenin finansal durumuna göre yenilik yatırımları yapılmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Böylece işletmenin yenilik performansına katkı sağlanabilecektir (Kale, 2010, s. 138).

## **3. ARAŞTIRMA UYGULAMALARI VE YÖNTEMLERİ**

### **3.1. Araştırmanın Yöntem Ve Amacı**

Araştırmanın amacı yenilik stratejileri ile yenilik performansı arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırmada verilerin cronbach alpha değerleri incelenecek, verilere faktör

analizi ve korelasyon analizi uygulanacaktır. Araştırma verilerinin analizi devam etmektedir.

### **3.2. Örneklem Seçimi Ve Verilerin Toplanması**

Araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmaktadır. Yenilik stratejileri ile yenilik performansı arasındaki ilişkiyi ölçmek için hazırlanan araştırma formu İstanbul'da faaliyet gösteren telekomünikasyon firmalarında çalışan 300 kişiye gönderilmiş, bunlardan temin edilen kullanılabilir araştırma formlarının analizi devam etmektedir.

### **3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler Ve Yapılan Form**

Araştırmada öncelikle katılımcılara yaşları, eğitim durumları, cinsiyetleri, çalışma süreleri, çalışmakta oldukları şirketteki çalışma süreleri, buldukları işletmenin faaliyet alanı, çalışan sayısı, cirosu ve sektördeki faaliyet süresi sorularını cevaplamaları istenmiştir. Araştırmada yenilik stratejileri ve yenilik performansı boyutları 5'li Likert ölçeği (5. Kesinlikle katılıyorum 4. Katılıyorum 3. Kararsızım 2. Katılmıyorum 1. Kesinlikle katılmıyorum) kullanılarak analiz edilmektedir.

Araştırmanın anket çalışmasında yenilik stratejileri anket ölçek ve örnekleme hazırlanırken Gülşen Akman'ın 2003 yılında hazırladığı "Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler ve Bunların Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri" isimli doktora tezinden yararlanılmıştır. Yenilik performansı anket ölçek ve örnekleme hazırlanırken Emine Kale'nin 2010 yılında hazırladığı "Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri" isimli doktora tezindeki ölçeklerden yararlanılmıştır.

Araştırmada içindeki ölçeklerin güvenilirlikleri ile geçerlilikleri yeniden test tabi tutulmuştur. Araştırmada yanıtlanan sorular farklı akademisyenler ile birlikte doğru çevrilmeleri teyit edilerek sağlanmıştır.

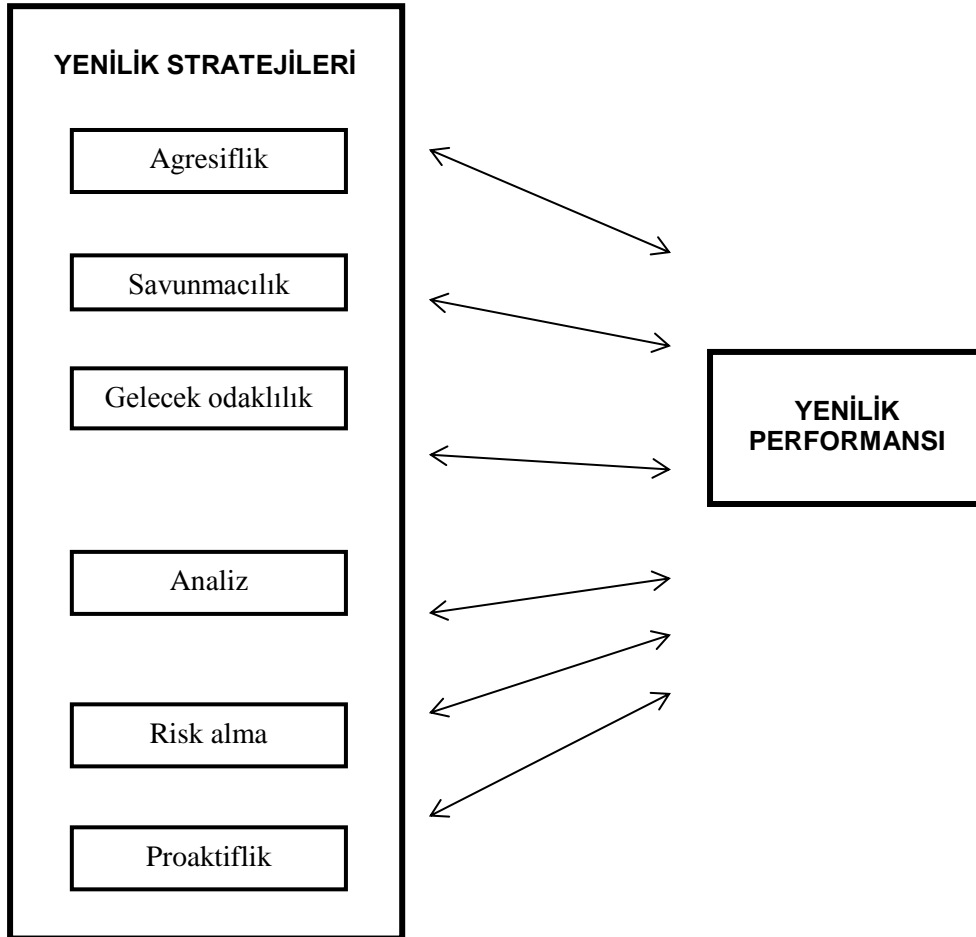
### **3.4. Verilerin Analizi**

Anketlerden elde edilmeye devam edecek olan veriler SPSS 19.0 for Windows istatistik paket programında analiz edilecektir. Araştırmada kullanılan ölçekler faktör analizine tabi tutularak alt boyutlar belirlenecektir. Ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirlikleri Cronbach Alfa değerleri ile incelenecektir. Likert ölçeklerinde yargıların ortalama ve standart sapma değerlerine bakılarak verilen cevaplar hakkında özet yorum ve fikirlere

ulaşılacaktır. Yenilik stratejileri alt boyutları ile yenilik performansı arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenecektir.

### 3.5. Araştırma Modeli

Araştırma modeli aşağıda belirtilmiştir.



### 3.6. Hipotezler

Araştırma hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.

H1: Yenilik stratejileri yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H1a: Yenilik stratejilerinin Savunmacılık boyutu yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H1b: Yenilik stratejilerinin Gelecek Odaklılık boyutu yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H1c: Yenilik stratejilerinin Analiz boyutu yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H1d: Yenilik stratejilerinin Proaktiflik boyutu yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H1e: Yenilik stratejilerinin Agresiflik boyutu yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H1f: Yenilik stratejilerinin Risk Alma boyutu yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir.

## **Sonuç**

Yenilik değişimi, dönüşümü ve bunların sonucunda da gelişimi ifade eder. Günümüz küreselleşen dünyasında yenilik fazlaca önemli ve büyük bir yer kaplamaktadır. Bununla birlikte diyebiliriz ki özellikle işletmelerin gerek faaliyet gösterdikleri pazarda mevcut bulunan rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri gerek büyüebilmeleri açısından yenilenmeleri olmazsa olmazdır. Bu çerçevede bakıldığında sadece işletmeler için değil, kişiler için ve hatta endüstriler için de oldukça önemlidir.

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, büyüebilmeleri mevcut pazarlarında Pazar paylarını koruyabilmeleri, yeni pazarlara, yeni endüstri alanlarına geçebilmeleri için gerekli olan yeniliği destekleyecek ve bu değişimi gelişimi sağlamaya yardımcı olacak en önemli unsur ise AR-GE çalışmalarıdır.

Firmalar bu yenilikler sayesinde rakipleri karşısında avantaj elde etmelerini sağlamakla beraber elde ettikleri avantajı korumaları konusunda da firmaları sistematik ve sürekli stratejiler kurarak rakipleri karşısında pozisyonlarını güçlendirmelerini sağlamaktadır. İşletmelerin bu süreçte kendilerine belirledikleri yenilik stratejileri olmalıdır. Bu yenilik stratejileri ile firmalar geleceklarini yönlendirerek rakiplerine karşı değişen piyasalarda öncü olmasını sağlamaktadırlar.

Böylece firmalar yenilik stratejileri sayesinde hem rakiplerinden bir adım önde olabilirler hem de kendi departmanlarını ve iletişimde oldukları diğer departmanları da etkileyerek toplam yenilik performansına öncülük etmektedirler.

Buna göre çalışmanın amacı olarak başında da belirtilmiş olan yenilik stratejilerinin işletmelerin uyguladıkları yenilik performansları ve kendi işletme performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi konu edilmiştir. Literatür araştırması bu yönde detaylandırılmış olup araştırma bulgularının değerlendirilmesi devam etmektedir.

Bu makaleye konu olan anket sonuçlarının analiz çalışmaları değerlendirilmekte olup, ilgili anket değerlendirilmeleri tamamlandıktan sonra makale tekrardan düzenlenecektir. İlgili makalede ki, anket sonuçları ayrıca analizler ile bir bütün olarak sonuçların değerlendirilmesinin ardından güncel hali ile yayımlanacaktır.

## Kaynakça

- Adıgüzel, B. (2012). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akman, G. (2003). *Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler ve Bunların Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Aygen, S. (2006). *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Cassiman, B. Di Guardo, M. C. ve Valentini, G. (2009). *Organizing R&D Projects to Profit From Innovation: Insights From Co-opetition, Long Range Planning*, 42, 216-233.
- Coşkun, S. (2013). *Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri-Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Düzce.
- Demirel, O. (2015). *İnovasyon Performansı Ölçüm Kriterlerinin Nitel Bir Araştırma ile Belirlenmesi: Bilişim İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Düzce.
- Dictionary of Business, (2002): 266
- Göker, Ş. (2009). *Şirketlerde İnovasyon Stratejisinin Önemi ve Türkiye'nin İnovasyon Kapasitesinin Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya
- Kale, E. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programı, Kayseri
- OECD - Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, Paris 2005.



Öğüt, A. , Akgemici, T. , Şahin, E. , Kocabacak, A. (2007). *İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi*.

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S: 17, s: 413-425

Samur S.B. (2011). *The Mediating Role Of Innovative Work Behaviors Between Intrapreneurial Climate and Organizational Innovativeness: An Empirical Study*.

Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bölümü, İzmir.

Venkatraman, N. ve Ramanujam V. (1986). *Measurement of Business Performance in Strategy Research: a Comparison of Approaches*. Academy of Management Review (11 vols.), No.4, s.801–814

## EKLER

### EK-1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Size sunulan anket formu İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans programında Doç.Dr. Tuğba Karabulut danışmanlığında hazırladığım ‘**Yenilik Stratejilerinin Yenilik Performansına Etkisi ve Bir Uygulama**’ isimli tez çalışmasının araştırma bölümünü meydana getirmektedir. Araştırma sonucunda sağlanan veriler tamamıyla bilimsel amaca hizmet edecek ve değerlendirmeye alınacaktır. Çalışmanın belirlenen amaçlara ulaşabilmesi, doğru ve geçerli sonuçlar verebilmesi adına hiçbir soru atlanmamalı ve düşüncenizi en iyi şekilde yansıtan seçenekler tercih edilmelidir. Tez çalışmamıza sağlayacağınız katkılardan ve zaman ayırmanızdan ötürü çok teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dileriz.

Sabiha Cansu ATAKAN

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

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

### Cevaplayıcının Kişisel Bilgileri

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

- Yaşınız:  18-30 yaş arası  31-40 yaş arası  41-50 yaş arası  
 51 ve daha fazla
- Medeni durumunuz:  Evli  Bekar
- Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek
- Eğitim durumunuz:  Lise  Ön Lisans/Lisans  Lisansüstü
- Toplam çalışma süreniz:  0-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  
 16 yıl ve daha fazla
- Mevcut şirketteki çalışma süreniz:  0-5 yıl arası  6-10 yıl arası  11-15 yıl arası  
 16 yıl ve daha fazla
- Mevcut şirketteki pozisyonunuz:  Alt Kademe Yönetici  Orta Kademe Yönetici  
 Üst Kademe Yönetici

### Şirket Bilgileri

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

- Şirketinizin çalışan sayısı:  1-9  10-49  50-249  250 ve daha fazla
- Şirketinizin cirosu:  1 Milyon TL'ye kadar  8 Milyon TL'ye kadar  40 Milyon TL'ye kadar  
 40 Milyon TL'den fazla

3. Şirketinizin faaliyet süresi ( ) 0-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve daha fazla
4. Şirketinizin sektörü .....
5. Şirketinizde Ar-Ge'de çalışan personel sayısı: .....
6. Şirketinizde yıllık AR-GE harcamalarının yatırım harcamalarına oranı ( ) %0-3 ( ) %4-6 ( ) %7-9 ( ) %10 ve daha fazla
7. Şirketinizde yıllık AR-GE harcamalarının toplam satışlara oranı ( ) %0-3 ( ) %4-6 ( ) %7-9 ( ) %10 ve daha fazla
8. Son 5 yılda şirketiniz tarafından geliştirilen ürün/hizmet sayısı nedir? .....
9. Son 5 yılda geliştirilen ürünlerin/hizmetlerin kaç tanesi;
  - a. tamamen yenidir? .....
  - b. mevcut ürünlerde/hizmetlerde yapılan değişikliklerdir? .....
10. Şirketiniz ortalama olarak ne kadar sürede pazara yeni ürün/hizmet sunmaktadır? .....yıl ve .....ay
11. Şirketinizin patent sayısı nedir? .....
12. Şirketinizin kaç tane patent başvurusu vardır? .....
13. Son 5 yılda yeni ürünlerinizin/hizmetlerinizin satışının toplam satışlara oranı nedir? %.....

## **2. Yenilik Stratejisi Ölçeği**

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

<b>ŞİRKETİN YENİLİK STRATEJİSİNE YÖNELİK İFADELER</b>	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
<b>Pazara sunduğumuz yeni ürünlerle ilgili olarak genellikle;</b>					
1.Karlılıktan zarar etmek pahasına pazar payını artırmak için çeşitli fırsatları sürekli olarak araştırırız.					
2.Pazar payını artırmak için sık sık fiyat indirimine gitmeyi tercih ederiz.					
3.Fiyatları sık sık rekabet fiyatının altında düzenleriz.					
4.Gerektiğinde yeni bir ürünü/hizmeti rakiplerden önce pazara sürebilmek için karlılıktan fedakarlık edebiliriz.					
<b>Yeni ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerinde;</b>					
5.Yeniliklerin başarılı olması için farklı bölümler arasında etkili bir koordinasyonun sağlanmasına önem veririz.					
6.Yenilikler konusunda karar vermede bilgi sistemlerimizden etkin destek sağlarız.					
7.Önemli bir yenilik kararı verileceği zaman, konuya genellikle analitik yöntemlerle yaklaşırız.					
8.Yenilik faaliyetlerinde çok çeşitli planlama teknikleri kullanırız.					
9.Yönetim bilgi ve kontrol sistemlerinden elde edilen bilgileri ve sonuçları kullanırız.					
<b>Rakiplerin yeni ürünleriyle rekabet etmek amacıyla;</b>					
10.Üretim/hizmet teknolojisinde ara sıra önemli değişiklikler yaparız.					
11.Mevcut ürünlerimizin/hizmetlerimizin kalitesini sürekli olarak geliştirmeye çalışırız.					
12. Ürettiğimiz ürünlerin/hizmetlerin maliyetlerini düşürmeye çalışırız.					
13.Üretim faaliyetlerinin yönetiminde modern teknikler kullanırız.					
14.Ürün/hizmet kalitesini artırmak için düzenli olarak ekip çalışmaları yaparız.					

<b>İş felesemizin gereği olarak;</b>					
15. Şirketimiz bugünden çok geleceğe odaklanmıştır.					
16. Gelecekte bize rekabet üstünlüğü sağlayacak potansiyel ürünler için sürekli olarak araştırma yapmaya önem veririz.					
17. Şirketimiz potansiyel ve gelecekteki müşterilere mevcut müşterilerden daha fazla önem verir.					
18. Gelecekteki pazar eğilimlerini önceden tahmin etmeye çalışırız.					
19. Şirketimizdeki pazar araştırması çalışmaları müşterinin şimdiki ihtiyaçlarından çok gelecekteki ihtiyaçları hakkında bilgi sağlamaya odaklanmıştır.					
20. Şirketimiz genellikle yeni ürünleri/hizmetleri, yeni yönetsel teknikleri ve yeni geliştirme teknolojilerini tanımlamada ve pazara sunmada öncü şirketlerden biridir.					
21. Mevcut ürünlerimizi/hizmetlerimizi iyileştirmek ve yeni ürünler/hizmetler geliştirmek için sürekli olarak yeni fırsatları araştırmaktayız.					
22. Şirketimizde yeni ürün/hizmet geliştirme ve süreç iyileştirme faaliyetleri sürekli olarak teşvik edilir ve desteklenir.					
23. Rakiplerimizle rekabet etmek için yeni ürün/hizmet geliştirme yaklaşımını yoğun olarak kullanmaktayız.					
24. Yönetim olarak yeni ürün ve fikirleri üretme konusunda rakiplerimizden önde olmaya çalışırız.					
25. Yalnızca başarılı olacağı ve kar getireceği kesin olan yeni ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerini destekleriz.					
26. Yeni bir ürün geliştirme kararı verileceği zaman temkinli davranmayı tercih ederiz.					
27. Şirketimizde yenilik faaliyetleri riskli ve kabul edilemez bir yaklaşım olarak görülür.					
28. Belirsizlik içeren yeni ürün kararları ile karşılaşıldığında, işletmemiz fırsatları kendi lehine çevirmek için cesur davranmayı ve risk almayı tercih eder.					

### 3. Yenilik Performansı Ölçeği

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

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

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