



**T.C.**

**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI**

**İNOVASYON ANLAYIŞINA DAYALI ÜRÜN GELİŞTİRME  
PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ:**

**(DOKTORA TEZİ)**

**Serkan KILIÇ**

**BURSA – 2013**





**T.C.**

**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI**

**İNOVASYON ANLAYIŞINA DAYALI ÜRÜN GELİŞTİRME  
PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Serkan KILIÇ**

**Danışman:**

**Prof. Dr. Neriman GÜNDOĞAN**

**BURSA – 2013**

T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı'nda 710714006 numaralı Serkan KILIÇ'ın hazırladığı "İnovasyon Anlayışına Dayalı Ürün Geliştirme Performansının Değerlendirilmesi" konulu Doktora Tezi Çalışması ile ilgili tez savunma sınavı, 17/05/2013 günü 10:00 - 13:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının ..... başarılı..... (başarılı/başarısız) olduğuna ..... oybirliği..... (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Başkan (Danışman)

Prof. Dr. NERİMAN GÜNDOĞAN ENER

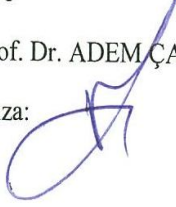
İmza:



Üye

Prof. Dr. ADEM ÇABUK

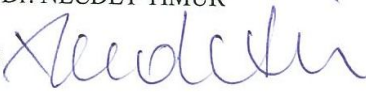
İmza:



Üye

Prof. Dr. NECDET TİMUR

İmza:



Üye

Prof. Dr. AYŞE OĞUZLAR

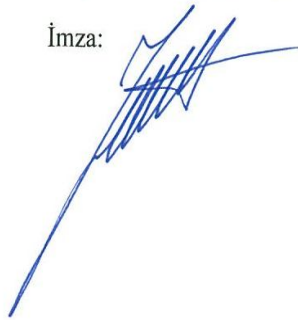
İmza:



Üye

Doç. Dr. M. HAKAN ALTINTAŞ

İmza:



17/05/2013

## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Serkan KILIÇ  
Üniversite : Uludağ Üniversitesi  
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Anabilim Dalı : İşletme  
Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama  
Tezin Niteliği : Doktora Tezi  
Sayfa Sayısı : XIV + 295  
Mezuniyet Tarihi : ... / .... / 2013  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Neriman Gündoğan

### İNOVASYON ANLAYIŞINA DAYALI ÜRÜN GELİŞTİRME PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Günümüzde inovasyon, sosyal bilimlerde en önemli çalışma alanlarından ve çok fazla araştırılan başlıklarından birisidir. İşletmeler, uygun yeni ürün veya hizmetlerini geliştirdikleri sürece, inovasyon işletmeler ile pazar başarısına katkı sağlar ve sürdürülebilir ekonomik gelişme sağlanabilir. Buna rağmen pazar için yeni ürün geliştirme mantığıyla ilişkili olarak inovasyonu anlamada pazarlama ve inovasyon arasındaki ilişkiyi kurmak gereklidir. Bu anlamda çalışmada yeni ürün inovasyonu kavramı incelenmektedir.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren ve ürün inovasyonu gerçekleştiren işletmelerin pazar yönelimlilik, yenilikçilik, ürün inovasyon yapabilirlikleri yapılarının yeni ürün performansı ve işletme performansı üzerindeki etkilerini belirlemektir. Çalışmada İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl açıklanan üretimden net satışlarına göre (TL) Türkiye’nin ilk 1000 büyük işletmesi ile araştırma yapılmıştır. 154 işletme yöneticisiyle gerçekleştirilen analiz sonucunda tepkisel ve proaktif pazar yönelimliliğinin radikal ve artımsal ürün inovasyon yapabilirlikleri ile yenilikçilik aracı değişkenleriyle yeni ürün performansını ve yeni ürün performansı aracılığıyla da işletme performansını etkilediği bulunmuştur. Bu doğrultuda pazarlama yöneticileri, bu etkileri dikkate alarak pazar yönelimlilik boyutlarının ürün inovasyon yapabilirlikleri ve yenilikçilik aracılığıyla performanslarını artırmalarını sağlayacak stratejileri uygulamalıdır.

#### Anahtar Kelimeler:

İnovasyon, İnovasyon Performansı, Pazarlama, Yeni Ürün Geliştirme

## ABSTRACT

Name and Surname : Serkan KILIÇ  
University : Uludağ Üniversitesi  
Institution : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Field : Business Administration  
Branch : Production Management and Marketing  
Degree Awarded : PhD  
Sayfa Sayısı : XIV+ 295  
Mezuniyet Tarihi : .... / .... / 2013  
Supervisor : Full Prof. Neriman Gündoğan

### THE EVALUATION OF PRODUCT DEVELOPMENT PERFORMANCE BASED ON INNOVATION PERSPECTIVE

Innovation is one of the most important fields of study in the social sciences and a widely explored topic nowadays. Innovation contributes to firms and market success, and sustainable economic growth can occur only if firms make new products or services available. However, to understand innovation according to the logic of developing new products for the market, it is essential to establish a relationship between innovation and marketing. Thus, new product innovation concept is examined in the study.

The purpose of this study is to determine the effect of structures of business' market orientation, innovativeness and product innovation capabilities on new product performance and business performance that are operating in Turkey and carrying out product innovations. In the study, a research was conducted among the first 1000 large firms explained by the Istanbul Chamber of Industry each year based on net sales of production (TL). Carrying out the analysis of 154 business managers, it was found that reactive and proactive market orientations affect new product performance with the mediators radical and incremental product innovation capabilities and innovativeness and affect business performance with the mediator new product performance. In this context, taking into account these affects marketing managers, implement strategies that will improve their performance with the dimensions of market orientation and with the mediators of product innovation capabilities and innovativeness.

#### Key Words:

Innovation, Innovation Performance, Marketing, New Product Development

## ÖNSÖZ

Çalışmanın hazırlık süresince yardımlarından dolayı değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Neriman Gündoğan'a minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

Bu çalışmanın ortaya çıkışında hiçbir zaman yardımlarını esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Ayşe Oğuzlar'a ve Doç. Dr. M. Hakan Altıntaş'a da teşekkür ediyorum. Ayrıca yaşamım boyunca maddi ve manevi her türlü desteği benden esirgemeyen babam Ali Kılıç ve annem Nigâr Kılıç'a minnet duygularımı sunarım.

Serkan KILIÇ

10.04.2013

BURSA

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XII
TABLolar LİSTESİ.....	XIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIV
GİRİŞ.....	1

## İÇİNDEKİLER

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### İNOVASYON KAVRAMININ TEMEL KURGUSU

1. KAVRAMSAL ALT YAPI.....	3
1.1. İnovasyonun Tanımı.....	3
1.2. İnovasyonun Belirleyicileri.....	9
1.3. İnovasyonun Özellikleri.....	13
1.4. İnovasyon Çeşitleri.....	16
1.4.1. Ürün ve süreç inovasyonları.....	17
1.4.1.1. Ürün inovasyonu.....	20
1.4.1.2. Süreç inovasyonu.....	22
1.4.2. Artımsal ve radikal inovasyonlar.....	24
1.4.2.1. Artımsal inovasyonlar.....	25



1.4.2.2.	Radikal inovasyonlar.....	27
1.4.3.	Diğer inovasyon çeşitleri.....	36
1.4.3.1.	Hizmet inovasyonu.....	36
1.4.3.2.	Teknolojik inovasyon.....	40
1.4.3.3.	Organizasyonel inovasyon.....	41
1.4.3.4.	Pazarlama inovasyonu.....	42
1.4.3.5.	Yönetim inovasyonu.....	44
1.4.3.6.	Müşteri inovasyonları.....	45
1.5.	İnovasyonla Bağlantılı Kavramlar.....	47
1.6.	İnovasyonun Etkisi.....	54
1.7.	İnovasyon Alt Yapısı.....	57
1.7.1.	Buluş.....	57
1.7.2.	Yaratıcılık.....	58
1.7.3.	Teknoloji.....	62
1.7.4.	Değişim.....	64
2.	İNOVASYON ve ÖRGÜTSEL İLİŞKİ.....	64
2.1.	Örgütsel Girdiler.....	64
2.1.1.	Bölmeler arası koordinasyon.....	71
2.1.1.1.	Pazarlama ve üretim bütünleşmesi.....	73
2.1.1.2.	Ar-Ge ve pazarlama bütünleşmesi.....	76

## İKİNCİ BÖLÜM

### SÜREÇ VE YÖNETİM

1.	İNOVASYON SÜRECİ ve YÖNETİMİ.....	83
2.	İNOVASYON SÜRECİNDE BİLGİ ve ÖĞRENME SÜREÇLERİ.....	90
2.1.	Bilgi ve Bilgi Yönetimi.....	90
2.1.1.	Bilgi yönetimi stratejileri.....	93

2.1.2. Bilgi yönetimi süreci.....	95
2.2. Örgütsel Öğrenme.....	98
3. İNOVASYON SÜRECİNİ GÜÇLENDİREN YAPILAR.....	101
3.1. Pazar Yönelimlilik.....	102
3.1.1. Pazar yönelimlilik: Literatür taraması.....	104
3.1.2. Tepkisel ve proaktif pazar yönelimlilik.....	107
3.1.3. Pazar yönelimlilik ve yeni ürün başarısı.....	111
3.1.4. Pazar yönelimlilik ve inovasyon ilişkisi.....	113
3.2. İnovasyon Yönelimlilik.....	117
3.2.1. İnovasyon yönelimliliğin unsurları.....	118
3.2.2. İnovasyon yönelimlilik için gerekli yetenekler...	120
3.2.2.1. İşletmeye özgü yetenekleri geliştirme: Temel yetenekler.....	121
3.2.2.2. Organizasyonel yetenekler.....	125
3.2.2.2.1. Kaynak tahsisi.....	125
3.2.2.2.2. Teknolojik yetenekler.....	126
3.2.2.2.3. Çalışan yeteneği.....	127
3.2.2.2.4. Öğrenme yeteneği.....	128
3.2.2.2.5. Pazar yeteneği.....	128
3.2.2.2.6. İşlemler yeteneği.....	129
3.2.2.3. Pazarlama yeteneği.....	130
3.2.2.4. İnovasyon yeteneği.....	131
3.3. Girişimcilik Yönelimi.....	137
3.4. Teknoloji Yönelimlilik.....	140
3.5. Öğrenme Yönelimlilik.....	141

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**YENİ ÜRÜN İNOVASYON SÜRECİ**

1. YENİ ÜRÜN İNOVASYONU KAVRAMI.....	143
1.1. Yeni Ürün İnovasyonu ve Performans: Literatür Taraması.	151
1.2. Yeni Ürün İnovasyonu Proje Türleri .....	158
1.3. Aşama-Kapı (Stage-gate) Süreç Modelleri.....	161
1.3.1. Bölümsel aşama-kapı süreç modeli.....	164
1.3.2. Faaliyet/Karar aşama-kapı süreç modeli.....	165
1.3.3. Dönüştürme/Tepki aşama-kapı süreç modeli.....	167
1.4. Yeni Ürün Proje Portföy Yönetimi.....	168
1.5. Yeni Ürün İnovasyonunda Dikkate Alınacak Unsurlar.....	169
1.5.1. Fikirlerin ürüne dönüştürülmesi: Dönüştürme yeteneği.....	170
1.5.2. Müşterilerin ihtiyaçlarını anlama ve karşılama.....	171
1.5.3. Yeni ürünün maliyeti.....	175
1.5.4. Yeni ürün geliştirme zamanı ve geliştirme hızı.....	176
1.5.5. İş çevresi analizi.....	178
1.5.5.1. Çevresel dinamiklerin veya pazar güçlerinin değerlendirilmesi.....	181
1.5.5.1.1. Talep belirsizliği.....	182
1.5.5.1.2. Teknolojik değişimler/gelişmeler.....	182
1.5.5.1.3. Pazar yapısı ve rekabet yoğunluğu.....	182
1.5.6. Yeni ürünlerin başarısında işletme yetenekleri.....	184
2. YENİ ÜRÜN İNOVASYON SÜRECİ ve LİTERATÜR TARAMASI.	186
2.1. Yeni Ürün İnovasyon Süreci: Literatür Taraması.....	186
2.2. Yeni Ürün İnovasyon Süreci .....	194

2.2.1. Yenilikçi strateji geliştirme.....	197
2.2.2. Fikirler geliştirme ve fikirleri harekete geçirme.....	198
2.2.3. Fikirlerin taranması ve değerlendirilmesi.....	206
2.2.4. Fikrin denenmesi ve prototip geliştirme.....	208
2.2.5. Pazar denemesi ve ürünü geliştirme.....	212
2.2.6. Ticarileştirme.....	214
2.2.7. Yayılım ve uygulama.....	217

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **İNOVASYON ANLAYIŞINA DAYALI ÜRÜN GELİŞTİRME:**

#### **BİR MODEL ÖNERİSİ**

1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ.....	222
2. ARAŞTIRMANIN KONUSU ve KAPSAMI.....	222
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ve SÜRESİ.....	223
4. ARAŞTIRMANIN SORU FORMU .....	223
5. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLERİ .....	224
6. ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....	226
6.1. Pilot Çalışma.....	226
6.2. Katılımcı ve İşletme Profili.....	226
6.3. Modelin Test Edilmesi.....	228
7. ANALİZ SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	235
SONUÇ.....	238
KAYNAKLAR.....	243

EKLER.....	287
ÖZGEÇMİŞ.....	295

## KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Bkz	: Bakınız
BUSİAD	: Bursa Sanayici ve İşadamları Derneği
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
ss.	: Sayfadan sayfaya
TİM	: Türkiye İhracatçılar Meclisi
TL	: Türk Lirası
vb.	: Ve Benzeri
vd.	: Ve Diğerleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1: İnovasyon Alanları ve Örnek Uygulamalar.....	7
Tablo 1.2: Radikal ve Artımsal İnovasyonların Karşılaştırması.....	25
Tablo 1.3: İnovasyon Türleri ve Örnekler.....	46
Tablo 2.1: Tepkisel ve Proaktif Pazar Yönelimlilik Karşılaştırması.....	111
Tablo 2.2: İnovasyon Yeteneği İçin Açıklamalar.....	137
Tablo 4.1: Cevaplayıcılara İlişkin Özellikler .....	226
Tablo 4.2: İşletmelere İlişkin Özellikler.....	228
Tablo 4.3: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	229
Tablo 4.4: Bağımsız Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	231
Tablo 4.5: Ölçüm Modeli Değerleri .....	232
Tablo 4.6: Örtük Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri .....	233
Tablo 4.7: Hipotezlerin Kabul/Red Durumu.....	234

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: İnovasyon Yönetiminin Temel Unsurları.....	86
Şekil 3.1: Yeni Ürün İnovasyonunun Yönleri ve Bölümleri.....	159
Şekil 3.2: Genel Aşama-Kapı Süreci.....	164
Şekil 3.3: Bölümsel Aşama-Kapı Süreç Modeli.....	165
Şekil 3.4: Faaliyet/Karar Aşama-Kapı Süreç Modeli.....	166
Şekil 3.5: Dönüştürme/Tepki Aşama Kapı Süreç Modeli.....	167
Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli.....	225
Şekil 4.2: Standardize Çözüm Değeri ve t-Değeri ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonucu.....	233



## GİRİŞ

Günümüzün rekabet ortamında işletmeler, rakiplerine göre bir adım önde yer almak için kıyasıya mücadele vermektedirler. Bu doğrultuda, ülkemizde özellikle son yıllarda işletmelerin inovasyon geliştirme çabası içerisinde oldukları gözlenmektedir. İnovasyon, farklı alanlarda farklı şekillerde tanımlanmıştır. İnovasyon, yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin geliştirilmesi, kabulü ve uygulamasıdır. Diğer bir ifadeyle inovasyon, yeni fikirleri değer yaratan çıktılara dönüştürme sürecidir. İşletmeler, uygun yeni ürün veya hizmetlerini geliştirdikleri sürece inovasyon, işletmelere ve pazar başarısına katkı sağlar ve sürdürülebilir ekonomik gelişme sağlanabilir. Buna rağmen pazar için yeni ürün geliştirme mantığıyla ilişkili olarak inovasyonu anlamada pazarlama ve inovasyon arasındaki ilişkiyi kurmak gereklidir. Bu anlamda çalışmada yeni ürün inovasyonu kavramı incelenmektedir. Yeni ürün inovasyonu, artımsal ve radikal inovasyon boyutlarıyla tüketicilerin mevcut ve henüz karşılanmamış ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanan ve bu suretle yeni pazarlarda yaratabilen, yeni teknolojilerden yararlanarak tüketicilere değer sunan yeni ürünlerin geliştirilmesi olarak tanımlanabilir. Çalışmada ürün kavramı ile üretim işletmeleri tarafından geliştirilen fiziksel-somut ürünler ele alınmaktadır.

Gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında, ülkemizde inovasyon ve özellikle yeni ürün inovasyonu üzerine yeterli düzeyde yazılı kaynak bulunmamaktadır. Türkiye’de işletmelerin yeni ürün inovasyon sürecinde önem vermeleri gereken noktalar ve bu süreçte pazar yönelimlilik, ürün inovasyon yapabilirlikleri, yenilikçilik yapılarının yeni ürün performansı ve işletme performansı üzerindeki etkisi merak konusudur. İşte bu nedenle Türkiye’deki işletmelerin inovatif kültürün bir unsuru olarak pazar yönelimlilik yapıları incelenerek, işletmelerin pazar yönelimlilik, ürün inovasyon yapabilirlik, yenilikçilik yapılarının işletme ve yeni ürün performansı üzerindeki etki gücü düzeyini belirlemek amaçlanmıştır.

Bu amacı gerçekleştirmek için birinci bölümde inovasyonun tanımı, belirleyicileri, özellikleri, çeşitleri, etkisi ve altyapısı gibi konular açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümde ise inovasyon süreci ve yönetimi incelenmiştir. Bu amaçla inovasyon sürecinde bilgi ve öğrenme süreçleri ile inovasyon sürecini güçlendiren yapılar olan pazar yönelimlilik, inovasyon yönelimlilik, girişimcilik yönelimi, teknoloji yönelimlilik ve öğrenme yönelimlilik konuları ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, yeni ürün inovasyon kavramı ele alınmıştır. Yeni ürün inovasyon süreci ve yeni ürün inovasyonunda dikkate alınacak unsurlar yine bu kısımda ele alınan diğer konulardır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise işletmelerin pazar yönelimlilik (tepkisel ve proaktif pazar yönelimlilik), ürün inovasyon yapabilirlikleri, yenilikçilik yapılarının yeni ürün performansı ve işletme performansı üzerindeki etki gücü düzeyi incelenmiştir. Yapısal Eşitlik modellemesi ile bir model önerisinde bulunulmuştur. Bu amaçla İSO tarafından her yıl açıklanan üretimden net satışlarına göre (TL) Türkiye'nin ilk 1000 büyük işletmesi ile bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu anket çalışmasından elde edilen verilerin analizi ile işletmelerin pazar yönelimlilik yapılarının ürün inovasyon yapabilirlikleri ve yenilikçilik aracı değişkenleriyle yeni ürün performansı ve işletme performansı üzerindeki etkileri ortaya konulmuş ve pazarlama alanını ilgilendiren çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## İNOVASYON KAVRAMININ TEMEL KURGUSU

### 1. KAVRAMSAL ALT YAPI

Aşağıda inovasyonun tanımı, belirleyicileri, özellikleri, çeşitleri, etkisi ve altyapısı gibi konular ele alınmaktadır.

#### 1.1. İnovasyonun Tanımı

1990'lı yıllarda bilgi yönetimi, ekonomik zenginliğin ve rekabet avantajının en önemli unsuru olmuştur. Bu, bilgi ekonomisi olarak adlandırılır. Günümüzün rekabet ortamı ise inovasyon ekonomisini doğurmuştur. İnovasyon ekonomisi de değer yaratımı için organizasyonların gerekli yetenekleri oluşturmasına izin veren yeni yaklaşımların geliştirilmesini gerektirmektedir. Organizasyonların yaşaması ve gelişimi, yenilikçi üstünlük kazanmaları aracılığıyla mümkündür. İşletmelerin gelecekteki gelirlerinin % 80'inin yenilikçi ürünlerle sağlanacağı tahmin edilmektedir. Bu doğrultuda işletmeler, daha yenilikçi olmak ve büyük radikal inovasyonlar yapmak üzere öncü kullanıcı sürecini sunmuşlardır (Voelpel - Leibold - Streb, 2005: 57-59).

İnovasyonla ilgili tanımlamalar incelendiğinde, farklı tanımlamaların olduğu görülmektedir. İnovasyon kavramını ilk olarak ele alan Schumpeter'dir. Schumpeter, inovasyonu "girişimciye kâr getiren ve teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkan her şey" olarak ifade etmektedir (Karaöz - Albeni, 2003, 29). Thompson (1965: 2), inovasyonu yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin geliştirilmesi, kabulü ve uygulaması olarak tanımlamaktadır. Wong ve arkadaşları (2009: 2) da inovasyonu, süreçlerin ve ürünlerin yeni organizasyona etkili uygulaması olarak ifade etmektedir. Damanpour (1996: 694) ise inovasyonu organizasyonel düzeyde ele almış ve ayrıntılı olarak tanımlamıştır. Buna göre inovasyon, dış çevredeki değişikliklere tepki verme ya da dış çevreyi etkileme bağlamında organizasyonun değişim anlamını taşımaktadır. Sonuçta inovasyon, organizasyon üyeleri ile ilgili olan yeni ürün veya hizmet, yeni süreç teknolojisi, yeni organizasyon yapısı, yeni planlar veya programı içermektedir. Farklı disiplinlerden de inovasyon tanımlamaları görülmektedir. Örneğin bilgi yönetimi alanında Plessis (2007: 21) inovasyonu, yeni işletme çıktıları elde etmek üzere işletme iç süreçlerini ve yapılarını geliştirmeyi amaçlayan ve pazar yönelimli ürün ve hizmetleri yaratmak üzere yeni bilgi ve fikirlerin yaratımı olarak

tanımlamaktadır. Teknolojiyle ilişkili tanımlarda daha çok ürünle ilişkili yeni teknolojiye odaklanılmaktadır (Baregheh - Rowley - Sambrook, 2009: 1326).

Amabile ve arkadaşları (1996: 1155) da inovasyonu, organizasyon içinde yaratıcı fikirlerin başarılı şekilde uygulanması olarak tanımlamaktadır. Dobni (2008: 542)'ye göre inovasyonun yaratıcılık ve değişimle ilişkili olduğu söylenebilir ya da değişime öncülük eden yeni bir şey olarak ele alınmaktadır. Kırım (2008: 130) ise inovasyonu, rekabet üstünlüğü sağlayan ve bu sayede para kazandıran yaratıcılık olarak ifade etmektedir. AB ve OECD literatüründe inovasyon kavramı olarak, *hem bir süreci (yeniliği/yenilemeyi/yenilenmeyi) hem de bir sonucu ifade eder. İnovasyon süreç olarak, "bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yönetimine dönüştürmeyi ifade eden" bir kavramdır. Aynı zamanda bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti de ifade etmektedir* (Şahin, 2009: 261). "Farklı ve iyi bir fikri paraya dönüştürme sanatı" olarak kabul edilen inovasyon, yeni fikirleri kullanarak veya mevcut bilgileri çok farklı yollarla hayata geçirerek, ticari bir faydaya dönüştürerek önemli bir değişiklik yapmak olarak tanımlanabilir (Elçi, 2007: 7-8). İnovasyon, yeni fikirleri (ürün, metot veya hizmet gibi) değer yaratan çıktılara dönüştürme sürecidir. Bu süreç iki temel basamaktan oluşur. İnovasyon sürecini başlatması bakımından önem arz eden ilk basamak; yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasıdır. Emek ve yatırım gerektiren ikinci basamak ise yeni ve yaratıcı fikirlerin ticarileştirilmesi, başka bir deyişle katma değer yaratan ürün, metot veya hizmetlere dönüştürülmesidir (<http://tr.wikipedia.org>, 2012). Türk Dil Kurumu da inovasyon kelimesini yenileşim olarak ifade etmiştir (<http://www.tdk.gov.tr>, 2012).

İnovasyonun tarihsel gelişimi değerlendirildiğinde dört dönem bulunmaktadır. İnovasyonun ilk döneminde buluşçuların kişisel çabaları görülmektedir. Bu dönemin icatları arasında Gutenberg'in matbaası, Withney'in çırçır, Edison'un ampul, The Wright Brothers'ın uçak, Ford'un seri üretim hattı bulunmaktadır. İnovasyonun ikinci döneminde ise buluşçular, şirketlerin laboratuvarlarında gelişen DuPont mucize molekülleri, Procter&Gamble Crest, Pampers ve Tide markaları, U-2 casus uçağı gibi ticari buluşları ile dikkat çekmektedir. Üçüncü dönemde buluşçular, şirketlerden ayrılarak kendilerine yeni şirketler kurmuşlardır. Bu dönemde inovasyonlar için yeni finansman şekilleri ihtiyacı ortaya çıkmıştır. 1970'lerde risk sermayesi kurumlarının kurulmasıyla üçüncü dönem

kendini göstermiş ve bu kurumlar, Apple, Microsoft, Cisco Systems, Amazon, Facebook ile Google'un oluşumunu desteklemiştir. Bu dönem boyunca yeni teknolojiler doğmuş ve pazarın küreselleşmesi değişimin hızına ivme kazandırmıştır. Bu koşullar, dördüncü dönemi etkin kılmıştır. İlk üç dönemin buluşları genellikle büyük bir teknolojik buluş olarak karakterize edilmesine karşın, dördüncü dönemin buluşlarına iş modelleri de dâhil edilmektedir. İnovasyonun dördüncü döneminde kurumsal katalizörlerin yer aldığı görülmektedir. Dördüncü dönem işletmelerinin, katalizörleri teşvik etmeleri için açık ve sistematik inovasyon ile basit ve merkezi olmayan karar almayı benimsemeleri, öğrenmeye odaklanmaları, çalışanlar ile onların fikirlerine hoşgörülü olmaları ve inovasyonu amaç edinmiş yapıda olmaları gerekmektedir. Bu dönemdeki katalizör ve işletmelere, Keyne Monson ve Medtronic işletmesi ile Yuri Jain ve Unilever işletmeleri örnek olarak verilebilir. Medtronic işletmesi, yenilikçi iş modeli ile dikkat çekmektedir. İşletmenin "Healthy for all" isimli inovasyonu, kalbin normal dışı atımını tekrar normal kalp ritmine dönmesini sağlayan bir cihazdır. Hindistan'da kalp hastalıkları yaygındır ve teşhisi konmamış birçok kalp hastası mevcuttur. İşletmenin sağlıklı kalp programı, kalp pili teknolojisine ihtiyaç duyan Hintlilere ulaşmayı amaçlamıştır. Bu nedenle Medtronic, potansiyel kalp hastalarını belirlemek için bir teşhis kampı oluşturmuştur. Sağlık sigortası Hindistan'da çok düşük düzeyde olduğundan Medtronic, kalp pillerini ucuza üretmek zorundadır. İşletme, Hindistan'ın tıbbi cihazlar alanında ilk finansman planını oluşturmak için yerel bir ortak ile çalışmıştır. Medtronic'in çabası, diğer dördüncü dönem inovasyoncuları gibi büyük şirketlerin, açlık, sağlık problemleri, sürdürülebilirlik ve eğitim gibi sosyal problemlerle nasıl güçlü bir şekilde mücadele ettiğini ortaya koymaktadır. Bu çabalar, sadece işletmelerin sosyal sorumluluk çabaları değil, aynı zamanda kârlı işler oluşturmak ve dünya için stratejik girişimlerdir. Medtronic, düşük maliyetli yeni teknolojiler geliştirmiş ve hedeflediği pazarlarda büyümüştür. Benzer şekilde Unilever, sosyal ve kurumsal amaçları iç içe geçmiş bir işletmedir. 2010 yılında Unilever, "Sürdürülebilir Yaşam Planı" projesini oluşturmuştur. Bu plan, işletmenin ürünlerinin sera gazı etkisini yarı yarıya indirmeyi ve insanların sağlığını korumayı amaçlar. Bunu destekleyen projelerden biri şirketin küresel su girişimlerini yöneten başkan yardımcısı Yuri Jain tarafından denetlenen, Pureit su filtreleme işidir. Bangladeş ve Hindistan'da tüketiciler, pahalı ve fazla zaman alan bir su arındırma yöntemi olan suyu kaynatarak arıtma yöntemini kullanmaktadırlar. Ancak bu yöntem suyun bazı değerlerinin

kaybolmasına neden olur. Hindistan'da Unilever, Pureit ürününü ülke çapında dağıtmak için tedarik zinciri uzmanlığını ve perakendecilik ilişkilerini güçlendirmiştir. Yuri Jain, inovasyonunu pazara sunmak için dış çevreye yardımcı olmuştur. Bu nedenle, Sivil Toplum Örgütleri ile işbirliği yapmıştır. Yuri Jain, Pureit'in okullara ve yeni teknolojiden çekinen müşterilere ulaşmasını sağlamıştır (Anthony, 2012: 46-49).

Günümüzde rekabet avantajı yaratan en önemli araçlar ürün, hizmet ve süreçlerde yenilik yaratacak bilgi, teknolojik yetenek ve deneyimdir. Fakat önemli olan bilgi ve teknolojinin kendileri değil, bunların ürün, hizmet ve sürece dönüştürülerek fayda yaratacak bir değer haline getirilmesidir (Uzkurt, 2008: 13). Bu bakımdan inovasyon, yeni ekonominin en önemli aracı durumuna gelmiştir. Boston Consulting Group tarafından 50 ülkede ve farklı iş alanlarında yapılan çalışmada, her 10 üst düzey yöneticiden 9'unun inovasyon yoluyla büyüme yaratmanın pazarda başarılı olmak için şart olduğunu ifade ettikleri ortaya konulmuştur (Kelley, 2012: 17). İşletmeler birçok nedenle inovasyon ihtiyacı duyar. Bunlardan en önemlisi küreselleşmedir. Bu nedenle teknolojiler daha da geliştirilmeli, süreçler yeniden tasarlanmalı, iletişim hızlı olmalıdır. Tüm bunlar, işlemlerin, müşterilerin, tedarikçilerin ve küresel markaların değişen ihtiyaçlarını karşılamalıdır (Ailin - Lindgren, 2008: 88). İşletmeler, aynı zamanda değişen tüketici talepleri ve yaşam biçimlerine tepki vermek üzere inovasyon ihtiyacı duyarlar. Bu sayede teknolojinin, değişen pazar yerlerinin, yapılarının ve dinamiklerinin sunduğu fırsatlardan yararlanırlar (Baregheh - Rowley - Sambrook, 2009: 1323). İşletmeler, ürün/hizmet kalitesini geliştirmek, yeni pazarlar yaratmak, ürün hattını genişletmek, içsel iş sürecini/üretim esnekliğini geliştirmek, çalışanlar için iş koşullarını geliştirmek, işgücü/üretim maliyetini azaltmak, aşama aşama bitirilen hizmetlerin/ürünlerin yeniden yerleştirilmesi, düzenlemeleri ve standartları gerçekleştirmek, malzeme tüketimini azaltmak, çevresel etkileri azaltmak, enerji tüketimini azaltmak (Wong - He, 2005: 34) gibi amaçlarla inovasyonlar gerçekleştirmeye yönelmektedirler. İnovasyon temelde dış odaklıdır, fırsatlar, müşteri, teknoloji, rakipler ve diğerleri üzerinde odaklanır. İç süreçlerin yeniden mühendisliği, iç süreçlerin müşterilere nasıl daha iyi hizmet verileceğiyle tasarlanmalıdır. Örgütün yeniden yapılandırılmasında tek amaç, sonuçları geliştirmektir (Maciariello, 2009: 42). Örgüt içerisindeki bir uygulama ticari hale getirilebilirse inovasyon bir anlam ifade edecektir (Durna, 2002: 5). İnovasyon, gelişimin sürekli bir süreci ve yeni fikir ile özbilginin kullanımınıdır. Küreselleşme ve bilgi çağında inovasyon

için koşullar ve ortam değişmiş, inovasyona yönelik yeteneklerin önemi artmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojileri, ekonomik gelişmeyi yönlendiren ve uluslar arası rekabeti artıran teknolojik yayılıma ve ticarileşme sürecine ivme kazandırmıştır (Gu - Tang, 2004: 671).

Bir rekabet stratejisi olarak görülen inovasyonun önemini Tom Peters şu şekilde ifade etmektedir: “*Küçülerek büyüyemezsiniz. Rekabetin çok yoğun olduğu uluslar arası pazarlarda ya inovasyonla oyunu oynarsınız ya da kaybedersiniz. Hangi sektörde olursanız olun, inovasyonlarınız arasında kalması gereken zaman giderek azalmaktadır, inovasyonların frekansı artmak zorundadır*” (Kelley, 2012: 18). İşletmelerin inovasyon yapmaları için 12 farklı yol önerilebilir. Bunlar aşağıdaki tabloda özetlenmektedir (Capital Dergisi, “Yenilikçiliğin 12 Yeni Formülü”, 2007: 106).

**Tablo 1.1: İnovasyon Alanları ve Örnek Uygulamalar**

İnovasyon Alanı	Bu alanda ne yapmak gerekir?	Örnek uygulamalar
<b>1- Teklif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yeni ürün ve hizmetler geliştirmek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apple İpod, bir müzikçalar olmanın ötesinde teknolojide yeni bir adım oldu.</li> <li>Fiat Doblo, modeliyle hafif ticari araç segmetinde ciddi bir yenilik yarattı.</li> </ul>
<b>2- Platform</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ortak parçalar, metodlar kullanarak farklı ürünler üretmek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nissan, aynı motor bloğunu modifiye ederek Altima, 350 Z gibi farklı segmetteki araçlarda farklılık yarattı ve verimlilik sağladı.</li> <li>Ford Otosan, tam otomasyonlu kalıp değiştirme hattı sayesinde aynı hatta farklı parçalar üretti.</li> </ul>
<b>3- Çözüm</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ürün ve hizmetleri müşteri ihtiyaçlarına göre yenilemek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deere'nin müşterisi olan çiftçilere tarım ekipmanlarının yanı sıra ekimi ve hasadı izlemelerini kolaylaştıran laptop ve yazılımlar sunması.</li> <li>Turkcell'in görselradyo, ceptecevap gibi müşteri ihtiyaçları doğrultusunda geliştirdiği servisler</li> </ul>
<b>4- Müşteri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karşılanmayan ihtiyaçları keşfetmek ve yeni müşteri segmentlerini saptamak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Virgin Mobile USA, rekabetçi bir pazarda 30 yaş altına da hitap eden hizmetler geliştirerek pazarda kendine yer edindi.</li> <li>Önceleri farklı alt gelir grubunu hedefleyen İpek şampuan, üst gelir grubunda da iyi bir pazar payı elde etti.</li> </ul>
<b>5- Müşteri Deneyimi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Müşteriyle etkileşim içinde, onların kendilerini özel hissetmelerini sağlamak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Washington Mutual Occasio, müşteri deneyimlerini zenginleştiren bankacılık konseptini geliştirdi.</li> <li>Home Store, tadilat sonrasında ürünleri müşterilerin evlerine göndererek, çocuklarıyla ilgilenerek ve özel restaurantlarıyla alışveriş keyfini artırdı.</li> </ul>
<b>6- Yeni değer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kazanç kapılarını yeniden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edmuns.com otomotiv sitesi</li> </ul>

<b>Kaynakları</b>	tanımlamak ve gelir kaynaklarını artırmak	sigorta, içerik gibi farklı alanlarda işbirliklerine giderek gelir kaynaklarını artırdı. • Aygaz ve Yapı Kredi stratejik işbirliğiyle kredi kartıyla taksitli tüp satışı olanağı yarattı.
<b>7- Süreç</b>	• Üretimde esnek ve hızlı olabilmek	• Wipro Infotech gibi Hintli şirketler esnek yapıları ve süreçleri sayesinde hızlı ve iyi hizmet sunarak güçlendi. • Yeşim Tekstil, müşteri gözünde değer olarak algılanmayacak tüm adımları yok etti.
<b>8- Organizasyon</b>	• Şirketlerin organizasyonları içinde fark yaratması	• Cisco, satışlarını ağırlıklı olarak yetkili iş ortakları üzerinde yapma modelini benimsedi.
<b>9- Tedarik Zinciri</b>	• Tedarik zincirinde yapılan yeniliklerle fark yaratmak	•Zara, tedarik zincirini iyi yöneterek ürünün tasarımdan perakende noktasına ulaşma süresini 15 güne kadar indirdi. •Damat ve Tween, ADV tedarik zincirini BT'yi öne çıkararak entegre bir yapıda yönetmeyi tercih etti.
<b>10- Mevcudiyet</b>	• Ürün ya da hizmeti farklı satış kanallarıyla müşteriye ulaştırmak	•Starbucks, kafe mağazalarında müzik ve CD satışı gerçekleştirmeye başladı. •Aslı Börek, Petrol ofisi istasyonlarında corner'lar açarak farklı bir tüketici kitlesini yakaladı.
<b>11- Network</b>	• Şirketlerin ürün ve hizmet sunumunda müşterilerini networklere dâhil etmesi	•Yapı şirketi CEMEX, müşterilerini kendi network'üne dâhil ederek sipariş ve teslimat süresini 20 dakikaya indirdi. •Metro AG, müşterilerinin talepleri doğrultusunda tedarik zincirini yönetiyor.
<b>12- Marka</b>	• Markanın ötesinde bir sembol olarak algılanmak için çalışmak	•Body Shop, markasını doğal ürünler ve hayvanseverlikle birleştirdi. •D&R, müzik ve kitap satmanın ötesinde yaşam stili sunmaktadır.

İnovasyonla ilgili bir takım yanlış düşünceler de bulunmaktadır. İlk olarak inovasyon gerçekleştirmek demek, Ar-Ge yapmak ya da bir icatta bulunmak demek değildir. Diğer bir yanlış düşünce ise inovasyonların pahalı görülmesidir. Üretim ve hizmette yapılan küçük bir değişiklik de inovasyon sayılabilir (Yavuz, “Geçmişin KOBİ’leri İnovasyonla Devleşti”, Capital Dergisi, 2007: 116).



## 1.2. İnovasyonun Belirleyicileri

İşletmelere ilişkin özellikler (mikro özellikler) ve makro ekonomik performans arasında değişen, inovasyonun çeşitli belirleyicileri bulunmaktadır. İnovasyonun belirleyicileri olarak işletmenin kuruluş yılı (yaşı, faaliyet süresi), büyüklüğü ve bölgesel ekonomik performans gibi üç değişkenin etkisi ele alınmaktadır (Avermaete vd., 2003: 10).

İşletme yaşı, işletmelerin kuruluş önceliğine veya faaliyet süresine göre tecrübe ve deneyimlerini ifade etmektedir. Daha önce kurulmuş ve tecrübeli işletmeler, yeni kurulan işletmelere göre alışılmış çalışma yöntemlerine sahiptirler. Çevredeki değişikliklere uyum sağlamayı yönetemeyen işletmeler, rekabette başarılı olamayacaktır. Temel yetenekler, işletmeye özgü bilgiye dayanmaktadır ve daha sonra temel değişmez olurlar. Daha önce kurulmuş işletmeler, çevik olmanın ilk rekabet avantajını temel çalışma yöntemlerini, süreçlerini ve yapılarını güçlendirdiklerinde kaybedebilirler. Bunun aksine yeni işletmeler, taklit edilmesi zor, özel-fırsatla ilişkili yetenekleri biçimlendirmek üzere süreç ve yapıları yaratmada serbesttirler. Bu nedenle rekabet avantajı yakalayabilirler. Sonuçta, yüksek girişimcilik odaklı yeni işletmeler radikal inovasyonların öncüsü olabilirler. İnovasyon, esnek, daha çevik ve hızlı yeni işletmeler için kendisinden çok şey umulur bir strateji olarak görülür. Bir diğer ifadeyle inovasyonu sürdürmede daha önce kurulan işletmeler, daha büyük zorluklara sahiptirler (Rosenbusch - Brinckmann - Bausch, 2011: 446).

İşletme yaşı ve inovasyon konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, farklı sonuçlar dikkat çekmektedir. Love ve Mansury (2007: 477-492) 206 Amerikan hizmet işletmesinin inovasyon performansını incelemiştir. Çalışma sonuçlarına göre, işletmenin yaşı da hizmet işletmelerinde organizasyonel inovasyonun başlamasını etkilemektedir. Buna göre, tecrübeli ve daha önce kurulmuş olan işletmelerin son üç yıl içinde bazı organizasyonel değişiklikler yaptıkları gözlenmiştir. Yeni ve daha az tecrübeye sahip olan işletmelere göre bu işletmeler, daha hiyerarşik ve büyük olmalarına rağmen daha fazla organizasyonel değişiklik yapma ihtiyacı duymaktadırlar. Rosenbusch, Brinckmann ve Bausch (2011: 441-453), işletme yaşı, inovasyon türü ve kültürel durum bağlamında inovasyonun işletme performansı üzerindeki etkisini ve inovasyonun KOBİ'lerde nasıl yönetileceğini araştırdıkları çalışmalarında farklı sonuçlara ulaşmışlardır. Buna göre işletme yaşı inovasyon-performans ilişkisini olumsuz etkilemektedir. İnovasyonun daha önce kurulan işletmelere göre yeni kurulan işletmeler üzerinde daha

güçlü etkileri bulunmuştur. Benzer şekilde Şahin (2009: 259) de yeni işletmelere göre eski ve tecrübeli işletmelerin daha fazla inovasyon yapmadıklarını bulmuştur. Çeliktaş (2008: 54)'da bürokratik yapıdan kurtulamamış eski işletmelerin yeni işletmelere oranla inovasyona karşı daha az ilgili olduklarını ifade etmektedir.

İşletme büyüklüğünün ölçümünde organizasyonun fiziksel kapasitesi, çalışan sayısı, girdi ve çıktılarının hacmi ve finansal kaynaklar kullanılabilir (Camison-Zornoza vd., 2004: 351). İşletme büyüklüğü ve inovasyon arasında ilişkide farklı görüşler bulunmaktadır. İşletme büyüklüğü ile inovasyon arasında olumlu ilişkiler bulunduğunu ifade edenlere göre büyük organizasyonlar, daha karmaşık ve çeşitlendirilmiş kaynak ve yeteneklere, profesyonellere ve daha iyi teknik know-how'a sahiptir. Tüm bunlar, bu organizasyonların daha yüksek sayıda inovasyonları benimsemesini olanaklı kılar. İnovasyonlar başarısız olduğunda zararlarına katlanabilir ve daha fazla risk alabilirler. İşletme büyüklüğü ile inovasyon arasında negatif ilişkiler bulunduğunu ifade edenlere göre ise KOBİ'lerin esnekliği, onların inovasyonu kolay benimsemelerine ve geliştirmelerine izin verir. Değişiklikleri kabul etmede ve uygulamada daha az zorluklara sahiptirler. Büyük işletmelerin daha bürokratik çevresi ve daha biçimsel yapısı, inovasyonu besleyen kültür üzerinde negatif etkilere sahiptir (Camison-Zornoza vd., 2004: 337-339). Küçük ve orta ölçekli işletmeler ise ekonomik büyüme ve ulusal gelişme için temel değerlerdir (Ciburiene, 2009: 723). Diğer yandan KOBİ'ler, genel olarak inovasyon yapmada kaynak ve zaman sınırlamalarına sahiptirler (Sorli - Stokic, 2009: 51).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde inovasyon uygulamalarını inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır (Roper, 1997: 523; Karlsson - Olsson, 1998: 31; Salavou, 2002: 164; Baldwin - Gellatly, 2003; Scozzi - Garavelli - Crowston, 2005: 120; De Jong - Vermeulen, 2004: 5; Keskin, 2006: 396; Ramdani - Kawalek, 2007: 47; Salavou - Avlonitis, 2008: 969; Bolinao, 2009: 71; Chou - Wang, 2009: 77; Brophy - Brown, 2009: 327; Oksanen - Rilla, 2009: 35; Hall, Lotti - Mairesse, 2009: 13; Ciburiene, 2009: 723; Subrahmanya, 2009: 104; Maldonado - Dias - Varvakis, 2009: 130; Varis - Littunen, 2010: 128; Baregheh vd., 2012: 1640). Siqueira ve Cosh (2008: 113) tarafından 300 üretim KOBİ'siyle yapılan araştırmada yeteneklerin ve rekabet avantajının inovasyonla yönlendirildiği bulunmuştur. Ülkemizde Şahin (2009: 259), Mersin Ticaret ve Sanayi Odasına Kayıtlı 254 KOBİ üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada KOBİ'lerin inovasyon yapma nedenlerini, inovasyon yapmalarını engelleyen faktörleri ve işletmelerin faaliyette

buldukları sektör ile faaliyet süresine bağlı olarak inovasyon faaliyetini yapıp-yapmadıklarını araştırmıştır. Çalışmasının sonucunda sektörün inovasyon yapmada önemli bir etken olduğu ve en fazla inovasyon yapan sektörlerin de gıda, turizm ve lojistik sektörleri olduğu bulunmuştur. İşletmelerin inovasyon yapmalarını engelleyen en önemli faktörler; finans kaynaklarının yetersizliği, nitelikli personel eksikliği ve inovasyon yapmanın yüksek maliyetli olmasıdır. İşletmelerin inovasyonu en çok malzeme tüketiminin azaltılması, işçi maliyetlerinin düşürülmesi ve enerji tasarrufu sağlamak için yaptıkları ortaya konulmuştur. Çalınar ve Baç (2007: 445) tarafından yapılan bir başka çalışmada, Ankara'da gıda ve içecek sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin karakteristiklerinin (çalışan sayısı, ihracat gelirleri, reklam harcamaları, Ar-Ge harcamaları, patent harcamaları, işletme yaşının) inovasyon yapma sayılarına etkileri araştırılmıştır. 35 KOBİ üzerinde yapılan araştırma sonucunda, ortalama çalışan sayısı ve işletme yaşı ile inovasyon sayısı arasında ters yönlü bir ilişki olduğu; Ar-Ge harcamaları dışında diğer işletme özellikleri ile inovasyon sayısı arasında pozitif bir ilişki bulunduğu ortaya konulmuştur. Laforet (2009: 188-205) tarafından yapılan bir başka çalışmada da 60 KOBİ üzerinde büyüklüğün, stratejik yönelimliliğin ve pazar yöneliminin inovasyon üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre, küçük işletmelerle karşılaştırıldığında orta ölçekli işletmelerde daha fazla yeni ürün fikirleri gelmektedir. Diğer bir ifadeyle büyüklük, yeni ürün fikirleri yaratmayı mümkün kılmaktadır. Ayrıca büyüklük, gruplar ve fonksiyonlar içinde müşteri bilgisinin paylaşımı, yeni ürün geliştirmede çapraz fonksiyonel takımların kullanımı ve işletme yapısıyla olumlu ilişkilidir. Küçük işletmelere göre daha büyük ölçekli işletmelerin inovasyon yapma konusunda daha fazla avantaja sahip oldukları belirtilmektedir. Bu avantajlar, çok sayıda araştırma projesini aynı anda yürüterek inovasyon çalışmalarının risklerini azaltabilme, sonucu risk taşıyan inovasyon faaliyetlerini banka kredisi kullanmadan öz kaynakları ile finanse edebilme, geniş bir satış hacmine sahip olmaları, inovasyonun sabit maliyetlerinin geniş bir satış tabanına yayılmasını sağlayabilme ve daha yüksek inovasyon oranı için geniş çaplı bilgi ve beşeri sermaye yeteneğine sahip olmalarıdır (Batmaz - Özcan, 2008: 49). Küçük işletmelere göre daha büyük ölçekli işletmeler, karar almada daha fazla özerkliğe ve teknoloji ile işlemlerinde daha az kaynak sınırlamalarına sahiptirler. Büyük ölçekli işletmeler, pazar ve teknoloji deneyimine sahiptir ve kümülatif doğal öğrenme, fikirlerin kalitesini geliştirmeye yardımcı olur. Ayrıca yüksek teknolojiyi benimsemeye ihtiyaç duyulan araştırma yeteneklerine sahiptirler. İşletmeler,

işsel geliştirme faaliyetlerini ve dışsal teknoloji sağlayıcılarını teknoloji kaynağı olarak kullanabilirler (Koc - Ceylan, 2007: 107-111). Küçük işletmelerin inovasyonların tanıtımında ve verimliliği artırmada dezavantajlara sahip olduğu düşünülmektedir. Fakat küçük işletmeler, kötü yenilikçi performansa sahip değildirler. Büyük işletmelere göre daha az arge harcaması yaparlar. Fakat inovasyon sayıları dikkate alındığında büyük işletmelerle benzer performansa sahiptirler (Pianta - Vaona, 2007: 487). Küçük işletmeler, biçimsel Ar-Ge faaliyetlerine düşük düzeyde eğilimlidir fakat inovasyon çıktısına daha fazla katkı sağlar ve artımsal inovasyonlar sunarlar (Morone - Testa, 2008: 313).

Inovasyon, her işletmenin yaşam mücadelesinin bir sonucu olmalıdır. Bu nedenle KOBİ'ler, yenilikçi işletme gibi işlerini yürütmelidirler (Potocan - Mulej, 2009: 8). Diğer yandan KOBİ'lerin esnek üretim sistemlerine uygunluğu nedeniyle inovasyon yapma oranları giderek artmaktadır (Oğuztürk, 2007: 47). KOBİ'ler, rekabet stratejisi olarak büyük işletmelerden daha fazla ürün inovasyonlarını kullanmaya zorlanmaktadır. Özellikle artımsal inovasyonlara göre radikal inovasyonlar, KOBİ'lerde daha önemli bir yer teşkil etmektedir (Salavou - Lioukas, 2003: 94). KOBİ'ler kaynak sınırlamalarına rağmen başarılı yenilikçidirler ve inovasyon faaliyeti, uzun dönemli girişimcilik başarısı için temel kaynaktır. Çekici nişlere yeni bir biçim veren yenilikçi ürünlerin, hizmetlerin, süreçlerin ya da iş modellerinin sunumu KOBİ'ler için rekabette ayakta kalmaya yönelik ilave fırsatlar sunar. Bu sayede KOBİ'ler, alıcıların yüksek marka sadakatinden yarar sağlayabilir ve talebin fiyat hassasiyetini azaltabilirler. Büyük işletmelerle karşılaştırıldığında daha iyi çevikliklerine ve sınırlı büyüklüklerine rağmen KOBİ'ler için çekici nişlere yenilikçi ürünler ile hizmet vermek avantajlıdır. Tüm bu yararlarla inovasyon, KOBİ'lerin daha geniş kaynaklara sahip işletmelerle başarılı şekilde rekabet etmelerine yardımcı olur. Yüksek yenilikçi ürünlerin sunumuyla, küçük işletmeler fiyat rekabetinden kaçabilir. Aynı zamanda yenilikçi ürünler, yeni talep yaratabilir ve sonuçta işletmelerin büyümelerini kolaylaştırabilir. Yenilikçi KOBİ, rakiplerin pazara girişine yönelik yüksek sınırlamalar belirleyebilirse, işletmenin endüstrideki konumu güçlenir ve inovasyon sürekli ortalama getirilerin üzerinde bir kazançta rehberlik eder (Rosenbusch - Brinckmann - Bausch, 2011: 444).

İşletmenin yaşı ve büyüklüğü gibi işletmelere özgü özellikler, işletmelerin yenilikçi davranışı üzerinde etkiye sahip olmalarına rağmen bilim adamları ve politika belirleyenler, inovasyonların oluştuğu çevre üzerine odaklanmaktadır. Kişi başına GayriSafi Yurtiçi

Hâsıla ile ölçülen bölgesel ekonomik performans ve patent verileri ile ölçülen inovasyon arasında olumlu ilişkiler bulunmaktadır. Benzer şekilde Ar-Ge harcamaları ve Ar-Ge istihdamı, inovasyon göstergeleri olarak ele alınmaktadır. Ekonomik performansın dışında kurumsal, teknolojik ve politik çevre, bölgenin yenilikçi bir çevre olup olmadığına karar vermede önemli bir rol oynar. Bu açıdan endüstri politikaları, halkla ilişkiler merkezleri, üniversiteler, endüstri dernekleri ve ağların diğer üyeleri işletmelerin yenilikçi davranışına katkı sağlar (Avermaete vd., 2003: 11).

### **1.3. İnovasyonun Özellikleri**

İnovasyon üç temel bileşenden oluşur. Bunlar, yeni bir teknoloji, metot veya pazar, bu inovasyonun başarılı bir şekilde uygulanması ve işletmeye artı değer kazandırmasıdır (Köksal, 2008: 10). İnovasyonu benimseme adımları, inovasyonun bireysel algılanan nitelikleri ile açıklanabilir. Rogers (2003), bu nitelikleri görece avantaj, uygunluk, karmaşıklık, denenebilirlik ve gözlemlenebilirlik olarak tanımlamaktadır. Görece avantajın iki türü bulunmaktadır. Bunlar ekonomik ve sosyal avantajdır. Ekonomik avantaj, kârlılıkla dengelenebilir ve ekonomik avantaj, inovasyonun sermaye maliyeti ve algılanan tasarruflar olarak ikiye ayrılır. Sosyal avantaj ise benimseyicisine inovasyonun durumunu veya sosyal prestijini yansıtır. Ayrıca görece avantajın ekonomik avantaj, etkililik ve güvenilirlik gibi üç yönünden bahsedilebilir. Uygunluk, inovasyonun mevcut değerlerle, geçmiş deneyimlerle ve potansiyel benimseyicinin ihtiyaçlarına uyumunu yansıtmaktadır. Karmaşıklık, inovasyonu anlama ve kullanmanın zorluk derecesini ifade eder. Özellikle yüksek teknolojik ürünlerde inovasyonun karmaşıklık derecesi düşük düzeyde benimsemenin temel nedenlerinden biridir. Denenebilirlik, deneylerin somutlaştırılabilmesidir. Son olarak gözlemlenebilirlik, inovasyon çıktılarının diğerleri için görülebilir olmasıdır. İnovasyonu benimseme kararı, gereksinimleri giderebilir olan inovasyonun yararları hakkında beklentilere dayanmaktadır. Yeni bir fikri uygulamaya koymada beklenen yararları elde etmeye etki eden ilave bazı faktörlerde bulunmaktadır. Bu konuda Jaakkola ve Renko (2007: 327) tarafından yapılan çalışmada, 2001 yılında İngiltere'den 25, Finlandiya'dan 20 doktorla yüzyüze görüşme yapılarak, sağlık hizmeti sağlayıcıları tarafından algılanan yeni eczacılık ürün programının kabulünü etkileyen kritik inovasyon özellikleri araştırılmıştır. Kalitatif araştırma sonucunda, benimseme durumu dikkate alınmadan inovasyon özelliklerini belirlemek makul değildir.

İnovasyonun özellikleri genel olarak aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Köksal, 2008: 10-11):

- İnovasyon, bir keşif, ilk kez bulunan bir fikir içermeyebilir. İnovasyon, yeni bir bilgiden yararlanmayı veya mevcut bir bilginin yeni kullanımını ya da bunların bir bileşimini içerir. Yeni bilgi, inovasyonu gerçekleştiren işletme tarafından inovasyon faaliyetleri sırasında üretilebilir (işletme içi Ar-Ge yoluyla) veya çeşitli kanallar yoluyla dışarıdan kazanılabilir (yeni teknoloji satın alımı gibi). Yeni bilgi kullanımı veya mevcut bilginin kombinasyonu, standart rutinlerden ayırt edilebilen yenilikçi çabalar gerektirir.
- İnovasyon, Ar-Ge demek değildir. Bilim ve teknoloji inovasyonun önemli bir girdisi; Ar-Ge de inovasyonu destekleyen faaliyetlerden biridir. Ancak Ar-Ge yapanların girişimcilik niteliği yoksa değer yaratmaları beklenemez; Ar-Ge sonuçları inovasyona dolayısıyla ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülemez. Dolayısıyla, teknoloji-tabanlı işletmeler dışında kalan tüm işletmelerde yürütülen inovasyon çalışmaları sadece “teknolojik inovasyonu” değil, “organizasyonel inovasyon” ve diğer inovasyonları da kapsar.
- İnovasyonun büyüklüğü, yaratacağı etkinin büyük olacağı anlamına gelmeyebilir. Tersine mevcut ürünlerde, hizmetlerde ve süreçlerde tamamlanmayı bekleyen küçük parçalar da büyük inovasyonları doğurabilir (Sony’nin Walkman’i gibi). İnovasyon için fırsatları ararken bir işletmenin “Şu anda mümkün olanı daha çok değer elde eder hale nasıl getirebiliriz?”, “Ne tür bir adım atarsak ekonomik sonuçlarımızda olumlu yönde değişimler olur?”, “Tüm kaynaklarımızın kapasitesini ne tür bir değişiklik artırır?” sorularına yanıt araması gerekir. Başarılı bir inovasyon, farklı düşünmek ve farkı yapmakla gerçekleşir.
- İnovasyon, geriye dönmezlik özelliği gösterir. Yeni ürün, eskisinin yerini aldığı anda eski ürün pazarda tekrar görünmez. Bu durumun sebeplerinden biri, inovasyonun büyük bir performans ve maliyet avantajı sağlamasıdır. Bu nedenle, eski ürünün yeniden üretilmesi ekonomik olmaktan çıkar. İnovasyonun geriye dönmezlik özelliği göstermesinin bir diğer nedeni de bilginin kümülatif olmasıdır. Yeni bir teknoloji kullanılmaya başlandığında, kullanıcıların bu teknolojiyi geliştirmesiyle inovasyonun üzerine daha fazla bilgi üretmek olası hale gelecekken, eski teknoloji artık hiçbir kullanıcının karşılıklı etkileşimi

olmadığından nispeten durgun kalacak, gelişemeyecektir. Örneğin buzdolabının buluşundan sonra, doğal yollardan buz yapımının tekrar ortaya çıkması olası değildir.

- İnovasyonların bir diğer özelliği ise birikimli bir yapıya sahip olmasıdır. Geliştirilen bir inovasyon, daha önceki inovasyonlar veya bilimsel esaslar üzerine kurulduğu gibi aynı zamanda başka inovasyonların geliştirilmesine de temel oluşturur. Bu birikimli özellik nedeniyle inovasyonların takip edeceği yön önceden bilinemez, belirsizdir.

- İnovasyon yayılma gösterir. Yeni ürünlerin başarı ölçütü, tüketicilerin bu ürünlere yönelik talepte bulunmalarındır. Yeni ürünlere yönelik talebin boyutu ise inovasyonların benimsenmesi ve yayılması süreci ile ilgilidir (Aydın, 2009: 188). İnovasyonların başarılı yayılımı ve benimsenmesi aynı zamanda işletmenin rekabetçiliğini artırması anlamına gelmektedir (Ciburriene, 2009: 723). Yayılma sürecinde önce bir inovasyonun kabul edilmesi (yeni bir ürün, hizmet, düşünce, uygulama) ve bir hedef pazara belli bir zaman süresi içinde iletişim yoluyla aktarılması gerekir. Böylece bireyin ürünü kabullenip satın alması gerçekleşebilir (Karalar, 2005: 243). İnovasyon yayılım teorileri, inovasyonun zamanla sosyal sistem içerisinde nasıl yayıldığını açıklamaya çalışır (Trott, 2008: 59-61).

- İnovasyon, oldukça fazla belirsizlik, risk alma, derinlemesine araştırma ve yeniden araştırma, uzmanlaşma ve test etmeyi içerir. Bu süreçte, tesadüflerin, öngörülemeyen değişikliklerden kaynaklanan belirsizliklerin ve şansın büyük rolü vardır. Örneğin Ar-Ge'nin pazarlanabilir bir ürünün başarıyla ortaya çıkmasını sağlayacağı veya yeni bir üretim sürecinin, pazarlama veya organizasyonel yöntemin uygulanması için ne kadar zaman ve kaynağa ihtiyaç duyulacağı ve bunların ne derece başarılı olacağı önceden bilinemez. İnovasyon, yatırım içerir. İlgili yatırım, sabit ve maddi olmayan varlıkların edinimi olduğu kadar, gelecekte potansiyel getiri sağlayabilecek diğer faaliyetleri de (malzeme veya hizmet satın alımları gibi) içerebilir.

- İnovasyon, dalgalanma göstermeyen sabit bir süreç değildir. Aksine belirsizliklere ve sorunlara karşı koyan karışık ve rutin olmayan bir süreçtir. Başlangıç ve bitiş süresi vardır fakat doğası gereği buna uymaz.

- İnovasyon, işletme ürünlerinin talep eğrisini (örneğin, ürün kalitesini artırma, yeni ürünler sunma, yeni pazarlara girme) veya işletmenin maliyet eğrisini (örneğin, birim üretim, satın alma, dağıtım veya işlem maliyetini düşürme) kaydırmak veya işletmenin

inovasyon yapma kapasitesini iyileştirmek (örneğin, yeni bilgi edinmek ve yaratmak amacıyla yeni ürünleri ve süreçleri geliştirme kapasitesinin artırılması) suretiyle rekabetçi bir avantaj yakalamak üzere bir işletmenin performansının iyileştirilmesini amaçlar.

- İnovasyon bütünsel bir faaliyetdir. İnovasyon, bir işletmenin diğer faaliyetlerinden soyutlanmış bir faaliyet değildir. Aksine, işletmedeki tüm faaliyetleri kapsar ve bütünsel yaklaşım gerektirir (Köksal, 2008: 11-12).

#### **1.4. İnovasyonun Çeşitleri**

İnovasyon, farklı düzeylerde ortaya çıkmakta ve farklı inovasyon çeşitleri işletmenin farklı yönlerini etkileyebilmektedir (Otero-Neira - Lindman - Ferná'ndez, 2009: 218). İşletmeler, iş modelleri, ürünler, hizmetler, süreçler ve kanallar gibi çeşitli yollardan pazarda egemen olmak, rakipleri saf dışı bırakmak, uzun dönemli büyüme sağlamak ve yaşamlarını devam ettirmek için özellikle yüksek derecede karmaşık ve değişken çevrelerde inovasyon yaparlar (Siguaw - Simpson - Enz, 2006: 556). Her inovasyonun işletmenin rekabet konumuna katkısı mevcut üretim süreçlerine uyum, nasıl inovasyon yapılacağına ilişkin bilgi yaratma ve bunu sürdürme yeteneği gibi inovasyonun özelliklerine dayanmaktadır (Yang - Liu, 2006: 19).

İnovasyon dar anlamda son teknolojilerin uygulanması ve yeni ürünlerin üretimi olarak algılanmaktadır. Diğer durumlarda teknolojik olarak yeni ve önemli ölçüde geliştirilmiş ürünlerin veya süreçlerin veya ürünler ile süreçlerin bir birleşiminin uygulaması olarak algılanır. Fakat inovasyonları daha geniş açıdan analiz etmek ve onları sadece yeni ve geliştirilmiş ürün veya hizmetler (ürün inovasyonu), yeni üretim süreçleri ve yöntemleri (teknolojik inovasyonlar) ve girişim yönetiminin yeni organizasyonu (organizasyonel inovasyon) olarak algılamamak gerekmektedir. Aynı zamanda ürün ve hizmetleri yeni satma yollarını içerir (Pazarlama inovasyonu) (Ciburiene, 2009: 726). Oslo Manual, inovasyon kavramını dört farklı alt çeşide ayırmaktadır. Bunlar, süreç, ürün, organizasyonel ve pazarlama inovasyonlarıdır. Ürün ve süreç inovasyonlarının teknolojik, pazarlama ve organizasyonel inovasyonların teknolojik olmayan inovasyonlar olduğu düşünülmektedir (Zeilstra, 2009: 11). Teknolojik inovasyonlar, teknolojik bir gelişmeye veya mevcut teknoloji kullanımına bağlı olarak gelişmesiyle ortaya çıkan inovasyonlardır. Özellikle yeni bir ürünün tasarımında, üretiminde veya teknolojiye bağlı hizmet sunumlarında gerçekleşir. Teknolojik olmayan inovasyonlar ise teknolojinin çok fazla hatta



hiç kullanılmadığı ürün ve hizmetlerin sunumunda, personelin yönetim ve çalışma biçimlerinde ortaya çıkan inovasyonlardır (Uzkurt, 2008: 42). Fakat Oslo Manual'in ayırımı tamamen doğru değildir. Çünkü birçok ürün ve süreç inovasyonları özellikle hizmetler, teknoloji kullanımını içermeyebilir. Pazarlama ve organizasyonel inovasyon da teknoloji bileşenini içerebilirler (Zeilstra, 2009: 11).

Literatürde yer alan diğer sınıflandırmalara bakıldığında radikal ve artımsal (Sorescu - Chandy - Prabhu, 2003: 83-84), makro ve mikro (Garcia - Calantone, 2002: 122-123), teknik ve yönetim (Han - Kim, - Srivastava, 1998: 32) inovasyon çeşitlerinin olduğu görülmektedir. Radikal inovasyonlar, teknolojide temelden ve köklü bir değişikliği; artımsal inovasyonlar ise mevcut ürün ve süreçler üzerinde küçük değişiklikleri içermektedir (Sorescu - Chandy - Prabhu, 2003: 83-84). İnovasyonun makro bakış açısı, inovasyonun pazar yerindeki geniş etkisine odaklanırken; mikro bakış açısı, organizasyon ve işletmenin müşterileri temelinde inovasyona odaklanır (Garcia - Calantone, 2002: 122-123). Teknik inovasyonlar, yeni ürüne eklenen teknoloji bağlamında endüstri için yeni olan inovasyonlardır ve tüketicilere fazla yarar sağlamazlar. Örneğin otomotiv sektöründe 1930'larda Cord tarafından sunulan yeni ön tekerlek teknolojisi, tüketiciler tarafından yeni bir yarar olarak algılanmamıştır. Üretim sürecinde değişiklikler gerektiren inovasyonlar da bu kapsamda değerlendirilir (Ziamou, 1999: 368-371). Teknik inovasyonlar, ürün, hizmet ve üretim teknolojileriyle ilgiliyken; yönetim inovasyonları, örgütsel yapıları ve yönetim süreçlerini içermektedir (Han - Kim, - Srivastava, 1998: 32). Farklı inovasyon çeşitleri bulunmakla birlikte yazın taramasına dayalı olarak bu çalışmada inovasyon çeşitleri, genel olarak kabul gören ürün ve süreç inovasyonları, artımsal ile radikal inovasyonlar ve diğer inovasyon çeşitleri konu başlıkları altında aşağıda ele alınmaktadır.

#### **1.4.1. Ürün ve Süreç İnovasyonları**

Ürün, malları, hizmetleri, yerleri, kişileri ve fikirleri de altında toplayan bir şemsiyedir. Ürün, pazarın dikkatini çekmesi, alması, kullanması ya da tüketmesi için sunulan, belirli bir ihtiyacı ve isteği doyurma özelliği bulunan ve değişime konu olan her şey olarak tanımlanabilir. Ürün fiziksel bir nesne olabileceği gibi fiziksel nesne ile birlikte hizmetin birleşiminden oluşabilir. Aslında tüketici ürünü almakla herhangi bir madde değil, ihtiyaç ve istek doygunluğu diğer bir ifadeyle fayda satın almaktadır (Korkmaz vd., 2009: 330-332). Bu bakımdan ürün, müşteriye sunulan fayda veya hizmeti tanımlar. Süreç

ise fayda veya hizmetin üretildiği ve sağlandığı yoldur (Alegre - Chiva - Lapiedra, 2005: 386). Ürün inovasyonu yeni pazarlar veya mevcut müşterileri tatmin etmek üzere yeni ürünlerin ve hizmetlerin üretimi ile ilgilidir. Süreç inovasyonları ise gelişim veya yeni üretim teknolojisinin sunumunu yansıtır (Vyas, 2009: 11-12). Ürün inovasyonları, pazardan tedarik edilen ürünlerin niceliğini ve kalitesini genişletmeyi; süreç inovasyonları ise ürünlerin üretim verimliliğini geliştirmeyi sağlayarak işletmelerin büyümesini etkileyebilir ve sonuçta maliyetleri düşürebilir. Ürün ve süreç inovasyonları, yönetsel ve pazarlama inovasyonlarından farklıdır. Çünkü başarılı uygulamaları için farklı türde ve miktarda kaynakları gerektirmektedir (Morone - Testa, 2008: 313-314). Pazarı yeni giriş yapan işletmeler, inovasyon yapmazlarsa parasal hedefler ve pazarlar elde edilemez. Bu nedenle, pazarda yerleşik işletmeler daha çok maliyet azaltımına (süreç inovasyonuna) odaklanmakta iken; yeni işletmeler daha çok ürün inovasyonuna odaklanırlar (Story vd., 2008: 189).

Ürün inovasyonları, pazara odaklanmakta ve müşteriye hedeflemektedir. Süreç inovasyonları ise işletmenin içsel çalışmalarına odaklanmakta ve verimliliği artırma çabasıdadır. Ürün ve süreç inovasyonları arasındaki farklılıklar önemlidir. Çünkü bu inovasyonların uygulamaları farklı organizasyonel beceriler gerektirmektedir. Ürün inovasyonları, işletmenin müşterinin ihtiyaçlarına önem vermesine, tasarım ve üretime odaklanmasını gerektirmekte iken; süreç inovasyonları geliştirmenin etkililiğini artırmak ve ürünün ticarileştirmesi amacıyla teknolojinin kullanımını içermektedir. Süreç inovasyonlarına göre ürün inovasyonları daha yüksek düzeylerde benimsenme eğilimindedir (Alegre - Chiva - Lapiedra, 2005: 387). Ürün inovasyonları genellikle patentlerle, süreç inovasyonları endüstriyel gizlilikle korunmaktadır (Pini - Santangelo, 2005: 254). Bir inovasyon veya buluşun belli bir bölgede belirli bir süreyle korunması anlamına gelen patent, sahibine özel ticari avantajlar sağlarken, inovasyon veya buluşa ait bilgilerin açıklanmasını gerektirdiğinden bilginin yayılarak yeni inovasyon çalışmalarının tetiklenmesine yardımcı olur (Elçi, 2007: 113). İnovasyonla patent sayıları doğru orantılı olduğu için patentler inovasyon göstergesi olarak alınabilir (Mercan - Göktaş - Gömleksiz, 2011: 32). Patentler, sık sık teknolojik gelişimin göstergesi olarak kullanılır ve patent eğilimi sektörlere, işletmelere ve ülkelere göre farklılık gösterir (Löfsten - Lindelöf, 2005: 1030). Patent kabulü de fikir oluşumunu besleyen, sürekli olmayan yeni ürün geliştirme süreçlerinin başlangıç noktasıdır ve patent kabulü bireysel düzeyde bilgi araştırmasını

yönlendirmede güçlü rol oynamaktadır (Reid – De Brentani, 2004: 175). Patent, teknolojik buluşlar gibi entellektüel mülkiyet haklarını korumak amacıyla birçok işletme tarafından kullanılmaktadır. Buna rağmen patentlerin sayısı, sadece inovasyon süreci çıktılarının bir parçasının ölçümünü sağlar. İlk olarak, tüm inovasyon patentlere rehberlik etmez. İkinci olarak, bazı patentler ticari uygulamaları bulamazlar. Üçüncü olarak, yukarıda da belirtildiği üzere patent eğilimine yönelik buluşlar işletmeler arası çeşitlilik gösterir. Bazı işletmeler, mülkiyet haklarını patent yerine telif hakkı ve ticari sır ile korumayı tercih ederler (Gu - Tang, 2004: 672-673).

Ürün ve süreç inovasyonları kapsamında yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan birinde Leonard ve Waldman (2007: 33) tarafından yapılan çalışmada, Amerikan üretim sektörü için inovasyon modeli ile ürün ve süreç inovasyonlarının göstergeleri ortaya konulmuştur. İnovasyonun temel yönlendiricisinin Ar-Ge harcamaları olduğu ve sermaye yatırımları, akademik kurumlardan bilimsel çıktılar, bilimin gelişmesi ve mühendis işgücününün de değerlendirilmesi gereken diğer göstergeler olduğu bulunmuştur. Lee ve Kang (2007: 356-357) tarafından yapılan bir diğer çalışmada da süreç inovasyonlarına sahip olan işletmelerin olmayanlara göre daha yüksek verimliliğe sahip oldukları, yenilikçilerin ve yenilikçi olmayanların verimlilik performansının farklı oldukları bulunmuştur. Bu sonuçlara bağlı olarak ürün geliştirme ve radikal değişimle tanımlanan ürün inovasyonu, diğer inovasyon çeşitlerine göre kısa dönemde verimliliği kötüleştirebilir. Süreç inovasyonu, kısa dönemde diğer inovasyon çeşitlerine göre daha iyi verimlilik performansına sahiptir. Çünkü süreç inovasyonu etkinlik odaklıdır. Uzun dönemde ise ürün inovasyonları daha fazla verimlilik geliştirebilir. Çünkü ürün inovasyonu için teknik değişim oranı, süreç inovasyonlarına göre daha yüksektir. Pianta ve Vaona (2007: 485) tarafından yapılan çalışmada da Avustralya, Fransa, İtalya, Hollanda ve İngiltere'den 22 sektörden küçük, orta ve büyük işletmelerle yapılan araştırmada inovasyonun emek verimliliğinin etkisi firma Neo-Schumpeterian yaklaşımlarıyla birleştirilerek araştırılmıştır. Araştırma sonuçları, Avrupa'daki verimliliğin ürün ve süreç inovasyonlarına dayandığını göstermektedir. Ayrıca ihracat başarısı dikkate alındığında, tüm ülkelerin inovasyon temeline dayanan rekabet modeline güvendikleri ortaya konulmuştur. Bülbül (2007: 91) ise ISO 500 içinde yer alan 23 gıda firmasının yenilikçi ve rekabetçi uygulamalarını araştırmıştır. Araştırma sonucunda işletmelerin çoğunluğunun maliyet liderliği stratejisini kullandıkları, rekabetçi öncelikler arasında sırasıyla kalite,

maliyet, yenilik, güvenilirlik ve esnekliğe önem verdikleri, en fazla inovasyon yapılan alanın üretim metodları olduğu ve mevcut ürünlerin geliştirilmesinin de en fazla tercih edilen inovasyon uygulaması olduğu bulunmuştur.

#### **1.4.1.1. Ürün İnovasyonu**

Ürün inovasyonu, işletmenin ürün karmasında yapılan gelişmeleri, yeni ürün seçeneği ve bunların gelişimini yansıtır. Ürün inovasyonları genelde teknoloji yönlü işletmelerde yapılmakta ve işletmelerin rekabetçi konumlarını geliştirmelerine yardımcı olarak pazarda varlıklarını sürdürmelerini sağlamaktadır (Otero-Neira - Lindman - Fernándeş, 2009: 218). Farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi; ya da varolan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ve bu ürünün pazara sunulması olarak ifade edilen (Elçi, 2007: 3-5) ürün inovasyonu, işletmenin pazar başarısının önemli bir işaretidir. Genel olarak işletmeler, işletmeler talebin çekme ve teknolojinin çekme gücü ile ürün inovasyon yeteneklerini geliştirebilirler. Pazarın çekme gücü, pazar ihtiyaçlarına dayalı iken; teknolojinin çekme gücü, ürün inovasyonunda temel olan teknolojideki değişmeyi açıklamaktadır. Girişimcilik stili de radikal ürün inovasyonlarında temel bir unsurdur. Ürün yenilikçiliği de ürün inovasyonlarındaki yeniliğin derecesini yansıtmaktadır (Salavou - Lioukas, 2003: 95-96).

Ürün inovasyonu, yeni bilginin başarılı kullanımını içermekte ve teknik tasarım, Ar-Ge, üretim, yönetim ve yeni veya gelişmiş ürünün pazarlanmasına yönelik ticari faaliyetleri içermektedir. Ürün inovasyon performansı da inovasyon etkililiği ve inovasyon verimliliği gibi iki boyutu içermektedir. İnovasyon etkililiği, inovasyonun başarı düzeyini; inovasyon verimliliği ise bu başarıyı elde etmeye yönelik gerçekleştirilen çabaları yansıtır (Alegre - Chiva, 2008: 317). Ürün inovasyonu, işletmenin organizasyon yapısındaki değişikliklerden kaynaklanabilir. Örneğin işletmenin güvenlik kontrolleri sayesinde ürün kalitesi geliştirilebilir. Ayrıca yeni pazar bölümleri sayesinde yeni ürünler ortaya çıkabilir. Örneğin gıda sektöründe organik ürünlerden hazır yemeklere birçok yeni ürün pazara sunulmuştur. Buna rağmen ürün inovasyonları, genellikle süreçlerdeki değişikliklerle ilişkilidir (Avermaete vd., 2003: 9).

Ürün inovasyonlarına birçok örnek verilebilir. Örneğin Elvin Tekstil'in Gren Guard isimli kir tutmayan perdesi uzun süre kullanılmakta ve bu sayede su ve enerji tasarrufu sağlamaktadır. Elvin Tekstil, sivrisinek önleyici, yağ ve leke itici, koku apreli, anti polen

ürünleriyle inovasyonlarını devam ettirmektedir (Olay Gazetesi, 2011: 7). İnşaat sektöründe, su, elektrik ve doğalgazda tasarruf sağlayan akıllı binalar yapılmaktadır. Bosch'un su ve enerji tasarrufu sağlayan çamaşır makinesi bulunmaktadır. Vestel, inverter klimaya cep telefonundan mesaj atarak klimanın daha önceden istenilen derecede çalışmasını ve aynı zamanda enerji tasarrufu sağlayan ürününü pazara sunmuştur. Ayrıca Vestel ve Arçelik'in HD uydu alıcısı ve DVD'si içinde TV üniteleri bulunmaktadır (<http://emagaza.vestel.com.tr/discountList.aspx?gclid=CIq1dLhva4CFcnP3wodv0iKKg>, 2012). Samsung buzdolabında LCD ekran bulunan ve bu sayede modülden internete girerek yemek siparişi verme imkânı sunan ürününü pazara sunmuştur. Ayrıca Samsung, LED televizyonlarında sesli kanal değiştirme özelliğini eklemiştir. Bunun yanında Samsung'un buzluğu tek tuşla buzdolabına çeviren SmartFreezer buzdolapları ve üstün teknolojiye sahip Eco Bubble çamaşır makineleri bulunmaktadır (Habertürk Gazetesi, 2012: 6). İndesit'in Inox nofrost kombi buzdolabı geniş iç hacmi, led gösterge paneli, hijyen kontrol sistemi, tatil fonksiyonu olan yeni ürünü pazara sunulmuştur([http://www.indesit.com.tr/urunler\\_i/Buzdolapları\\_pline\\_25.do#/p/Buzdolapları\\_pline/25/startMode/catalogo/](http://www.indesit.com.tr/urunler_i/Buzdolapları_pline_25.do#/p/Buzdolapları_pline/25/startMode/catalogo/), 2012). Yaklaşık 4 bin çeşit ürüne sahip Twigy terlikleri ürün inovasyonuna bir diğer örnektir. Alışıldık pofuduk terliklerde takımların rengini kullanarak yapılan küçük bir değişiklik satışları artırmıştır. Twigy bu inovasyonla, Türkiye'nin tek lisanslı terlik üreticisi olma özelliğine sahip olmuştur (Altun, 2007: 80). Ürün inovasyonuna bir başka örnek oluşturan Seranit Grubu'nun SeraOxiCaot Ekolojik iç mekan sıvası, Dünya'da ve Türkiye'de ilk kez içerdiği özel elementlerle (aktive edilmiş doğal elementlerin karışımından oluşmaktadır) mekanları ele geçiren yemek, sigara, tuvalet, boya, ilaç kokusu gibi kokuları yok etmekte, bakteri, küf ve rutubet oluşumuna engel olmakta ve bunları düşük maliyetle gerçekleştirmektedir (<http://www.seranit.com.tr/seraoxicoat.aspx>, 2013). Yaşar Holding'in boya grubunda inovatif çalışmaları da dikkat çekicidir. İşletme, uzman kişi ve kişileri yabancı işletmelerden işe alarak, bir ekip yaratarak üç nano boya ürünü pazara sunmuştur. Bunlardan bir tanesi ışıkla kendini temizleyen boyadır. Diğer bir ürün, mobilyaların çizilme probleminin çözümüne yöneliktir. Bu boya uygulandığında, mobilyalar asla çizilmemektedir. Ayrıca binalarda bir yangın tehlikesi yaşandığında en büyük yanıcı etkiyi boyanın yaptığından hareketle yanmayan inovatif boyayı pazara sunmuştur (Ateş, 2007: 76-77). 2000 yılının başından itibaren nano teknolojik kumaşların AR-GE olarak üretimini

yapan Yeşim Tekstil de sektörde son yıllarda en önemli trend olan yanmayan, su tutmayan, ütü gerektirmeyen, terletmeyen akıllı kumaşların Türkiye’deki ilk üreticileri arasında yer almaktadır. İşletmenin ayrıca “Hybrid” adıyla geliştirdiği birçok özelliği birarada bulunduran teknik tekstil kumaşları, organik pamuk, bambu ve soyadan elde edilen iplikle doğa dostu kumaşları ve pamuklu kumaşta geri dönüşümlü kumaşları bulunmaktadır (<http://www.yesim.com/icerik/22/inovatif-uygulamalar/>, 2012). Önümüzdeki aylarda veya yıllarda pazara sunulacak olan katlanabilir cep telefonları da ürün inovasyonuna diğer bir örnek oluşturacaktır.

#### **1.4.1.2. Süreç İnovasyonu**

İşletmeler için başkalarının yapamadığı ürünleri yapabilmek kadar, bu ürünleri diğerlerinden daha iyi yöntemlerle yapabilmek de önemli bir rekabet avantajı kaynağıdır (Seyrek - Akgün - Özer, 2007: 17-18). Bu bakımdan süreç inovasyonu önemlidir. Genel olarak süreç inovasyonları, yeni ürünlerin yaratımına izin verir (Avermaete vd., 2003: 9). Süreç inovasyonu, iş sürecinin değişim mühendisliğini kapsamakta ve iç işlemlerin ve yeteneklerin gelişimi anlamına gelmektedir. Süreç inovasyonu işletmelerde verimliliği artırmaya yardımcı olmaktadır (Otero-Neira - Lindman - Ferna’ndez, 2009: 218). Süreç inovasyonu israfı, hataları, maliyetleri ve diğer unsurları azaltmaya yönelik üretim sürecinde değişiklik yapmak olarak tanımlanabilir (Lee - Kang, 2007, 344). Marxt ile Hacklin (2005: 417) ve Ojasalo (2008: 52)’a göre ise süreç inovasyonları, üretimde, maliyetleri azaltmada veya kaliteyi koruma ve artırmada süreçleri optimize etmeyi ifade eder. Üretim metotlarındaki ve ekipmanlarındaki üretim sürecini daha etkin hale getiren değişimlerin tümü birer süreç inovasyonu örneğidir. Örneğin İngiltere’de paket deterjan tüketim miktarı artıyorken, Uni Lever işletmesi deterjan kutularını manuel (elle) doldurmak yerine otomatik doldurma biçiminde bir süreç inovasyonuna gitmiş ve artan talebi rakiplerinin önünde karşılamıştır (Özgün, 2009: 156-157).

Süreç inovasyonu, tedarikten depolamaya, siparişleri yerine getirmekten yeni ürün geliştirmeye, müşteri hizmetlerinden satın almaya, stok yönetiminden teslimata kadar bir işletmede görülen işlerin tümünü yepyeni yöntemlerle yapmayı ve bu suretle maliyetleri azaltarak verimliliği artırmayı hedefleyen tüm yenilikçi uygulamaları içerir. Örneğin, Easyjet ve Soutwest’in uyguladıkları uçaktan yolcu indirme, uçağı temizleme ve yeni yolcuları uçağı alıp kalkış süresini 20 dakikaya indirme, kısa mesafelerde bagaj hizmetini

kaldırma gibi uygulamalar birer süreç inovasyonudur. Süreç iyileştirme ve süreçlerle yönetimden farkı, süreç inovasyonunda işletme önce kendisini rekabetten farklılaştıracak stratejik alanları veya hedefleri belirler. Daha sonra bu hedefleri gerçekleştirebilmek için işletme süreçleri eleştirel bir bakış açısıyla incelenir. İşletmenin açılım ve tıkanma noktaları belirlenerek yaratıcı kaynaklar bu alanlara yönlendirilir ve yeni, çarpıcı ve radikal çözümler üretilerek farklılaşma sağlanır (Kırım, 2008: 74-201). Örneğin Japonların çeşitli sektörlerdeki üstünlükleri (araba, motosiklet, gemi inşası, elektronik ürünler, vb.) ağırlıklı olarak üretim yeteneklerindeki üstünlükten kaynaklanmaktadır. Bu, sürekli olarak yapılan süreç inovasyonlarının sonucudur. Özellikle Japon işletmelerinin süreçleri temel bileşenlerine ayırmaları, bu bileşenlerin performanslarını ölçmeleri ve bu bileşenleri sürekli iyileştirmeye çalışmaları rekabet avantajı sağlamalarında önemli bir faktör olmuştur (Seyrek - Akgün - Özer, 2007: 18). Bu konuda Koton Markası da hem süreç inovasyonuna hem de müşteri odaklı strateji oluşturmanın güzel bir örneğini oluşturmaktadır. Koton, en yeni modayı içeren ürünlerinden az sayıda ürünü mağazalarına göndererek, bu ürünleri hızlı satan mağazalarını dolayısıyla müşterilerin ilgi gösterdiği ürünleri “Just in time sistemi” ile tespit etmektedir. Daha sonra işletme, 3 gün içinde hızlı satılan bu ürünleri mağazalara sevk etmektedir. Dell işletmesinin PC’leri evlere teslim sistemini geliştirmesi de süreç inovasyonuna bir diğer örnektir (Kırım - 2008: 48-71). Benzer şekilde Goldaş’ın tüm ürün kategorilerini web sitesinden sattığı sistem, aynı zamanda sipariş ve stok kontrolüne de olanak sağlayarak, teslimat sürelerini de önemli ölçüde kısaltmıştır (Elçi, 2007: 9-10). Ürün platformunda yapılan değişiklikler de süreç inovasyonlarına örnek oluşturur. Ürün platformu, verimli bir şekilde geliştirilebilecek türev ürünler ortaya koyan alt sistemlerden oluşan bir yapıdır. Bu süreçte aynı üretim hattında benzer teknolojiler kullanılarak birbirinden farklı ürünler üretilmektedir. İnovasyonun ürün platformları aracılığıyla yaygınlaştırılması, yenilikçilere düşük maliyet olanağı ve farklı pazarlarda bulunan müşteri profillerine uygun ürünler üretme avantajı sağlamaktadır. Örneğin Swatch, bir üretim bandı üzerinde “farklı müşteriler” için farklı saatler üreten, ortak bir platform kurmuştur. Platformdaki asıl inovasyon ise saatlerin içindeki motorda ya da düzende olmuştur. Black & Decker, elektrikli aletler platformu kurmuş, elektrikli matkaplar, zımpara makineleri, testereler, öğütücüler ve benzerlerini aynı üretim bandında üretebilir hale gelmiştir. Bu sayede maliyetlerde bir azalmada yaşanmıştır (Luecke, 2008: 91-94). Benzer şekilde ISO standartlarının gıda işletmelerinde uygulanması, ürün ve

süreçlerde inovasyonla sonuçlanabilir ve işletmelere rekabet avantajı sağlayabilir (Avermaete vd., 2003: 9).

Süreç inovasyonuna bir diğer örnek Tata'nın 2500 dolarlık arabası Tata Nano verilebilir. Tata'nın Tata Nano arabası, fabrikada üretim ve daha sonra bayilere dağıtım modeli yerine arabanın parçalar halinde Tata fabrikasında üretilmesi ve bu parçaların Tata bayilerine iletilmesi üzerine dayalıdır. Bayiler, satışı, satışa göre montajı ve satış sonrası hizmeti yerine getirmekte, aynı zamanda işletmenin üretim merkezinin bir parçası olmaktadır (Capital Online, 2012).

#### **1.4.2. Artımsal ve Radikal İnovasyonlar**

İnovasyondaki yeniliğin düzeyine bağlı olarak iki değişim adımı tanımlanabilir Bunlar, artımsal (incremental, continuous) ve radikal inovasyonlardır (radical, discontinuous innovation) (Junarsin, 2009: 10). Artımsal (sürekli, aşamalı, kademeli) inovasyonlar, teknolojideki küçük değişiklikleri, basit ürün gelişimlerini veya mevcut performansını küçük düzeyde geliştiren hat genişlemelerini yansıtmaktadır. Aksine radikal (sürekli olmayan) inovasyonlar, yeni ve eşsiz teknolojinin pazar ihtiyaçlarına uyumlaştırılarak pazarın tüketim kalıbını önemli derecede değiştirdiği inovasyonlardır (Zhou - Yim - Tse, 2005: 43). Örneğin cep telefonunun kendisi radikal bir ürün olmakla birlikte cep telefonlarına radyo, TV, kamera, internete bağlanma gibi özelliklerin eklenerek geliştirilmesi artımsal inovasyon olarak değerlendirilebilir (Uzkurt, 2008: 33). Intel ve Samsung gibi işletmeler, artımsal inovasyonları sürdürmekteyken; Sony ve Apple ürün portföylerine radikal inovasyonları ekleyerek büyümüşlerdir (Walkman, Lisa) (Iyer - Laplaca - Sharma, 2006: 374). Bu konuda Sheremata (2004: 359) farklı inovasyon çeşitlerinden beklenen gelirlere göre ürün inovasyon tipolojisi geliştirmiştir. Bu model, radikal inovasyonların artımsal inovasyonlara göre çok daha kârlı olabileceğini göstermektedir. Radikal ve artımsal inovasyonların karşılaştırması aşağıdaki tabloda özetlenmektedir (Junarsin, 2009: 11). Çalışmanın devamında artımsal ve radikal inovasyonların ayrıntıları ele alınmaktadır.



**Tablo 1.2:** Radikal ve Artımsal İnovasyonların Karşılaştırması

<b>Alan</b>	<b>Artımsal İnovasyon</b>	<b>Radikal İnovasyon</b>
<b>Teknoloji ve Pazar Kavramı Prototiplemesi</b>	Mevcut teknolojiden yararlanma	Yeni teknolojilerin araştırılması
	Tasarım aşamasının sonundaki bozulmaları düzeltme	Pazarı yeni teknoloji hakkında eğitime ve bir uygulama alanı olarak teknolojinin pazarda ne kadar değerli olduğunu öğrenme
<b>Temel Esası</b>	Doğrusal ve sürekli	Ara sıra görülen ve süresiz
<b>Vurgu</b>	Mevcut ürünlerde, hizmetlerde veya süreçlerde maliyet veya özellik gelişmeleri	İşletmenin ekonomisini dönüştüren yeni işlerin, ürünlerin ve/veya süreçlerin gelişimi
<b>Fikir Yaratma ve Fırsatların Tanınması</b>	Front end aşamasında (Bulanık ön uç) oluşur ve kritik olaylar geniş ölçüde beklenir	Yaşam döngüsü boyunca ara sıra oluşur, proje temelindeki süresizliğe yönelik tepki
<b>İş Konusu</b>	Sürecin başında ayrıntılı planlar geliştirilir	İş planı ve plan, araştırma temelli öğrenmeyle geliştirilir
<b>Temel Kişiler</b>	Biçimsel çapraz fonksiyonel takımlar	Çapraz fonksiyonel bireyler, informel sosyal ağlar
<b>Örgütsel Yapılar</b>	İş birimi içinde çapraz fonksiyonel takım çalışır	Proje Ar-Ge ile başlar, organizasyona iletilir, hedef odaklı proje organizasyona geçilir
<b>Kaynaklar ve Yetenekler</b>	Standart kaynak dağılımı; takım, süreci tamamlamak için tüm yeteneklere sahiptir.	Yaratıcı yeteneklerin kazanımı ve çeşitli içsel ve dışsal kaynaklar
<b>Süreç</b>	Biçimsel, aşama-kapı modeli	Resmi olmayan, yüksek belirsizlikle erken aşamalarda esnek model, belirsizlikler azalınca daha sonraki aşamalarda resmi
<b>Çalışma Biriminin Katılımı</b>	En başından beri resmi katılım	Erken aşamalarda resmi olmayan, daha sonraki aşamalarda resmi

#### 1.4.2.1. Artımsal İnovasyonlar

Artımsal inovasyon, daha çok mevcut olan teknolojilerin kullanılarak bunların yeni ürün ya da hizmetlere dönüştürülmesini ifade eder (Luecke, 2008: 15). Eğer ürün, hizmet ya da süreçte sadece gelişmeler söz konusuysa bir artımsal inovasyon vardır. Artımsal inovasyonlar 1- maliyet azaltımları ve yeniden konumlandırma, 2- Ürün oluşumuna yönelik gelişmeler ve tekrar gözden geçirmeleri, 3- Ürün hatlarının çıkışına yapılan eklemeleri kapsamaktadır (Zeilstra, 2009: 11). Artımsal inovasyonlar radikal olarak ürün, hizmet veya pazarı değiştirmezler (Ailin - Lindgren, 2008: 90). Artımsal inovasyonlar, hâkim olan özbilginin saf hale koyulmasının bir sonucu iken, radikal inovasyonlar hâkim olan bilginin dönüşmesi ile ortaya çıkar. Artımsal inovasyonlar için yeni ürün geliştirme yönetiminde üzerinde durulan konular, planlama, kaynakların ekonomik tahsisi ve kârlı bir

yapı ve koordine edilmiş faaliyetlerdir. Temel fikir, verimliliği artırmaktır (Ettlie - Subramaniam, 2004: 97).

Artımsal inovasyonlar, süreç ve tüketici yönlüdür. Tüketicilerin mutlu, organizasyonların rekabetçi ve verimli olmasını sağlar (Gurchiek, 2008: 32). Artımsal inovasyonlar, çok az düzeyde yeni teknolojiyi içine alarak tüketicilere daha az yarar sunarlar (Ziamou, 1999: 368-371). Pazarlama literatüründe artımsal inovasyon, ürün hattı genişlemeleri veya mevcut platform ve ürünlere uyarlamaları ve eklemeleri yansıtır (Iyer - Laplaca - Sharma, 2006: 374). Tide Coldwater, artımsal ürün inovasyonuna bir örnektir. Tide Coldwater, mevcut Tide çamaşır markası ürününden geliştirilmiştir ve kullanıcıların lekeleri soğuk suda çıkarmasıyla enerji faturalarında tasarruf sağlanmasına olanak vermektedir (Menguc – Auh, 2010, 821-824). Ürün hattına eklemelere ilişkin HP'nin yerleşik mürekkepli yazıcı hattında renkli mürekkepli yazıcıları da geliştirmesi artımsal inovasyona diğer bir örnek oluşturur (Trott, 2008: 397-400). Benzer şekilde Ford Otosan, tam otomasyonlu kalıp değiştirme hattı sayesinde aynı hatta farklı parçalar üretmiştir. Bunlar, aynı zamanda maliyetlerde azalmalara neden olmaktadır. Maliyet azaltımları, daha düşük fiyata aynı performansı göstermesi için ürünlerde küçük değişiklikler yapılmasını içerir. Örneğin yayınevleri, kalın kapaklı kitapları kâğıt kapakla basmaktadırlar (Korkmaz vd., 2009: 381). Yeniden konumlandırma açısından artımsal inovasyonlara Mini Cooper örnek olarak verilebilir. Mini arabası, otomotiv endüstrisinde ilk defa 1959 yılında British Leyland Motor Corporation tarafından pazara sunulmuş başarılı bir üründür. 2001 yılında BMW, yeni Mini'yi ve Mini Cooper arabasını yeniden tasarlayarak ve orijinal sürümüne bağlı kalarak pazarda yeniden konumlandırmıştır (Trott, 2008: 397-400).

Yöneticiler, pazar ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere ürünleri tasarlar, bu ürünlerin ihtiyaçları karşılayacağını umar ve kısa zaman süresinde bu ürünleri geliştirirler. Artımsal inovasyonların sıklığı, işletmeler için yüksek pazar payı sağlayabilir. Üstelik artımsal inovasyonlar, işletmelerin uzun dönemli yaşamaları için kritiktir. Artımsal inovasyonlar, işletmelere pazar payını genişletmek ve pazar liderliği için fırsatlar sunarlar. Bu sayede işletmeler, riskli yeni fırsatlardan vazgeçerek daha az riskli pazarlara ve ürün genişletme stratejilerine yönelirler. İşletmeler, üründe sürekli gelişmeler veya ürün performansı yoluyla mevcut tüketicileri tatmin ederek ve daha tahmin edilebilir stratejiler araştırarak gelişim ve başarı sağlarlar (Iyer - Laplaca - Sharma, 2006: 374-375). Artımsal inovasyonlara yapılan yatırımlar daha az risk içermekte ve hızlı sonuçlar vermektedir.

Fakat artımsal inovasyonlar, mevcut teknolojiler ile gelecek teknolojiler arasında bir köprü oluşturamazlar. Radikal inovasyonlar, rekabeti işletmenin lehine değiştirebilir. Bu nedenle artımsal ve radikal inovasyonlar arasında bir denge kurulmalıdır (Luecke, 2008: 9).

#### 1.4.2.2. Radikal İnovasyonlar

Chandy ve Tellis (1998: 475)'e göre radikal inovasyon, işletmelerin mevcut ürünlerden çok farklı teknolojiyi birleştirdikleri ve mevcut ürünlerden çok daha iyi şekilde temel müşteri ihtiyaçlarını karşıladıkları yeni ürünleri sunma eğilimlerini ifade eder. Radikal inovasyonlar, inovasyonun iki farklı boyutunu yansıtmaktadır (Iyer - Laplace - Sharma, 2006: 375). Teknolojiye dayanan, teknoloji yörüngesini esas olarak değiştiren ve tüketici yararlarını geliştiren inovasyonlar radikal inovasyonlar olarak adlandırılır (siyah-beyaz televizyona karşı renkli televizyon, jetlere karşı turbojetler, vb.) (Zhou - Yim - Tse, 2005: 43). Radikal inovasyonlar, pazarın büyümesini, işletme başarısını ve ülkelerin ekonomik büyümesini eş zamanlı olarak yönlendirmektedir (Telis - Prabhu - Chandy, 2009: 3). Tüketicilerin bakış açısıyla, radikal inovasyon tüketicilere üstün yararlar sunar ve davranışlarında önemli değişiklikler yaratır. İşletmelerin bakış açısıyla inovasyon organizasyonda büyük değişiklikler gerektiriyorsa, bu inovasyon radikaldir. Eğer inovasyon sadece işletme için bu tür değişiklikler içeriyorsa, teknoloji benimseme stratejisi uygulanmalıdır. Eğer inovasyon sektörde yer alan tüm işletmeler için radikalse, bu endüstrinin rekabetçi yapısını ve hizmet edilen pazarı etkiliyorsa “*breakthrough inovasyondan*” sözedilebilir (Otero-Neira - Lindman - Fernándeş, 2009: 218). Diğer bir ifadeyle “*breakthrough inovasyon*”, pazarda daha önce varolmayan, pazarda değişiklik yaratan inovasyonlardır. Motorola ve eBay'ın önceki cep telefonları gibi (Laff, 2009: 37). Bu bakımdan “*breakthrough inovasyonlar*” geleceğin büyümesine yön verirler. Problemlere farklı yollardan bakarlar. Örneğin İpod, portatif müziğin yeniden düşünülmesidir ve dünyayı sarsan bir inovasyondur (Gurchiek, 2008: 32). Öncü bir ürün olan Apple İpod, sadece insanların müzik dinleme şekillerini değiştirmekle kalmayıp kılıf, küçük kulaklık, hoparlör gibi aksesuarlara da yönelik yeni bir endüstri yaratmıştır (Korkmaz vd., 2009: 374). Microsoft, insanların yaşamını değiştiren büyük bir inovasyondur. Ülkemizde Nano teknoloji ile yapılan boyalar; ışıkla kendini temizleyen yanmayan boyaların üretimi ciddi birer inovasyondur (Güngör, 2007: 47).

Düzen bozucu inovasyonlar (Disruptive Innovation) ise yeni pazarları geliştirme ile genişletmenin ve yeni fonksiyonellik sağlamanın güçlü anlamını taşımaktadır ve mevcut pazar bağlantılarını bozmaktadır (Yu - Hang, 2010: 435). Düzen bozucu inovasyonlar, “low-end” (alt pazar) ve “new market” (yeni pazar) olarak ikiye ayrılabilir. Alt pazar inovasyonları, asıl değer zincirinin sonundaki en düşük kârlı müşterileri elde etmeye odaklanır. Bu inovasyonlar, yeni pazarlar yaratmaz fakat işletmenin mevcut tüketicilerinden daha az çekici olanlara odaklanılarak düşük maliyetli iş modellerinden kâr hedeflenir. Bu inovasyonlara örnek olarak, JetBlue, AirAsia, Ryanair ve Amazon.com verilebilir. Hava ulaşımında ve perakendecilikte bu işletmeler, alternatiflerine göre daha düşük maliyetli seçenekler sunarak işletmeye katkısı az ve en az kârlı olan müşterilere yönelmişlerdir. Diğer taraftan yeni pazar inovasyonları, basitlik ve uygunluk gibi yeni ürün-pazar faktörleri yoluyla tüketimde bulunmayan pazar bölümlerini yakalamaya odaklanır veya yeni pazar bölümlerinin ihtiyaçlarını karşılayabilir. Cep telefonlarındaki dijital kameralar, dijital fotoğraf pazarını genişletmektedir. “Palm Pilot” basitlik (el yazması) ve kullanılabilirliği (daha taşınabilir) bir araya getirerek diğer taşınabilir, teknolojik ürünlere ve kâğıt temelli günlüklere göre radikal ürün sunmuştur (Iyer - Laplaca - Sharma, 2006: 375; Cravens – Piercy – Baldauf, 2009: 39-40). Sony’nin Walkman’i diğer bir örnektir. Sony kasetçalar teknolojisinin mucidi olmadığı halde Sony’nin asıl hedef kitlesi büyük müzik seti satın almaya gücü yetmeyen gençlerden oluşmaktaydı (Bul, 2012). Tata Nano da düzen bozucu inovasyona örnek oluşturmaktadır (Den Waeyenberg - Hens, 2008: 440; Wells, 2010: 443; Hoerl - Gardner, 2010: 32). Tata Nano’da parçaların kimyasallarla bir araya getirilecek şekilde tasarlanması hem maliyeti düşürmekte hem de satış noktalarında bir araya getirilmelerine olanak vermektedir. Tata Nano’da radyo, klima, devir göstergesi gibi aksesuarların olmaması da üretimi basitleştirmekte ve üretim maliyeti içindeki malzeme maliyetini de azaltmaktadır. Tata Nano ile Hindistan araba pazarının yüzde 65 büyüyeceği, Hindistan’daki araba satışlarının yüzde 20 artacağı ve 2013 yılında Tata’nın Hindistan’ın en büyük hafif araç üreticisi olacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca Tata Nano’nun tüm Dünya’da biyoyakıtların kullanımında devrim yaratması beklenmektedir. Çünkü 2500 dolarlık arabanın yakıt ihtiyacının en ucuz karşılanma yolu biyoyakıttır (Capital Online, 2012). Bu inovasyonlar, pazarda yerleşik olan ve pazara yeni giren tüm işletmeler için uygundur. Yeni işletmeler daha çok radikal stratejileri, pazarda yerleşik işletmeler ise artımsal veya sürekli inovasyonları izlerler. Yeni işletmeler, artımsal

inovasyonları izleyerek özellikle rekabetçi kıyaslama ve pazar kaynaklı teknolojileri yükselterek rekabet avantajı elde edemezler. Pazarda yerleşik olan işletmeler, teknoloji, organizasyonel bilgi ve beceri avantajlarına sahiptirler. Sonuçta, pazara yeni giren işletmeler, pazar liderinden değil, meydan okuyucu ve takipçilerden pazar payı elde edebilir (Iyer - Laplaca - Sharma, 2006: 375).

Düzen bozucu inovasyonlar, yıkıcı inovasyonla (Destructive Innovation) eşdeğer değildir (Yu - Hang, 2010: 439). Yıkıcı inovasyonlar, mevcut ürün ve hizmetlerden daha iyi düzeyde olmayan ürün ve hizmetleri sağlamak üzere tasarlanır. Bu inovasyonlarda teknoloji oldukça basittir ve yeni değildir. Mevcut pazara ve potansiyel tüketiciler yerine low-end pazara veya ikincil pazara odaklanılır. Yıkıcı inovasyonla genellikle daha iyi performansa sahip olmayan ürünler satılmaktadır (Cheng - Wang, 2009: 1-2). Yıkıcı inovasyonla, göreceli olarak düşük maliyet yapısıyla üstün performansa sahip olan teknolojik inovasyon, pazara sürülmektedir. IBM'in yeni iletişim çiplerinin SiGe kullanılarak üretimi, yıkıcı inovasyona örnek oluşturmaktadır. Sige tabanlı cipler, devre anahtarı (switch) hızını dört kat daha hızlı artırabilmekte ve önemli düzeyde güç gereksinimlerini azaltabilmektedir. Bu sayede zaman ve maliyet tasarruflarına sahip olan işletme, üstün performans elde etmiştir. Bu durum rakipleri üzerinde baskı oluşturmuş ve onların IBM'in birer takipçisi olmalarını sağlamıştır. SiGe daha sonra kablosuz iletişim sektöründe temel teknoloji konumuna ulaşmıştır (Yu - Hang, 2010: 439).

*Radikallik, inovasyonda benimseyici tarafından algılanan yeniliğin derecesini ifade eder.* Çünkü radikallik, ürün niteliklerinden sağlanan müşteri yararı konseptidir. Radikal ve artımsal inovasyonlar, yeni teknolojik içeriğin düzeyinde ve inovasyonda şekillenen yeni özbilginin genişliği açısından farklılıklar gösterir. Yüksek radikal inovasyonlar, pazara egemen olan ürünlerle uygun olmayan yeni tasarım konseptlerine dayanmaktadır. Burada temel olan nokta, bir sonraki neslin teknolojisini önceden tahmin etmek ve buna karar vermektir. Dolayısıyla müşteriler performansta önemli gelişim sağlayan ve yeterli düzeyde yararlar sunan ürünlere yöneleceklerdir (Sheremata, 2004: 364-367).

İşletme ve Dünya (pazar) için yeni olan bir şey söz konusu olduğunda radikal inovasyondan bahsedilebilir. Radikal inovasyonlar, 1- Pazar oluşumları için yeni ürün hatlarını ve organizasyona bilinen teknolojiyi, 2- Yeni pazarlar için yeni ürün hatlarını ve organizasyona yeni teknolojiyi, 3- Dünya (pazar) için yeni olanı içermektedir (Zeilstra,

2009: 11). Srinivasan ve arkadaşları (2009: 24) tarafından yapılan çalışmada işletme için yeni inovasyonlar, pazar için yeni inovasyonlar, reklam desteği ve hisse senedi getirileri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Çalışma sonucuna göre işletme için yeni inovasyonlar, pazar için yeni inovasyonlar ve reklam desteği, hisse senedi getirileri üzerinde önemli ve olumlu etkiye sahiptir.

Radikal inovasyonlarda, üründe yeni bir teknolojinin bütünleşmesi ve tüketicilerin temel ihtiyaçlarının mevcut ürünlerden daha iyi karşılanması söz konusudur. Bu nedenle radikal inovasyonlar, pazar ve teknoloji boyutu olmak üzere iki boyutu içermektedir. Pazara dayalı inovasyonlarla tüketicilere mevcut ürünlerden daha iyi yararlar sunulmakta fakat temel teknoloji yeni değildir (Sorescu - Chandy - Prabhu, 2003: 84). Teknoloji boyutunda, her ikisi de yeni teknolojiyi kullanır fakat teknolojiye dayalı inovasyonlara göre pazara dayalı inovasyonlar, daha basit yeni teknolojiler kullanır (mini bilgisayarlar karşı kişisel bilgisayarlar) ve işletme işlemleri hakkında yeni fikirler olabilir (Wal-Mart gibi indirim mağazalarının Sears gibi geleneksel perakendecilere karşı olması gibi). Pazara dayalı inovasyonlar *yeni pazarlar* için tasarlanır ve yeni müşteri değerlerini yaratır. Diğer bir ifadeyle, yeni yarar boyutları sunarak mevcut tüketici tercihlerinin yapısını bozmaktadırlar. Pazara dayalı inovasyonlar, yüksek düzeyde farklı algılanır; tüketiciler yeni yararları kolay fark edemeyebilir ve benimsemeleri veya kullanmaları başlangıçta zor olabilir (Zhou - Yim - Tse, 2005: 43). Pazar inovasyonları, yeni ürünler için yeni pazarlar yaratmaya çalışır (Marxt - Hacklin, 2005: 417). Örneğin pantolona klavye, mouse ve hoparlör monte eden Hollandalı tasarımcı Erik De Nijs, bireylerin bluetooth aracılığıyla istediği her bilgisayarda bunları kullanmalarını sağlamaktadır (Posta Gazetesi, 2012: 3). Teknolojiye dayalı inovasyonlar, *mevcut ürünlerle karşılaştırıldığında* yeni ve gelişmiş teknolojileri benimser ve *mevcut pazardaki müşterilere* yararları geliştirir. Diğer bir ifadeyle pazar yönünden teknolojiye dayanan inovasyonlar, mevcut pazarın ihtiyaçlarını belirleyerek tüketicilere mevcut ürünlerden daha iyi yararlar sağlayabilirler (Zhou - Yim - Tse, 2005: 43). Dünya için yeni bir şey sözkonusu olduğunda aynı zamanda bu inovasyonların yeni pazarlar yarattığını da söylemek yanlış olmaz.

Teknolojiye dayalı inovasyonlara Toyota ve Honda'nın pazara sürdüğü ilk hibrit arabaları örnek olarak verilebilir. Konsept olarak devrimci bir karaktere sahip olan bu araçlar bugünün otomobil dünyasını belirleyen içten yanmalı motor teknolojilerinden köklü bir kopuşu temsil etmektedir (Luecke, 2008: 22). Benzer şekilde Smart Fortwo elektrikli

yeni konsepti örnek olarak verilebilir. Smart Fortwo, boyunu uzatmaya yarayan aparatlarıyla veya üniteleriyle yolcu sayısına, bagaj ve müzik sistemine göre uzayarak otomobilin menziline uzatmakta ve pratik özellikler sunmaktadır (Takvim Gazetesi, 2012: 10). Benzer şekilde Global bir şirket olan İtalyan Candy Group markası olan Hoover, 9 kg çamaşırı yıkayan, 6 kg çamaşırı aynı makinede kurutan A+++ enerji tasarruflu ürünü pazara sunmuştur. Ayrıca Hoover çamaşır makineleri, fark yaratan özellikleri ile hayatı kolaylaştırarak “Süper Silent Pulse” teknolojisi ile sessizlik kavramında büyük bir devrim yaratırken, “Buona Notte” tuşu sayesinde sarsılmayı engelleyerek geceleri kesintisiz uyku sağlamaktadır (<http://www.hoover.com.tr/Lavabiancheria/index.asp>, 2012). Google’ın X laboratuvarlarında geliştirilen “geleceğin gözlüğü” olarak nitelendirilen Android işletim sistemiyle çalışan, kullanıcının gözünden birkaç santim mesafede küçük bir ekran içeren 3G ve 4G özelliği bulunan GPS’in de yer aldığı bir gözlük de geliştirilmiştir. Bu gözlükle kullanıcılar, e-maillerini kontrol edebilecek, internette sörf yapabilecek, gözlüğün içerisine yerleştirilen mikrofon vasıtasıyla telefon görüşmesi yapabilecek, gözlüğü ve gözlük ekranındaki menüleri kolayca kontrol edebilecektir. Ayrıca gözlükteki düşük çözünürlüklü kamera ile kullanıcılar, etraflarındaki insanları ve nesneleri her zaman denetleyebileceklerdir. Kullanıcıların ihtiyaç duydukça kullanabilecekleri (sürekli kullanılacak bir aksesuar olarak tasarlanmadı) bu gözlükle, veriler ilk olarak depolama servisi olan buluta aktarılmakta, oradan Google Latidute gibi yazılımlarla bilgi paylaşılmaktadır. Böylece kullanıcılar, yakınlarındaki binalar ve adresler hakkında da bilgi edinebileceklerdir. Ancak bu ürün, 2013 yılında pazara sürülecektir (Türkiye Gazetesi, 2012: 6; Habertürk Gazetesi, “Google’ın Gizli Gözlüğü”, 2012: 5). Özellikle teknolojiyi temel alan tüketiciler için pazara dayalı inovasyonları benimsemek ya da kullanmak da başlangıçta zor olabilir (Zhou - Yim - Tse, 2005: 43). Berry ve Taggart (1998: 893), işletmelerin % 58’inin teknoloji yönlü strateji yerine pazar yönlü stratejiyi tercih ettiğini bulmuşlardır. Radikal inovasyonlar, yeni teknolojinin mevcut teknolojiye göre hangi genişlikte olacağını açıklayarak inovasyonun teknoloji temelini oluşturur. Pazar temelinde öncü benimseyiciler, işletmenin ürünü geliştirmesine ve pazarda rekabet etmesine izin verir. Radikal inovasyon, mevcut teknolojiden farklı teknolojiye dayandığından teknolojik belirsizlik ortaya çıkmaktadır (Patel - Patel, 2008: 241). Daha yüksek teknolojik belirsizlik, işletmelerin inovasyon yapma eğilimini azaltmakta iken; teknolojik belirsizlik yüksek olduğunda meydan okuyucu işletmelerin inovasyon yapma eğilimi daha fazla olmaktadır

(Sheremata, 2004: 370). Aynı zamanda radikal inovasyon, pazar belirsizliğine neden olmaktadır. Çünkü yeni rakipler, tedarikçiler ve müşteriler ile yeni pazar altyapı sistemi ortaya çıkmaktadır (Patel - Patel, 2008: 241). İşletmelerin radikal inovasyonları daha çok incelemesinde de iki neden bulunmaktadır. İlk ve en önemli neden, bu inovasyonlar pazarda yerleşik işletmeler için pazarı bozar. İkinci olarak bu işletmeler, radikal inovasyonları geliştirmede becerikli değildirler (Iyer - Laplaca - Sharma, 2006: 374).

Radikal inovasyonlara adanmış projeler riskli, pahalı, uzun bir süre çalışmayı gerektirir (Luecke, 2008: 8). Radikal inovasyonlar, rekabet bağlamında mevcut bilgiyi eski hale getirmekte iken; artımsal inovasyonlar işletmelerin mevcut bilgisini mutlaka artırmazlar. (Otero-Neira - Lindman - Ferna'ndez, 2009: 218). Radikal inovasyonlar, artımsal inovasyonlardan daha değerlidir. Diğer yandan radikal inovasyonlarda, artımsal inovasyona göre daha fazla risk bulunmaktadır. Risk iki aşamada görülmektedir. İlk olarak gelişme aşamasında, yaratıcı süreçlerin pazar için hazır inovasyonlara dönüşüp dönüşmeyeceği ve ne zaman dönüşeceği konusunda belirsizlik bulunmaktadır. İşletmeler de yeterli büyüklükte kaynakları Ar-Geye ayırmalıdır. İkinci olarak, giriş aşamasında tüketicinin ürüne uyumuyla ilişkili zaman çerçevesi ve ürünün büyüklüğüyle ilişkili belirsizlik bulunmaktadır. Marka değeri gibi pazar odaklı varlıklar, tüketicilerin radikal inovasyonlarla ilgili algıladıkları riski azaltabilir. Radikal inovasyonu gerçekleştiren işletmeler, ürünlerinin başarı olasılığına ilişkin bilinmeyenlerle karşı karşıyadırlar (ürünlerden sağlanabilecek nakit akışı gibi). Buna rağmen daha fazla kaynağa sahip olan işletmeler, maliyetleri karşılamak ve radikal inovasyonu desteklemek üzere daha iyi konumdadırlar. Kaynakları daha zengin olan işletmeler, kritik bilgiyi zamanında ticarileştirerek, işletmenin maruz kaldığı riski azaltmaktadırlar. Üstelik giriş aşamasında pazarlama ve organizasyonel kaynaklar, radikal inovasyonların bir sonucu olarak işletmenin nakit akışının artmasını sağlayabilir. Yeni ürünlerin yaratılması, mevcut ürünlere ve işletmenin yeteneklerine dayanmaktadır. Geniş ürün portföyüne sahip olan işletmeler, diğer ürünlerle inovasyonun çapraz satışını yapmada veya teknolojiye dayalı diğer ürünleri geliştirmede radikal inovasyon için daha fazla fırsatlara sahiptirler. Bu aynı zamanda inovasyondan beklenen gelecekteki nakit akışını artırabilir. Eğer işletmenin ürün genişliği dar ve yeni ürün bu mevcut genişlikte sunulmuşsa, ürün yamyamlığı (cannibalization) riski artabilir. Eğer yeni ürün, işletmenin bu dar ürün genişliği dışından sunulacaksa da yatırımcıların işletmenin daha sınırlı tecrübeye sahip olduğu gerekçesiyle



bazı çekinceleri olabilir. Yatırımcılar için pazar inovasyonları, teknolojik inovasyonlardan (breakthroughs) daha değerlidir. Çünkü tüketiciler tarafından yararları daha çok görünür. Fakat pazar inovasyonları teknolojik gelişimi içermeyen ya da yeni olmayan teknolojiyi içerdiğinden, bu inovasyonların taklit edilmeleri kolaydır (Sorescu - Chandy - Prabhu, 2003: 84-87). İşletmelerin de inovasyonlarının taklitlerini önlemeye yönelik teknolojiye yatırım yapmaları ve ürün tasarımından itibaren patent korumasına yönelmeleri gerekmektedir.

Radikal ürün inovasyonlarının özellikleri ise aşağıdaki gibi özetlenebilir (Aboulnasr vd., 2008: 94-96):

- Radikal ürün inovasyonları, diğer yeni ürünlerden teknoloji ve sağladıkları yüksek faydalar nedeniyle farklılık gösterir. Diğer ürün sunumlarına göre daha risklidirler ve daha fazla kaynak gerektirirler.
- Radikal ürün inovasyonları, sağladıkları yüksek fayda nedeniyle pazarın büyümesi için yüksek potansiyel içerirler.
- Radikal ürün inovasyonları, işletmeyi sadece diğer rakiplerinden ayrı tutmayı değil aynı zamanda görece olarak diğerleriyle karşılaştırıldığında mevcut ürünleri yeniden konumlandırır.
- Radikal ürün inovasyonunu pazarda sunan işletme, muhtemelen mevcut ürünlerin satışlarının yamyamlığını da yapmaktadır.

Bu konuda Tollin (2008: 363-381) tarafından yapılan çalışmada ilaç, içecek ve gıda sektörlerinden 26 pazarlama yöneticisinin radikal ürün inovasyonu ile ilişkili görüşleri vizyon ve stratejik bakış açısı, iş süreci, görev ve bilgi bakışıyla araştırılmıştır. Radikal ürün inovasyonları, her sektörde pazarlama yöneticileri için temel konulardan biridir ve inovasyonun konumlanması, inovasyon süreci, işletmenin inovasyon kültürü, pazarlama inovasyonu ve/veya iş modeli inovasyonu ile yakından ilişkilidir. Ayrıca pazarlama aktörleri, yeni ve gelişen teknolojiler, işletme politikaları ve değerleri ve/veya sosyal ve politik konular önemli bilgi alanları olarak algılanmaktadır. Bu yüzden pazarlama yöneticileri, radikal ürün inovasyonunu kavrama çabalarında pazarlama yönetiminin geleneksel faaliyet alanı dışında süreçlere ve bilgi alanlarında odaklanmalıdırlar. Pazarlama yöneticileri tarafından ürün inovasyonunun yönetiminin aynı coğrafik bölgede, sektörde hatta aynı ürün segmentinde farklı olduğu bulunmuştur. Ayrıca ilaç ve hızlı

tüketim ürünleri sektörleri, ürün inovasyonu yanında diğer inovasyon alanlarıyla da ilgilenmektedirler. Bunlar, 1- şemsiye markaların inovasyonu ya da işletme marka kimliği (inovasyonun konumu), 2- pazarlama ve/veya yeni ürün geliştirme için iş organizasyonu inovasyonu (organizasyonel inovasyon), 3- pazarlama yönetimi bakışı ve pazarlama bilgisi inovasyonu ve/veya ürün inovasyonunu anlama yeteneği (inovasyon paradigması), 4- pazar planlama süreci, üretim süreci, lojistik ve/veya ürün geliştirme için genel süreçten oluşmaktadır (inovasyon süreçleri).

Radikal inovasyonlar, pazar yaratma, tüketicilerin tercihlerini şekillendirme ve tüketicilerin temel davranışlarını değiştirme potansiyeline sahiptir. Bazen bu değişiklikler uygulandıktan sonra insanların onlarsız yaşamalarını hayal edemeyecekleri kadar temeldir. Bu nedenle radikal inovasyonlar, kârlılığa önemli düzeyde katkı sağlar ve gelişmekte olan çevrede hayatta kalmada temel oluşturur (Zhou - Yim - Tse, 2005: 47). Radikal inovasyonlar, rekabetin temelini, inovasyonu yaratan kişi ya da işletme lehine değiştirme potansiyeli taşımaktadır. Örneğin IBM'in elektrikli daktilosu, büro malzemeleri pazarını uzun yıllardır elinde tutan bütün daktilo üreticilerinin sonunu işaret etmekteydi. Henry Ford'un otomobil tasarımı ve montaj hattında yaptığı inovasyonlar, daha yeni ortaya çıkan otomobil sanayinin doğasını kökten değiştirmiş ve on beş yıl boyunca başka hiçbir otomobil üreticisi rekabette Ford'un yanına bile yaklaşmamıştır (Luecke, 2008: 8).

Radikal inovasyonları hangi işletmelerin daha fazla sunduğu ve kimlerin daha fazla kazandığı da incelenmelidir. Bu noktada Sorescu, Chandy ve Prabhu (2003: 82-86), radikal inovasyonların hangi işletmeler tarafından daha çok yapıldığı ve radikal inovasyondan kimlerin kazandığı ve radikal inovasyona etki eden unsurları araştırmışlardır. Araştırmalarının sonucunda 1991-2000 yılları arasında ilaç endüstrisinde faaliyet gösteren 66 işletmeden toplanan verilerle pazar gücü düşük olan işletmelere göre pazar gücü (işletmenin pazar gücü derecesi, pazar payı, varlık ve kârlarını içermektedir) daha yüksek olan işletmelerin, daha fazla radikal inovasyon yaptıkları ve pazar gücü düşük olan işletmelerin inovasyonlarının borsada daha az değerli olduğu ortaya konulmuştur. Yeni ürün sunumlarının, pazar değeri ve işletmenin kârlılığı üzerinde olumlu etkileri olabilir. Bu ürünler ne kadar yenilikçi olursa, finansal değerleri de o kadar artar. Diğer bir ifadeyle, yenilikçi ürünlerin mevcut ürünlere göre daha iyi finansal getiri sağladıkları görülmektedir. İşletmeler de inovasyondan eşit miktarda kazanmazlar. *Pazara hâkim olan veya pazar payı yüksek olan işletmeler* (dominant) daha bürokratikler ve teknolojik çevre değiştiğinde

uyum sağlamakta zorluk çekerler. Ayrıca bu işletmelerin araştırma çabaları pazara yeni giren işletmelere göre daha az verimlidir. Çünkü bu işletmeler, bilgi işleme varlıklarını (pazar bilgisini işleme yetenekleri) güncellemede ya da yenilerini geliştirmede başarısızdırlar. Üstelik bu işletmeler, inovasyonların mevcut ürünlerinden sağladığı geliri azaltma potansiyeli endişesi ile inovasyon sunmayı istemeyebilirler. *Pazar payı düşük olan işletmelerle karşılaştırıldığında (non-dominant)* ise bu işletmeler, radikal inovasyonlarla ilişkili olan risklerin üstesinden gelebilecek ve kendilerini daha iyi konumlandırabilecek çok daha iyi teknolojik, finansal ve pazarla ilişkili kaynaklara sahiptirler. Özellikle bu işletmeler Ar-Ge’de ve pazarlamada ölçek ekonomisinden yararlanmaktadırlar. Ar-Ge’de ölçek ekonomisi, kaynakların daha etkin kullanımını sağlar. Bu işletmeler, daha büyük finansal kaynaklara sahip olmasıyla radikal inovasyonun riskini finanse edebilecek fonlara sahiptirler. Benzer şekilde reklam ve tutundurma bütçesi için daha iyi pazarlama kaynaklarına sahip olmaları nedeniyle bu işletmeler, bu sayede inovasyonu destekleyebilir ve yeni ürünün uyum oranını artırabilirler. Son olarak bu işletmelerin teknik yetenekleri, teknolojik inovasyonların yaratılmasında yardımcı olsa da pazarı ve tüketicilerini daha iyi anlayan bu işletmeler, pazar inovasyonu yaratmada da rekabet avantajına sahip olabilirler. Pazar gücü derecesi yüksek olan bu işletmeler, marka değeri gibi pazar odaklı varlıklara sahip olduklarından tüketicilerin radikal inovasyonlarla ilgili algıladıkları riski azaltabilirler. Bu işletmelerin ürünlerinin dağıtım kanallarınca kabullerinin üstünlüğü de tüketicilerin ürüne uyum sağlamalarını kolaylaştıracaktır. Dış kaynaklardan fon sağlama maliyeti açısından ise pazar payı düşük olan veya pazar gücü derecesi düşük olan küçük işletmelerin bu konuda dezavantajlı olduğu görülmektedir. Özetle daha iyi pazarlama ve teknolojik kaynaklara sahip olan pazar gücü yüksek olan işletmelerin radikal inovasyonları daha değerlidir.

Özellikle reklam, yeni ürünün başarısında farkındalık yaratmada en temel unsurlardan biridir. Bu nedenle pazarlama kaynaklarına daha fazla yatırım yapan işletmeler, inovasyonu sürdürebilir ve bu yeni ürünlerin benimsenme oranını artırabilir. Bu yararlar nakit akışına öncülük eder. Sonuçta marka üzerinde reklam yoluyla yapılan yatırımlar, özellikle radikal inovasyonlar için tüketicilerin algıladıkları riski azaltabilir. Reklam yoluyla markanın farklılaştırılması monopol güce rehberlik edebilir ve sonuçta ürün-pazar performansı artırılarak işletmenin gelecekte daha sabit gelir elde etmesi

sağlanabilir. Reklam yoluyla artan marka farkındalığı işletmenin değerini artırmalıdır (Srinavasan vd., 2009: 28).

Radikal inovasyonlara rakiplerin tepkileri değerlendirildiğinde; pazarın çekiciliğinin ve sonuçta rekabetçi tepkinin bir göstergesi olarak pazar gelişim oranı dikkate alınmaktadır. Gelişmekte olan pazarlarda rekabetçi tepki daha güçlü olabilir. Çünkü rakipler, pazarı çekici olarak görürler ve bu konuda savaşırlar. Diğer yandan gelişmiş pazarlarda bu rekabetçi tepki zayıf olabilir. Çünkü pazarın gelişimi rakiplerin kaynaklarını zorlayabilir veya rakipler performanslarından memnundurlar. Pazarın yoğunluğu da incelenebilir. Buna göre, daha yoğun pazarlarda rakiplerin tepkisi muhtemelen daha fazladır. Çünkü rakipler, pazardaki diğer işletmeleri yakından izlerler. Mevcut pazarın büyüklüğü açısından daha büyük pazarlar, işletmelerin daha güçlü rekabetçi tepkiler vermeleri yönünde onları motive edebilir. Diğer bir ifadeyle rakipler, büyük pazarlarda daha saldırgan olabilirler. Rakiplerin büyüklüğü de rekabetçi tepkide değerlendirilebilir. Büyük işletmeler, bürokratik değişmezlik nedeniyle daha az tepki verebilirler ya da daha fazla kaynağa sahip olmaları nedeniyle tepki için daha fazla yeteneğe sahiptirler. Rakip işletmenin pazar bağımlılığı da değerlendirilmelidir. Pazar bağımlı rakipler, daha güçlü savunmacı duruşa sahiptirler ve daha güçlü tepki verirler (Aboulnasr vd., 2008: 97-98).

### **1.4.3. Diğer İnovasyon Çeşitleri**

Diğer inovasyon çeşitleri olarak hizmet inovasyonu, teknolojik inovasyonlar, organizasyonel inovasyonlar, pazarlama inovasyonları, yönetim inovasyonu, müşteri inovasyonları konuları aşağıda incelenmektedir.

#### **1.4.3.1. Hizmet İnovasyonu**

Hizmet inovasyonu, hizmetle ilişkili yeni gelişmeleri ve temel hizmeti müşterilere ulaştırmayı ve hizmeti müşteriler için daha çekici kılmayı ifade eder. Yeni müşterilere, pazara sunulacak kredi kartları için hızlı ve yeni süreçler sağlama hizmet inovasyonuna örnek olarak verilebilir (Oke, 2004: 38). Finansbank vadesiz hesabı tarihe gömen bir inovasyon gerçekleştirmiş ve çift sarılı hesabı müşterilerine sunmuştur. Bu sayede müşteriler vadesiz hesap gibi hesaplarını kullanmakta, vadeli hesap gibi kazanmakta, tüm bankacılık işlemlerini tek hesapla yapmakta, yüksek faiz oranlarıyla kazanmakta, istedikleri zaman para yatırıp çekme ve kazançlarını günlük olarak hemen alma imkânına erişmektedirler. Çift sarılı hesap, bakiyenin gün sonunda vadeli hesaba aktarıldığı, bu

hesaba faiz tahakkuklarının gecelik olarak yapıldığı, gün başında da faizli bakiyenin tekrar vadesiz hesaba döndüğü hesaptır (Habertürk Gazetesi, “Vadesiz Hesabı Tarihe Gömen Yenilik: Çift Sarılı Hesap”, 2012: 11). AXA Oyak, sektörde ilk online hizmetler sunan şirkettir. Yemeksepeti.com da bir siparişin en kısa zamanda ve en doğru şekilde kullanıcıya ulaştırılmasını sağlayan online yemek sipariş sitesidir (Elçi, 2007: 7-8). Akbank’ın, cep telefonundan kredi ve kırmızı ev projesi bir hizmet inovasyonudur. Kırmızı ev projesinde aynı zamanda sadece konut bankacılığı yapan şubeler kurulması sözkonusudur. Lassa tarafından gerçekleştirilen Lassa yol yardımı uygulaması, hizmet alanında gerçekleştirilen bir inovasyon projesidir (Ateş, 2007: 69). Ayrıca üniversitelerin, öğrencilerin notlarını internet ortamında sunması ve kayıt imkânı sunması da hizmet inovasyonuna diğer bir örnektir.

Ürün ve hizmet inovasyonu, var olan ürünlerin/hizmetlerin mevcut özellikleri ve kullanım alanları dikkate alındığında bunlardan tamamen farklı ya da önemli derecede farklılaştırılmış bir ürün ve hizmetin ortaya konulmasını ifade etmektedir. Ürün ve hizmet inovasyonu iki farklı şekilde yapılabilir. İlk olarak, daha önce mevcut olmayan bir ürün ve hizmetin geliştirilerek pazara sunulması sözkonusu olabilir. Böyle bir yeni ürün veya hizmet, daha önce eşi ve benzeri olmayan tamamen yeni bir ürün/hizmet olabileceği gibi bazen de o pazar ve sektör için yeni bir ürün/hizmet olabilecektir. İkinci olarak ürün ve hizmet inovasyonu, mevcut ürün ve hizmetlerde çeşitli boyutlarda değişiklik ve farklılık yapılarak gerçekleşecektir. Bu değişiklik ve farklılıklar, hem ürün ve hizmetlerin değerini artıracak, hem de rakip ürün ve hizmetlere göre rekabet üstünlüğü yaratabilecektir. Bu değişim ve farklılık, aynı zamanda yeni pazar alanları oluşturabilecektir. Ürün ve hizmetlerde inovasyon yaparken temel amaç, yapılacak değişim ve farklılıkların büyüklüğü veya karmaşıklığı değil, tüketicilerin ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılayıp karşılamadığı ve alternatif ürün ve hizmetlere oranla bir fark yaratıp yaratmadığıdır (Uzkurt, 2008: 40-41). Her ürün ve hizmette inovasyon olabilir. Fakat inovasyon sadece nihai ürünlerle sınırlandırılmamalı, hammaddelerle ilgili inovasyon çalışmalarına da eşit ölçüde önem verilmelidir. Petrol, çelik, alüminyum ve kömür gibi doğal kaynakların fiyatları yükseldiğinden, biyoyakıtlar ve güneş enerjisi gibi alternatifler yaratmak için de inovasyona başvurulacaktır (Ateş, 2007: 52).

Ürün ve hizmet inovasyonlarının karşılaştırılmasında üç yaklaşımdan bahsedilebilir. Bunlar; ayırma, özümseme ve sentez yaklaşımlarıdır. Ayırma yaklaşımları,

hizmetlerin özelliğini belirten özelliklere odaklanır ve hizmetlerin ayırdedici olmasını açıklar. Özümseme yaklaşımı, hizmet inovasyonlarının ürün inovasyonlarıyla benzer olduğunu belirtir. Sentez yaklaşımı, ürünler ve hizmetler arasındaki benzerlik ve farklılıkları vurgulamaktadır (Wong - He, 2005: 27-28).

Yeni ürün ve hizmet geliştirme arasındaki benzerlikler incelendiğinde, genel olarak yeni hizmet ve yeni ürün geliştiren başarılı işletmeler inovasyona yönelik güçlü bir taahhütü paylaşırlar. İyi yapılandırılmış inovasyon çabalarına sahiptirler ve önemli kaynaklarını bu inovasyon çabalarına tahsis ederler. İlk olarak bu işletmeler, yüksek yönetim katılımı sergilerler. Sonuçta bu işletmelerin stratejik amaçları, kısa dönemli başarıya odaklıdır ve çalışanlar, organizasyonun amaçladığı yeni ürün ve hizmet türlerini açıkça anlarlar. İkinci olarak bu işletmeler, inovasyon çabalarına maksimum desteği vermek üzere kendi kültür ve sistemlerini inovasyon süreçlerine dikkatlice düzene sokarlar. Üçüncü olarak bu işletmelerin yeni ürün ve hizmet geliştirme programları daha resmi olmaya yöneliktir, daha iyi yapılandırılmıştır ve daha az başarılı işletmelere göre daha proaktiftirler. Dördüncü olarak yüksek kaliteli geliştirme personeli ve diğer kaynaklar, bu başarılı yenilikçilerin yeni ürün ve hizmet organizasyonlarını tamamlamaktadır (NiJssen vd., 2006: 242-248).

Yeni ürün ve hizmet işletmelerinin inovasyon süreçlerindeki farklılıklar değerlendirildiğinde de farklılıklar daha çok hizmetlerin elle tutulmazlığı, üretimle tüketimin aynı zamanda gerçekleşmesi, hizmetlerin heterojenliği gibi belirli özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Yeni hizmet geliştirme ile hizmet sunumu arasındaki etkileşim yeni ürün geliştirme/Ar-Ge ile üretim arasındaki ilişkiden daha yüksek ve güçlüdür. Fiziksel ürün, birlikte çalışması gereken parçaların sistemi olarak görülürken; yeni hizmet, hizmet sunumu sürecinin fonksiyonelliğinden oluşan parçaların sistemidir. Sonuç olarak sistemler üzerinde yapılan yatırımlar, ürüne göre hizmet bağlamında daha önemlidir. Yeni hizmet geliştirme, ayrıca yeni hizmet işlemleri ve süreçlerinin ihtiyaçları ile mevcut işletme faaliyetlerini bütünleştirmektedir. Hizmetler, ön ve arka fonksiyonlar olarak değerlendirildiğinde, ön fonksiyon tipik olarak müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere tasarlanmışken, arka fonksiyon işlem verimliliği ve çıktı üzerine odaklanmaktadır. Organizasyonel durumun etkisi, ürün inovasyonuna göre yeni hizmet konusunda daha önemlidir. Bu işletmelerde koordinasyon ve iletişim, organizasyon içi çatışmaları azaltmaktadır. Yeni ürünle karşılaştırıldığında yeni hizmetler, ayrıca uyarlanmış veya yeni

organizasyonel çalışma yöntemleri gerektirmektedir. Üretim ve hizmet işletmeleri arasındaki son farklılık Ar-Ge harcamalarıyla ilgilidir. Ar-Ge yatırımları, hizmet inovasyonlarına göre üretim işletmelerinde daha yüksek düzeydedir. Birçok hizmet işletmesi, temel bir Ar-Ge bölümü ile karakterize değildir. Hizmet inovasyonları, yeni temel teknoloji yerine yeni prosedür ve kavramların gelişimini içerir. Diğer bir ifadeyle üretim işletmeleri, daha çok teknoloji odaklıdır ve yeni teknolojileri geliştirmeye daha fazla harcama yaparlar. Görüldüğü üzere, Ar-Ge harcamaları ve Ar-Ge bölümü, hizmete göre yeni ürün bağlamında daha önemlidir ve Ar-Ge, yeni ürün bağlamında hijyen faktör olarak rol oynar. Yeni hizmetler için ise Ar-Ge tatmin edicidir. Buna rağmen, Ar-Ge büyüklüğü, yeni ürünlere göre radikal yeni hizmetleri geliştirmede daha önemlidir. Çünkü ürün bağlamında Ar-Ge faaliyetleri hem artımsal hem de radikal inovasyonlar için gerekli iken; hizmetler için Ar-Ge bölümü daha az yaygın olduğundan sadece radikal yeni hizmet geliştirmeyle ilişkilidir (NiJssen vd., 2006: 242-248).

Wong ve He (2005: 23), Singapur'da bilgi yoğun iş hizmetleri ile üretim sektöründe inovasyon davranışını karşılaştırmışlardır. Çalışma sonucunda, üretim işletmelerine göre bilgi yoğun iş hizmetleri işletmelerinin daha yüksek bir inovasyon oranına sahip oldukları fakat yenilikçi üretim işletmelerinin muhtemelen daha fazla Ar-Ge gerçekleştirdikleri bulunmuştur. Ayrıca bilgi yoğun iş hizmetleri işletmelerinde daha yüksek insan sermayesi, eğitim harcaması, inovasyon harcaması ve Ar-Ge harcaması yoğunluğu bulunmaktadır. Bilgi yoğun iş hizmetleri işletmeleri ile üretim işletmeleri benzer inovasyon amaçlarına sahiptirler. Üretim işletmelerine göre bilgi yoğun iş hizmetleri işletmeleri, inovasyon işbirliğinde muhtemelen daha az ortaklara sahiptir. Hem bilgi yoğun iş hizmetleri işletmeleri hem de üretim işletmeleri için coğrafik mesafe ile inovasyon işbirliğinde U modeli bulunmaktadır.

Hizmetler, özellikle iletişim teknolojilerinde yeni teknolojilerin aktif kullanıcıları ve benimseyicileridirler. Hizmetler, kendilerine uygun inovasyonun temel kaynağı olabilirler. Hizmet işletmeleri, satışlarının yaklaşık % 1.2'si ile % 4'ü arasında inovasyona harcama yapmaktadırlar. Bilgisayar ve danışmanlık hizmetleri gibi bazı hizmetler yüksek düzeyde yenilikçidirler. Hizmetler, Ar-Ge gerçekleştirebilirler ve teknolojinin üreticisi olabilirler (Wong - He, 2005: 25). Fakat hizmet sektöründeki inovasyonlar, üretim işletmelerindeki inovasyonlardan daha az başarılıdır ve radikal inovasyonlar daha az yaygındır. Hizmet sektöründeki işletmeler, yeni hizmetleri geliştirmede de formal bir süreç

kullanmazlar. Ürün tarama, tasarımın testi ve ürün deneme tekniklerinin birçoğu yeni hizmet geliştirmede çok az kullanılır (Oke, 2004: 33).

Yeni ürün geliştirmeye karşılaştırıldığında yeni hizmet geliştirme, hizmetlerin görülmezliğini ve hizmet kalitesinin bozulabilirliğini azaltmak için daha yüksek çapraz fonksiyonel çalışma ve standartizasyon gerektirebilir. Yeni hizmet geliştirmede standartizasyon, müşteriye uyarlamaları ve müşteri ilişkilerini engelleyebilir (Calantone, Harmancioğlu and Droge, 2010, 1071). De Brentani (2001: 169), artımsal inovasyonlar için biçimsel gelişim süreçleri ve yeni hizmet performansı arasında ilişkiyi ortaya koymuştur. Buna göre, mekanik yapılar daha az yenilikçi hizmetlerin oluşumunu desteklemektedir.

#### **1.4.3.2. Teknolojik İnovasyon**

Teknoloji, bireysel veya ticari amaçlara ulaşmak üzere kullanılan bilimsel yöntem ve araçlardır (Hill - Rothaermel, 2003: 258). Teknolojik inovasyon ise teknolojik ürün ve süreç inovasyonunu kapsar. Yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesi veya mevcut ürünlerde ve süreçlerde önemli teknolojik değişiklikleri içerir (Erkek, 2011: 7-8). Artımsal teknolojik inovasyon, işletmenin tüketici ihtiyaçlarını tatmin ederek kârlılık amacına ulaşması yönünde kullanılan yöntem ve araçları geliştirmektedir. Radikal teknolojik inovasyon ise işletme için yeni yöntem ve araçları içermektedir. Radikal teknolojik inovasyon pazarda başarılı olursa, bu aynı zamanda mevcut olan talebi ve tedarik koşullarını değiştirecektir. Tüketiciler satın alımlarını yeni teknolojiye sahip olan ürün hatlarına yöneltecektir. Yaratıcı yıkım olarak adlandırılan bu süreçle radikal teknolojik inovasyonlar, yeni pazar fırsatları yaratırken, aynı zamanda birçok ürün pazarında yıkım, veya zararlara neden olmaktadır (Hill - Rothaermel, 2003: 258-259). İnovasyon nedeniyle pazarın daralıp yok olmasına “yaratıcı yıkım”, başka pazarın gelişmesine ise “yaratıcı birikim” adı verilmektedir. Örneğin elektrik ampulünün bulunması gaz lambalarının ortadan kalkmasına neden olmuş, gaz farklı alanlarda kullanılmaya başlanmış ve gazla çalışan ısıtma sistemleri kullanılmaya başlanmıştır. Burada hem yaratıcı yıkımdan hem de yaratıcı birikimden söz edilebilir. Bazı inovasyonlar diğer pazar ya da pazarları etkilemeyebilir. Örneğin, televizyonun icadı telefon kullanımını etkilememiştir. Vitamin içeren bir t-shirt ya da leke tutmaz bir gömlek teknolojik inovasyona örnek olarak verilebilir (Oğuztürk, 2003: 254- 258).



Teknolojik inovasyon, teknolojik buluş ve teknolojik benimseme boyutlarıyla ele alınabilir. Teknolojik buluş, genelde işletmenin kendi insiyatifinde ve tescillidir. Bu, benzersiz ürünler ve süreçlere rehberlik eder. Teknolojik benimseme ise, işletmenin teknolojiyi bir başka işletmeden satın alması ve bunu işletmeye entegre etmesidir. İnovasyonun heterojenliği nedeniyle farklı endüstriler farklı inovasyon çeşitlerini kullanmaktadırlar. Düşük teknoloji işletmeleri, ileri teknoloji işletmelerine göre teknolojik buluşa daha az girişmekte iken; teknolojik uyumda daha iyi performans gösterirler. Teknolojik benimseme, özellikle bilgi çağında işletmenin tüm inovasyon stratejisinde etkililiği geliştirmede önemli rol oynar. İnovasyonun bir boyutu olarak teknolojik benimseme, işletmeler tarafından üretim sürecini geliştirmede kullanılmaktadır. Aksine, teknolojik buluş, sık sık yeni ürünleri geliştirmede kullanılmaktadır (Gu - Tang, 2004: 672-673).

Gu ve Tang (2004: 671) tarafından yapılan çalışmada teknolojik inovasyona odaklanılmış ve inovasyon dört göstergenin temeli olarak ele alınmış ve modellenmiştir. Buna göre inovasyon, Ar-Ge, patent, teknolojik benimseme ve yeteneklerin temelini oluşturur. Araştırmacılar, 1980 ve 1987 yılları arasında 15 endüstri ve üretim sektöründen inovasyon trendlerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda inovasyonun verimlilik üzerinde olumlu ve istatistiki olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır. Bu etki, endüstriye bağlı olmakla birlikte 1 yıldan 3 yıla kadar oluşabilmektedir. Teknolojik üretim ve teknolojik benimseme, inovasyonun önemli birer kaynağıdır. İşletmeler yenilikçi olmak için Ar-Ge'ye yatırım yapmalı ve en son teknolojileri bünyelerine katmalıdırlar. Ayrıca işletmeler, Ar-Ge'yi harekete geçiren ve yeni teknolojileri benimseyen yetenekli çalışanlar istihdam etme ihtiyacı duyarlar. İncelenen dönemde birçok üretim endüstrisinin yenilikçi olduğu, elektronik ve elektrik ürünleri endüstrisinin inovasyon hızının ise 1990'larda ivme kazandığı bulunmuştur.

#### **1.4.3.3. Organizasyonel İnovasyon**

Porter, işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarının üstün tüketici değeri yaratmalarına bağlı olduğunu, bunun için de değer zincirinde faaliyetlerde bulunmayı diğer bir ifadeyle inovasyonu tanımlar. Bu, inovasyonun rekabet avantajı sağladığını ve inovasyonun herhangi bir değer yaratma faaliyetinde oluşabileceğini göstermektedir. İnovasyon, rekabet avantajının en önemli kaynağı olabilir. Organizasyonel inovasyon da

işletme için yeni fikirlerin uygulanması, direkt olarak girişim, dolaylı olarak tüketiciler için ilave bir değer yaratılması, üründe, hizmette, organizasyonda bir işte, yönetim veya pazarlama sistemlerinde yeni veya ilave bir değer şekillendirmeyi tanımlamaktadır (Weerawardena, 2003: 20). Organizasyonel inovasyon, değişen şartlara uyum sağlamak üzere yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunumu ve işyerinin yeniden yapılandırılması gibi organizasyon yapısındaki temel değişiklikleri içerir (Morone - Testa, 2008: 313-314). Bu noktada Love ve Roper (2004: 379), Avrupa'daki üretim işletmelerinin inovasyon sürecinin farklı organizasyonel inovasyon yaklaşımlarına sahip olduğunu ortaya koymuştur. Toyota ve Komatsu'nun Kaizen (sürekli iyileştirme) yaklaşımıyla tüm çalışanlar, işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidirler. Dell'in sipariş üzerine üretim modeli de güzel bir organizasyonel inovasyon örneğidir. Arçelik'in ürün, hizmet ve süreçleri iyileştirmeyi hedef alan 6 sigma yöntemi de bu tür bir inovasyondur (Elçi, 2007: 10-11). Organizasyonel inovasyona Yeşim Tekstil'in "Business Unit Uygulamaları" da örnek verilebilir. Aynı müşteriye hizmet eden kişilerin birarada çalışması mantığıyla hayata geçirilen "Business Unit" ler veya iş birimleri iletişimi artırarak, hız kazanmayı ve hatayı minimize etmeyi hedeflemektedir. İlk olarak Nike bölümünde uygulanmaya başlayan bu organizasyonel değişiklik, daha sonra Esprit, Gap, Ev Tekstili gibi bölümlerde de uygulanmıştır. Yeşim Tekstil'de aynı müşteriye hizmet eden müşteri temsilcileri, lojistik, planlama, satınalma gibi işleri yapan kişilerle aynı odada tek bir takım halinde çalışmaktadırlar (<http://www.yesim.com/icerik/22/inovatif-uygulamalar/>, 2012).

#### **1.4.3.4. Pazarlama İnovasyonu**

Pazarlama faaliyetleri, pazara doğrudan yeni veya önemli ölçüde gelişmiş ürünlerin sunumuyla ilişkilidir, işletmeyi farklılaştırmaya yardımcı olur ve işletmenin inovasyon sürecinde önemli rol oynar (Moreira vd., 2012: 121). Pazarlama inovasyonu ise pazarlama karması unsurlarını içeren pazarlama yöntemleri ve programlarında inovasyon olarak tanımlanabilir (Moreira vd., 2012: 118; Moreira vd., 2012a: 97). Pazarlama inovasyonu, yeni fikirleri geliştirme, yaratma ve sürdürme sürecini çevreleyen ve satışların gelişimini, ürünlerin/hizmetlerin tutundurmasını ve müşterilerin ihtiyaçlarının daha iyi karşılanmasına yönelik stratejilerin tanımlanmasını kapsamaktadır. Bu tanımlamada pazarlama inovasyonunun iki biçiminden söz edilebilir. İlki, hedef tüketiciler hakkında daha etkili bilgi toplanmasına ve bireyselleştirilmiş istenen fiyatları ortaya koyan yeni bir pazarlama programı veya teknoloji; ikincisi müşteri işlem maliyetlerini azaltan yeni ticari bir

yöntemdir (Morone - Testa, 2008: 313-314). Mevcut pazarlar içinde yeni pazar bölümlerinin yoğunluğu ve yeni bölgesel pazarlara girme olarak ifade edilen pazar inovasyonları da pazarlama inovasyonu kapsamında ele alınabilir. Gıda sektöründe geleneksel üretimden organik üretime geçiş, pazar inovasyonunun ürün, organizasyon ve süreç inovasyonu ile iç içe geçmiş olduğunu göstermektedir (Avermaete vd., 2003: 10). Ojasalo (2008: 52-53)'a göre de pazar inovasyonu, hedef pazarların karmasının geliştirilmesi ve seçilen pazarlara nasıl hizmet verildiğiyle ilişkilidir.

İnovasyon, diğer ürünlerden farklı ürünlerin yapılması, paketlenmesi, pazarlanması, satılması ve desteklenmesi konusunda insanların ne istediklerini, neye ihtiyaç duyduklarını, neyi sevdiğini veya sevmediklerini direkt gözlem ve anlama yoluyla daha etkili olur (Brown, 2008: 86). Ticari veya pazarlama inovasyonu da pazardaki boşlukların araştırılmasıdır ve aslında organizasyonun yöntemlerine, dağıtımına, ürün ve hizmeti pazarlama sürecinde kullanılan iletişime dayanmaktadır (Mompo - Redoli, 2009: 59). Pazarlama inovasyonu, farklı ve yeni tasarımların (üründe veya ambalajda) gerçekleştirilmesi, farklı pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması ya da varolanların iyileştirilerek daha geliştirilmesidir. Vitra'nın farklı renk seçenekleriyle çizgi film karakterlerinin yer aldığı karo serileri, çocukların boylarına göre değişen ürün ebatları, yaşlılar ve engelliler için düşünülmüş banyo ürünleri bulunmaktadır. Bahçivan Gıda'nın dilimli beyaz peynirine ilişkin içinin görülmesini sağlayan ve dilimler alındıktan sonra kapatılarak tekrar kullanılacak şekilde tasarlanmış ambalajı pazarlama inovasyonuna örnek olarak verilebilir (Elçi, 2007: 12-13). Benzer şekilde tişört, iç çamaşırı gibi pek çok ürünü sıkıştırılmış halde küçük paketlerde sunan T-box markalı ürünlerin en önemli özelliği, renkli ve kendilerine özgü hikâyelerinin olmasıdır. Koleksiyondaki 1453 rakamı T-box'ın İstanbul sevgisini gösterirken, şarkı sözlerinden esinlenen tasarımlar, her semte yönelik tişörtlerin olması ya da "cebinde akrep var" deyimine gönderme yapan akrep baskılı pantolon cepleri pazarlama inovasyonuna örnekler oluşturmaktadır. T-box, ambalajı, satış modeli ve iletişimiyle ön planda yer almaktadır (T-box Mağazalarda, 2012). Bir diğer örnek olarak Bang & Olufsen işletmesi verilebilir. Müzik setleri, televizyon ve telefon Danimarkalı üreticisi Bang & Olufsen, müşterilerin müzik dinlerken optimum ses ayarı elde etmek için ekolayzer, balans ve diğer kontrol tuşları ile gerekmedikçe oynamak istemediklerini gözlemlemiştir. Bu amaçla yüksek kaliteli hoparlörlerini, ses ayarlamalarını şarkının orijinal sesini verecek ve otomatik olarak yapmalarını sağlayacak şekilde

tasarlamıştır. Sonuçta kullanıcılar, sadece ses düzeyini ayarlamaktadırlar (Thomke – Reinertsen, 2012: 91). Toyota Prius ve Lexus ile ABD’de hibrid pazarında ilk marka olmamasına rağmen, hızlı büyüyen verimli hibrid yakıtlı otomotiv pazarında liderliği elde etmiştir (Unruh – Ettenson, 2010: 98). “W.L. Gore Associates”, hava alabilen Gore-Tex kumaşlarıyla meşhur olmuştur. Sensor ve Mach III gibi traş bıçaklarıyla büyük paya sahip olan “The Gillette Company” kaynaklarını M3 Power traş bıçağına yatırmaktadır. Hızlı bir kahveci ve her hafta sürekli değişen mallarıyla Alman mağazası Tchibo, Starbucks ve Brookstone’un birleşmesi gibidir (Kelley, 2012: 19). Apple Iphone’un başarısı da kullanıcı tercihi, kültür, yenilikçi teknoloji, müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve teknolojiyi basitleştirme gibi beş unsura dayanmaktadır. Ürün inovasyonu, zengin mobil internet tarama deneyimi geliştirme yeteneği ve yüksek fonksiyonellik Iphone’un temel yeteneğini oluşturmaktadır. Iphone, teknolojiyi basitleştirir çünkü Iphone insan temellidir. Iphone’u kullanırken kullanıcılar, ürünün kullanımının kolay olduğunu düşünmektedirler. Iphone, iş uygulamaları yerine eğlence uygulamaları ve hizmetlerine özellikle de müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya ve karşılamaya odaklanmıştır. Apple, farklı bölgelerden kültürel nişler bularak, kültürel tercihleri yazılım ve içerikle karşılamaktadır. Ayrıca akıllı telefonlar, sosyal ağların (facebook) yazılım uygulamalarıyla (Apps) ve ilginç oyunlarla (Angry Birds) birleştirilmiştir. İnsanlar artık toplu ulaşım araçlarında ya da Starbucks’ta kahvesini içerken akıllı telefonlarını parmaklarıyla yönlendirmektedirler. Akıllı telefonların pazar payı da tüm mobil telefonlara göre dört kat daha fazla artış göstermektedir (Liao – Hsieh, 2012: 1359). Amazon, Starbucks, eBay, hepsiburada.com gibi işletmeler de pazarlama inovasyonlarıyla büyüyen diğer işletmelerdir. Pazarlama inovasyonuna Yeşim Tekstil’in tasarım ekibiyle birlikte dışarıdan profesyonel modacılarından da destek alarak müşterilerine özel koleksiyonlar hazırlaması da örnek olarak verilebilir. Yeşim, bu uygulama ile müşterilere alternatif ürün portföyü hazırlayarak, yeni siparişler almayı hedeflemektedir (<http://www.yesim.com/icerik/22/inovatif-uygulamalar/>, 2012).

#### **1.4.3.5. Yönetim İnovasyonu**

Yönetim inovasyonları, organizasyonel yapı ile yönetim süreçlerini kapsamakta ve organizasyonun temel iş faaliyetleriyle dolaylı ilişkilidir (Siguaw - Simpson - Enz, 2006: 568). Yönetim inovasyonları, işletmenin temel iş modeli, stratejisi, liderlik stilleri veya organizasyonel kültürü ve adlandırılabilir birkaç değişiklik olabilir (Iyer - Laplace -

Sharma, 2006: 374). Toplam kalite yönetimi sistemlerinin işletmede kullanımı yönetim inovasyonuna örnek oluşturur (Trott, 2008: 16).

#### **1.4.3.6. Müşteri İnovasyonları**

Müşterilerin inovasyon sürecine katılımına göre inovasyonlardan da sözedilebilir. *Müşteri inovasyonları*, organizasyonların yaşamları için gerekli bir stratejidir. Bu inovasyonlar, organizasyonların müşterilerle etkileşimi 1) onları tanımlama, analiz etme ve onlarla iletişim kurmayı 2) onları mevcut inovasyon süreçlerine dâhil etme 3) mevcut ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde müşterileri destekleme ile olabilir. Başarılı müşteri inovasyon programları, organizasyon, ürün ve hizmetler ve müşteriler arasında sistematik etkileşimlere dayanır. Bu üç unsur, bir dizi inovasyon aşamalarında birbirleriyle etkileşime geçerler (Desouza vd., 2008: 35-39). Müşteri inovasyonları, müşteri merkezli, müşteri odaklı ve müşteri yönlü gerçekleştirilir.

*Müşteri merkezli inovasyon programları*, bir açık inovasyon olarak tanımlanabilir. Bu inovasyon programında, müşterilerin sürece katılımına izin verilir. Bu inovasyon programında organizasyonlar, inovasyon sürecini kontrol eder fakat bu, müşteri odaklı inovasyona göre daha zordur. Koordinasyon, organizasyon tarafından yapılır ve çok sayıda ortağın katılımıyla biraz karmaşıktır. Fikir geliştirme, tarama ve eleme esastır. *Müşteri odaklı inovasyon programları* ise kapalı inovasyon olarak tanımlanır ve müşteriler inovasyon sürecine direkt olarak katılmazlar. Bu programlarda kontrol temel güçtür ve görünen yarardır. İnovasyon süreci, içsel süreçlerle sınırlıdır. İnovasyon süreci yapılaşdırılmıştır ve koordinasyon daha kolaydır. Yeni fikirler nadir bulunur ve fikir geliştirme aşaması en önemli aşamadır. *Müşteri yönlü inovasyon programlarında* ise müşterilerin katılımı dinamiktir ve her zaman ve her yerden fikirler sağlanır. Müşteriler ve organizasyonlar, sık sık birbirini yapısal olmayan yollardan etkiler. Bu programda organizasyonun, inovasyon sürecini kontrolü çok zordur. Çünkü ne kadar müşterinin sürece katılacağını, ne zaman ve nerede katkı sağlayacaklarını kontrol edemeyebilirler. Koordinasyon düzeyi gelişmektedir. Örneğin çeşitli müşteri toplulukları, yerel grup düzeyinde koordine edilir. Müşterilerden fikirler, her yerden ve her zaman gelebileceğinden seçim ve uygulama aşamaları daha önemlidir (Desouza, vd., 2008: 43-44). Bu konuda Birchall ve arkadaşları (1996: 291) KOBİ'lerde inovasyon yönetimini İngiltere, Fransa ve Portekiz ülkeleri açısından değerlendirdikleri çalışmalarında İngiltere'deki işletmelerin

müşteri yönlü inovasyona önem verdiklerini ve temel müşterilerle yakın ilişkiler kurduklarını, İngiliz ve Fransız işletmelerine göre Portekiz işletmelerinin yenilikçiliği üzerinde dışsal bilgi kaynaklarının daha güçlü etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Özetle inovasyonlarda müşterilerin istekleri ön planda tutulmalıdır. Örneğin Mey İçki, meşe fiçılarında bekletilmiş altın serisini üretmiştir. Ayrıca Amerikan ve Fransız meşelerinde bekletilmiş ve Tekirdağ üzümüyle üretilmiş yaş üzüm Tekirdağ serisini üretmiştir. Bu serinin özelliği, bayanların rahatsız olduğu anason kokusunun az hissedilmesidir. Dünyada votka hububattan yapılırken, Mey içki Lokka isimli votkayı üzümünden yapmıştır. Müşterileri dinleyerek şişelerin boyut ve şekillerini de değiştirmiştir. Mey İçki sakızlı rakıyı da üretmiştir (Yorgancıoğlu, 2007: 30-31).

İnovasyon bilginin uygulanmasıdır. Bu, ürün, süreç ve hizmet olsa da tüm organizasyonların kalbinde yatar. Aşağıdaki tabloda inovasyon türleri ve bu inovasyonlara örnekler özetlenmektedir (Trott, 2008: 16).

**Tablo 1.3:** İnovasyon Türleri ve Örnekler

<b>İnovasyon Türü</b>	<b>Örnek</b>
<b>Ürün inovasyonu:</b>	Yeni ve gelişmiş ürün geliştirme
<b>Süreç inovasyonu:</b>	Yeni üretim süreçlerinin gelişimi
<b>Organizasyonel inovasyon:</b>	Yeni paylaşımlar; yeni içsel iletişim sistemi; yeni muhasebe prosedürü sunumu
<b>Yönetim inovasyonu:</b>	Toplam kalite yönetimi sistemleri; işletme süreçleri yeniden mühendisliği, vb.
<b>Üretim Yöntemi İnovasyonu (Teknolojik İnovasyonlar):</b>	Kalite çemberleri, tam zamanında üretim sistemleri, MRP II gibi yeni üretim planlama yazılımı
<b>Ticari/Pazarlama inovasyonu:</b>	Yeni finans anlaşmaları, doğrudan pazarlama gibi yeni satış yaklaşımları
<b>Hizmet inovasyonu:</b>	İnternet temelli finansal hizmetler

### 1.5. İnovasyonla Bağlantılı Kavramlar

Literatürde yeni (new), yenilik (newness), yenilikçilik (innovativeness), orijinallik (novelty), farklılaştırma (differentiation) ve inovasyon (innovation) terimleri ya da kavramları birbirine benzer anlamda ya da birbirinin yerine kullanılmaktadır. Aşağıda bu kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır.

Bazı araştırmacılar, ürünleri yeni veya yeni olmayan şeklinde tanımlamaya yönelirler. *Yeni* (new), “daha önce görülmemeyen bir şeyi” veya “fabrikadan yeni çıkan” ifade edebilir. Aynı zamanda “en son olan” anlamına da gelebilir (Blythe, 1999: 419). Her yeni olan inovasyon değildir. Fakat her inovasyon, yeni olanı kapsamaktadır. Yeni olanın inovasyon olabilmesi için bir değişim yaratması, önemli bir oluşu temsil etmesi gerekir. Örneğin kar suyu geçirmeyen bir ayakkabı yeni olanı ve inovasyonu tanımlamaktadır. Çünkü kar suyu geçirmeyen ayakkabı, sektörde ve kullanımda önemli bir değişim yaratmaktadır.

*İnovasyon*, yeni geliştirilen ürün veya uygulamanın ticarileşme süreci olarak nitelenebilir (Ojasalo, 2008: 52). Rogers (2003) inovasyonu, birey tarafından yeni olarak algılanan fikir şeklinde ifade etmiştir. Ziamou (1999: 368-371)’a göre de fikir, bireye yeni olarak görüldüğünde bu inovasyondur. Damanpour ve Wischnevsky (2006: 271)’e göre de inovasyon, organizasyonlarda yeni fikirlerin veya davranışların geliştirilmesi ve kullanımınıdır. Yeni fikir, yeni ürün, hizmet, üretim metodu, organizasyonel yapı veya yeni pazar olabilir. Diğer bir ifadeyle, inovasyon bir fikrin veya buluşun geliştirilmesi ve bunun yararlı uygulamaya dönüştürülmesidir. İnovasyon, özellikle kime yeni sorusuyla nitelenebilir. Bu, işletmeye yeni, pazara yeni, endüstriye yeni olan şeklinde cevaplanabilir (Ojasalo, 2008: 53).

İnovasyon, tüketiciler tarafından algılanan yeniliği (newness) ifade eder. Genel düzeyde inovasyon, bireylerin farklı gördüğü fikir, uygulama veya nesnedir. Pazarlamacıların bakış açısıyla inovasyon tanımı daha fazla odaklanmaya ihtiyaç duyar. Böylece inovasyon, tüketici tarafından yeni olarak algılanan ürün şeklinde tanımlanabilir. Bu algılanan yenilik (newness), ürünün bir özelliği (örneğin ürünün yeni şekli-bir içeceğin yeni şişesi gibi) veya ürün kavramında radikal değişikliklerle ilişkili olabilir (sesli görüşme sağlayan telefonlar yerine görüntülü görüşme imkânı sunan telefonlar gibi). İşletme, inovasyon planlayabilir. Buna rağmen eğer tüketiciler yenilik (newness) düzeyini

algılayamazlarsa, işletme farklı bir problemle karşı karşıyadır. Bu durumda benimseme eksikliği; tüketicilerin yeni ürüne direnciyle ilişkili değil, işletmenin optimal yenilik (newness) düzeyini teşvik etmesiyle ilişkilidir. İşletme tarafından yeni olarak algılanan, tüketiciler tarafından mutlaka inovasyon anlamına gelmez. İnovasyon direnci de tüketicilerin ürünü inovasyon olarak algıladıklarında başlar (Ram, 1987: 208).

İnovasyon kavramı, en önemlisi *yenilik* (newness) anlamına gelmektedir (Johannessen - Olsen - Lumpkin, 2001: 20). Yenilik (newness), tüm inovasyon tanımlarında olan göreceli bir kavramdır (Damanpour - Wischnevsky, 2006: 271). Yenilik (newness) değişimle ilişkilidir (Baregheh - Rowley - Sambrook, 2009: 1326) ve gözlemci tarafından ürünle ilişkili niteliği ifade eder. Bu nedenle yenilik (newness), ürün özellikleri ve gözlemci özellikleri gibi iki unsurdan elde edilmektedir. Biri için yeni olan bir şey diğeri için yeni olmayabilir veya bir gözlemcinin ürüne vermiş olduğu yenilik (newness) düzeyinin diğeri gözlemcinin verdiği kadar yüksek olması olasıdır; eşit bir biçimde aynı gözlemci iki farklı ürünü karşılaştırabilir ve her birine farklı yenilik (newness) düzeyleri atfedebilir. Özetle yenilik (newness), dış gözlemci deneyimi tarafından ürüne verilen düzeyi ifade eder (Blythe, 1999: 419). Yenilik (newness), benimseyici birim içinde algılar üzerine kuruludur (Damanpour - Wischnevsky, 2006: 272).

Ziamou (1999: 368-371) da tüm inovasyonların aynı yenilik (newness) durumunda olmadığını belirtmektedir. Ona göre neyin inovasyon olup olmadığı konusunda tüketici algılarına güvenilebilir. Ziamou (1999: 368-371)' a göre yenilik (newness) düzeyinde ürünler için bilgi işleme farklılıkları oluşabilmektedir. Bu farklılıklar, tüketicilerin algılarına göre ürünün ne kadar yenilikçi olduğuna dayanmaktadır. İnovasyonlar, yenilik (newness) düzeyine göre beş farklı boyutta ele alınabilir. Bu boyutlar, yeni ürün geliştirmeye katılan organizasyon üyelerinin ve yeni ürün hakkında tüketicilerin algılarını ifade etmektedir. Organizasyon üyeleri tarafından algılanan yenilik (newness) düzeyi; a) yeni ürünün içerdiği teknolojiye bağlı değişim (organizasyona yeni olan teknolojiyi), b) üretim sürecindeki teknolojiye bağlı değişim (ürün geliştirmedeki teknolojinin organizasyona yeni olması) c) yeni üründe hedeflenen pazar sunumlarındaki değişiklikleri (hedef pazarın organizasyona yeni olması) ifade eder. Tüketiciler tarafından algılanan yenilik (newness) düzeyi ise, tüketicilere yeni üründe sunulan ürün yararlarındaki değişiklikleri ve mevcut tüketim kalıbındaki değişiklikleri ifade eder. Örneğin pazara ilk kez sunulan seramik tabanlı bir tava, yenilik (newness) düzeyine ve inovasyona işaret etmektedir.



Yenilik (newness) düzeyi, inovasyonun yaratımı ve benimsenmesini ayırmada kullanılabilir (Damanpour - Wischnevsky, 2006: 271-272; Perez Luño - Wiklund - Cabrera, 2011: 557). İnovasyon yaratımı, organizasyonlar için yeni ürün, hizmet veya teknoloji ile sonuçlanır. İkinci olarak organizasyon, bu inovasyonu elde etme yoluyla veya bunu üreten organizasyonu taklit etme yoluyla benimser. Benimseme, inovasyonun herhangi bir yerde geliştirildiği anlamına gelir. İnovasyonun benimsenmesi, ürün, hizmet veya teknolojinin yeni benimseyen organizasyon tarafından özümsemiyle sonuçlanır. İnovasyon yaratımı, yeni fırsatların yaratımı veya mevcut fırsatlardan yeni yollar oluşturma yoluyla organizasyonun etkinliğine ve rekabetçiliğine katkı sağlamaktadır. İnovasyon benimsenmesi ise dış çevredeki yeni koşullara uyum sağlamak üzere benimseyen organizasyonu değiştirerek organizasyonun etkinliğine ve rekabetçiliğine katkı sağlar (Damanpour - Wischnevsky, 2006: 271-272).

*Orijinallik* (novelty) ise yeni olma kalitesini ifade eder. Yaratıcılık ve inovasyonla yakından ilişkilidir. Otomobil gibi büyük buluşlar düşünüldüğünde, yaratıcılığın bir önceki kavram veya ürün kullanımına dayandığı kabul edilebilmektedir (Otomobil, insanların seyahat etmelerini kolaylaştırmakta-önceleri insanlar seyahat için hayvanları kullanmakta veya yürümektedirler). Yaratıcı beyinler, mevcut olan fikirlere dayalı yeni şeyleri bulmada yeteneğe sahiptirler. Onları, kullanışlı ve topluma kabul kılan, fikirlerinin temsil edildiği yoldaki yenilik (newness) düzeyidir. Bu yenilik (newness), orijinallik olarak adlandırılır (<http://creativeutopian.blogspot.com/2010/07/differences-between-creativity.html>, 2012). Yeni ve orijinal olan da daima aynı anlama gelmemektedir. Orijinal (novel), yeni bir çeşit veya özellik; önceden hayal edilmeyen veya şimdi düşünülmeyen; ilgi çeken, yeni veya alışılmamış (ender) olanı ifade eder. Her orijinal olan yeni iken; her yeni olan da orijinal olmayabilir. Orijinal kullanım, tamamıyla yeni olmayan bileşim için olabilir. Örneğin ülser tehdidini antibiyotik kullanarak azaltma gibi (Aronson, 2012: 1038). Benzer şekilde, sağlığa zararı olmayan sigara orijinal ve yeni olanı ifade eder.

İlgili literatür incelendiğinde “novelty” ve “newness” kavramlarının dönüşümlü olarak benzer anlamda kullanıldığı da görülmektedir. Örneğin Hong ve arkadaşlarına (2012: 421) göre temel düzeyde tüm inovasyonlar veya inovasyon süreçleri üç unsuru içermektedir. Bunlar, orijinallik, gelişme ve belirsizliğin üstesinden gelmedir. Orijinallik (“newness” veya “novelty” şeklinde ifade etmektedirler), inovasyonun önemli bir bölümünü oluşturur ve işletme veya sektör için bütünüyle orijinal olanı veya yeni olanı

ifade etmektedir. Gelişme, yeni veya orijinal olanın mevcutlara oranla üstünlüğünü vurgulamakta ve bu üstünlüğe pazar tarafından veya satış gelirleri ile karar verilmektedir. Son olarak tüm inovasyonlar, fiyatlama konusunda işletmenin monopol yapısını geliştirir ve uzun dönemde işletmenin karşılaştığı belirsizlikleri azaltarak fiyat belirleyicisi olması ile sonuçlanır.

Ürün yeniliği (newness), ürünün aynı aile grubundaki diğer ürünlerle karşılaştırıldığında benzerlik düzeyini veya önceki mevcut ürün parçalarının değişiklik düzeyini ifade eder (Pufall vd., 2012: 8). Swink'e (1999: 694) göre ise yenilik (newness) ürünlerdeki yeni tasarımların yüzdesini ifade etmektedir. Schuhmacher ve Kuester (2012: 429)'e göre yenilik (newness) fikrin beklenmeyen veya orijinal (novel) derecede olmasını ifade eder. Mügge ve Schoormans'a göre (2012: 1082) de orijinallik (novelty) ürün tasarımıyla ilişkilidir ve mevcut ürün hattı tasarım durumundan ürün tasarımındaki sapmaları ifade etmektedir. Pufall ve arkadaşları (2012: 6) yazılım alanında yaptıkları çalışmalarında ürün orijinalliğini (novelty), diğer herhangi bir üründe kullanılmayan, ürün için yeni özelliklerin sayısı olarak ifade etmektedirler. Diğer bir ifadeyle, önceki ürünlerde veya mevcut ürüne dâhil olmayan yeni özelliklerin sayısıdır. Bu nedenle ürün orijinalliği (novelty), ürünün daha önceki versiyonlarıyla karşılaştırmayı içermekte (Mügge ve Schoormans, 2012: 1083) ve inovasyon düzeyini göstermektedir. Orijinallik yeni deneyim, yenilik (newness) veya eşsiz olanı tanımlar (Liao – Hsieh, 2012: 1361). Tüm inovasyonlar, yenilik (newness) ve orijinalliği (novelty) içermekte iken; her yenilik veya orijinalliğin inovasyon anlamına geldiğini düşünmek ise yanlış olur.

İnovasyon, yenilik ve yaratıcılığın her ikisini de içeren daha geniş bir kavramdır. Bunlara ek olarak inovasyon, değer yaratmayı ve para kazandırmayı içermektedir. İnovasyon olmayanı yapmak, bilinmeyeni bulmak ve bu sayede fark yaratıp para kazanmakla ilgili bir kavramdır (Kırım, 2008: 37-38). Yaratıcılık ve buluş, inovasyonun başlangıç noktalarıdır. İnovasyon da buluş ve ticarileştirmeyi içerir (Potocan - Mulej, 2009: 2). İnovasyon sonucu ticari bir fayda sağlanmıyorsa, o inovasyon değil sadece bir fikirdir (Özgenç, 2007: 60). İnovasyon (innovation), yenilikten (newness) farklı olarak, değer yaratır (Elçi, 2007: 2). İnovasyon keşfedilmemiş olanı icat etmeyi değil; değer yaratma yollarını keşfetmeyi hedefler. Bu nedenle de fikirler ve kavramlar önem kazanır. Buluştan ticari değeri olan bir ürün ortaya çıkmadığı sürece de değer yaratılamamış olur (Elçi, 2009: 62). Bu değeri değerlendirecek olanlar da müşterilerdir. Dolayısıyla

inovasyon, müşteri ihtiyaçlarını değer yaratan ekonomik bir yolla tatmin etmek için bu fikirlerin pazarda uygulanmasıdır (Ateş, 2007: 99). Önemli olan ürün ve hizmetlere müşteri gözüyle bakabilmektir. İşletmeler, ürün ve hizmetlerinin her özelliğini gözden geçirmeli ve hangilerinin değer kattığını anlamalıdır (Luecke, 2008: 59).

İnovasyon ve değer kavramı arasındaki ilişkiye birkaç noktadan bakılabilir. Bu noktalardan ilki değer kavramının inovasyon sürecinin sonucu olmasıdır. İşletmeler sunumlarına yeni ürünler ekleyerek, mevcut ve yeni müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin ederek ya da mevcut ürünlerden müşterilerin sıkılmalarını önleyerek daha etkin bir değer yaratır ve sunarlar. Örneğin Unilever'in pazara sunmuş olduğu Dove ilk başta sadece yüz yıkama ürünlerine odaklanırken, daha sonra Dove şemsiyesi altında saç, yüz ve cilt bakımında ürün hatlarını oluşturmuştur. İnovasyona bağlı değer yaratma sürecinde dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta, inovasyonun sürdürülebilirliğidir. Ürünün pazarda var olma süresine bağlı olarak pazarın ürüne doyma durumu da değişiklik gösterir. Örneğin işletmeler, araba modellerine GPS gibi yeni özellikler, daha güçlü motor ya da dış görünüşün yeniden tasarımı gibi yenilikler katarlar. Üçüncü olarak inovasyon, yaratılan ürün portföyünde işletmenin riski çeşitlendirmesine yardımcı olur ve böylece inovasyon, işletmenin değerini tek bir üründen daha fazla artırmış olur. Son olarak inovasyon doğru tanımlanmalıdır. Yeni ürünün işletmeye ya da müşterilere değer katma derecesi ürünün nasıl yeni olduğuna bağlıdır. Yeni ürünün, pazarda daha önce olmayan tamamıyla yeni bir ürün olduğunu düşünmek yanlış olur (Korkmaz vd., 2009: 373-374).

İnovasyon (innovation) ve yenilikçilik (innovativeness) kavramları da literatürdeki tanımlamalarda kullanılmaktadır. Problem, inovasyonun hem isim hem de fiil (inovasyon hareketi) olarak kullanılmasından kaynaklanmaktadır. İsim olarak kelime, en yakın rakiplerinden bazı yönlerden önemli düzeyde farklı olan ürünü kapsamaktadır. İnovasyon düzeyleri olabilmekle birlikte bunlara objektif olarak değer biçmek zordur. Çünkü gözlemcinin niteliği, yenilik (newness) olarak neyi yargıladığıyla ilgilidir. Fiil olarak kelime, en yakın rakiplerden önemli düzeyde farklı ürünü sunma veya benimseme işini ifade eder. Diğer bir ifadeyle, yeni olanı tanımlar. İnovasyon işi, yenilikçiye mahsustur ve bireysel özelliklere bağlıdır. İnovasyon işini kontrol eden belirli özellik, bireyin yenilikçiliğidir. Bu, bireyin diğerlerinin deneyiminden bağımsız olarak karar alma düzeyidir. Yenilikçilik düzeyi yüksek olan bireyler, daha yüksek benimseme veya yeni ürünler sunma eğilimindedirler (Blythe, 1999: 419-420). Yenilikçi faaliyet de yeni

ürünleri, yeni hizmetleri, yeni üretim metodlarını, yeni pazar açılımlarını, yeni tedarik kaynaklarını ve yeni organizasyon yollarını kapsamaktadır (Ojasalo, 2008: 52). Yenilikçilik, işletme kültürünün bir unsuru olarak yeni fikirlere açık olmayı ifade eder (Hurley - Hult, 1998, 44). Yenilikçilik, organizasyonun inovasyona yönelik yaklaşımı, inovasyon yapma kapasitesi, yeni fikirleri, süreçleri, ürünleri başarılı şekilde benimseme veya uygulama yeteneğidir (Siguaw - Simpson - Enz, 2006: 568). Kalite ve verimlilikle fark yaratma ve rekabet etme dönemi çok gerilerde kalmıştır. Günümüz pazar koşullarında ayakta kalmanın ve başarılı olmanın tek yolu yenilikçilikten geçmektedir (Özgün, 2009: 158). İşletmeleri yenilikçi olmaya iten başlıca faktörler ise şunlardır (Satı, 2010: 121-123):

- Uzun dönemli finansal başarı inovasyona bağlıdır. Yeni fikir ve uygulamalardan elde edilen kârlar giderek artmaktadır.
- Müşteriler, inovasyon talep etmektedirler. Müşteriler giderek yenilikçi ürün ve hizmet konusunda daha seçici olmakta ve inovasyonların kendilerine sunulacağına bilincindedirler.
- Yeni teknolojiler, yaratıcı fikirlere ve bu fikirlerin inovasyona dönüşmesinde en önemli girdiyi oluşturmaktadır.
- Rakiplerin taklitçi davranışlarıyla müşteriye sunulan bir inovasyon, ürün, hizmet ya da süreç kısa bir süre sonra tüm mevcut ve olası rakipler tarafından da kullanılabilir. Bu nedenle, inovasyonun başarılı olabilmesi için, rakiplerin taklitçi davranışlarıyla müşteriye sunulan bir inovasyon, ürün, hizmet ya da süreç kısa bir süre sonra tüm mevcut ve olası rakipler tarafından da kullanılabilir.
- İnternet ve e-ticaret uygulamalarının yaygınlaşması işletmelerin iş yapış yöntemlerini değiştirmiş, müşterilerin alışveriş yapma şeklinde ve satın aldıkları ürünlerde de değişime neden olmuştur. Online reklamlar sayesinde işletmeler tüketicilerin kararlarını etkileyebilecek reklamları doğru zamanda sunabilmektedirler.
- Networkler giderek artmaktadır. Yeni ve digital iletişim ağlarının oluşması, küçük ölçekli işletmelere büyük ölçekli işletmelerin sahip olduğu ölçek ekonomileri ve kaynağa ulaşma gibi avantajlar sunmaktadır.

İnovasyon alanı içerisinde, üreticinin yenilikçiliği yenilikçi ürünlerin sunumuna, tüketicinin yenilikçiliği de ürünün benimsenmesine öncülük eder; yenilik (newness), tüketici ve yenilikçi ürün arasında arayüzdedir (Blythe, 1999: 420). Bu bakımdan

inovasyon, yenilikçilik ve yenilik (newness) kavramlarını içine alan daha geniş bir kavramdır.

Farklılaştırma ise faaliyet gösterilen endüstride özgün olarak ürün ve hizmetler geliştirmeyi ifade eder (Taşkın - Akat, 2008: 55). Ürün farklılaştırma ise rakip ürün ile işletme ürünleri arasında anlamlı bir fark yaratabilme sürecidir. Farklılaştırma üründe yapılabileceği gibi, pazarlama karmasının diğer elemanlarında da yapılabilir. Örneğin havayolu işletmelerinden bazıları uçuşlardaki yiyecek servisini kaldırarak uçuş esnasında yemek-içmek istemeyen müşterilere yönelmiş ve başarılı olmuşlardır. Ancak genelde ürün farklılaştırma yüksek fiyatlama ile ilişkilendirilir (Odabaşı - Barış, 2002: 71). Pazarlamacılar, ürünleri açısından başarıları gereken şeyin anlamlı ve ayırt edici farklılaştırma olduğunu bilmektedirler. Farklılaştırma, fiziksel farklılıklar (özellikler, uygunluk, dayanıklılık, tasarım, stil, ambalaj, renk), kolay erişebilme farklılığı (mağazadan, internetten, telefonla sipariş verme), hizmet farklılığı (teslimat, montaj, eğitim, danışmanlık, bakım, onarım), fiyat farklılıkları (düşük, orta, yüksek fiyatlar) ve imaj farklılıkları (semboller, ortam, olaylar, medya) gibi boyutlara dayanabilir. Her başarılı farklılaştırma, taklitçiler tarafından taklit edilebilir. Bu durumda yenilikçinin üç seçeneği vardır; a) Pazar payını korumak için fiyatı düşürmek ve daha az kâr elde etmeyi kabullenmek, b) fiyatını muhafaza etmek ve bir miktar pazar payı ve kâr kaybetmek, c) ürünü farklılaştırmak için yeni bir dayanak bulmak ve mevcut fiyatı muhafaza etmektir. Yenilikçi işletme, sürekli olarak bir sonraki üstünlük dayanağının arayışında olmalıdır (Kotler, 2003: 140-141). Özetle farklılaştırma, aşırı rekabetçi pazarlarda bir işletmenin ürün ve hizmetlerini rakiplerinden farklılaştırmasına ilişkin hem hedonik hem de faydacı tüketim anlayışına uygun şekilde hedef tüketicilerine rakiplerin sunduklarından daha fazla değer sunmasını ifade eder. Farklılaştırma ile işletmenin ürününün bazı özellikleri nedeniyle diğerlerinden, aynı pazarda rakiplerinden ya da ikamelerinden farklı olması söz konusudur. Bu yukarıda belirtilen farklılaştırma boyutları ile olabilir. İnovasyon da değer odaklı olmakla birlikte temelde niş pazarları (pazardaki boşlukları) ele alıp, fonksiyonel ve yeni faydalar yaratarak işletmeyi veya ürünlerini/hizmetlerini monopolesmeye götüren yeni bir pazar yaratabilmektedir (Hong – Oxley – McCann, 2012: 421). Örneğin Tablet PC pazarını ele alalım. Pazarda Apple ve Samsung gibi işletmelerin olduğunu düşünelim. Samsung, renk, stil ve tasarımlarıyla başarılı ürün farklılaştırmaları gerçekleştirmiştir. Apple ise kendi içindeki “Apple Store” ve Ipad inovasyonu ile belirli bir zaman sonucunda

pazardaki rakibi Samsung'dan ayrı bir pazara sahip olmuştur. Benzer şekilde araba lastiği sektörünü ele alalım. A firmasının farklı derinliklerde, boyutlarda yaz ve kış lastikleri sunması bir ürün farklılaştırması iken; B işletmesinin bu özelliklere sahip hem kışın hem yazın kullanılabilen ve tüketicilerin lastiklerini değiştirmelerine gerek duymayacağı bir araba lastiği sunması bir inovasyon örneğidir. Bir başka örnek olarak inşaat sektörünü ele alalım. Bir mühendis daha fazla çimento ve kaliteli malzeme ile daha dayanıklı beton elde ederek farklılaştırma yapabiliyorken; günümüzde hazır beton, sektörde inovasyon örneği oluşturmuştur. Sonuç olarak her farklılaştırma inovasyon değildir fakat her inovasyon farklılaştırmayı içermektedir.

### **1.6. İnovasyonun Etkisi**

İşletmeler, inovasyon gerçekleştirmek zorundadırlar. Çünkü her ürün, süreç, teknoloji eskimekte, müşteriler daha iyisini talep etmektedirler. İşletmeler, rakiplerinin yaptıklarını taklit etmelerinden kurtulmanın bir yolu olarak inovasyon gerçekleştirirler ve bireyler de inovasyonlar gerçekleştiren işletmelerde çalışmak isterler (Ateş, 2007: 97). İnovasyon, rekabet ve farklılaşmanın, kârlılık ve büyümenin temelini oluşturur. İnovasyon, yeni bir şeyi bulma, yapma ve ticarileştirme sürecidir. Yaratıcılık ve inovasyon, rekabet avantajı kaynağı olarak kabul edilir (Elçi, 2007: 27-28). Rekabetçi üstünlük kavramı, bir işletmenin daha iyi müşteri değeri yaratarak rakipleri karşısında pazarda avantaj kazanması anlamına gelmektedir. Rekabetçi olmanın birçok yolu vardır. Rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde etmek, rakiplerden önce müşteri değeri yaratacak yeni pazar fırsatları elde etmek, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek gibi yöntemler işletmelere rekabet avantajı sağlar (İraz, 2005: 250). İşletmeler için yeni pazarlara girebilmenin ve mevcut pazar payını koruyabilmenin yolu, yeni ürünler ve hizmetler sunmaktan geçmektedir. Bu bağlamda ürün ve hizmetlerde sürekli inovasyon yapmak, rekabetin odak noktasını ürünün fiyatından kalitesine, performansına ve estetiğine kaydırmıştır. Bu dönüşüm de yenilikçi işletmeler için önemli avantajlar sağlamıştır (Uzkurt, 2008: 16). İnovasyon ve rekabetçi avantaj arasındaki ilişki incelendiğinde de ekonomik durgunluk zamanlarında inovasyonlarına devam eden Nokia, Samsung, Dell, IKEA gibi işletmelerin de başarılarını korudukları görülmüştür (Satı, 2010: 121). İşletmeler, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak hem teknolojik hem teknolojik olmayan tüm inovasyonları aramaktadırlar. Rekabet avantajı, performansla ilişkin finansal göstergelerle ilişkililikten, sürdürülebilir rekabet avantajı ise bu avantajın uzun bir zaman

dilimi boyunca sürmesidir. Diğer bir ifadeyle sürdürülebilir rekabet avantajı, üstün tüketici değeri sunumu ve/veya düşük maliyet başarısına bağlı olarak pazar payında üstünlük ve üstün finansal performansla sonuçlanan üstün bir pazar pozisyonunu tanımlamaktadır (Weerawardena, 2003: 16-21). İşletmelerin amacı da inovasyonlar yaparak ve bunu sürekli kılarak sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamak olmalıdır.

Rekabet avantajı, işletmenin rakiplerine göre pazaryerinde karşılaştırılabilir konum üstünlüğünü yansıtır. Örneğin işletme, maliyet avantajı kazanabilir ve rakiplerine göre daha düşük maliyette ve karşılaştırılabilir ürünü sunabilir. Tüketiciler, rakip ürünlere göre işletmenin ürününü üstün olarak algıladıklarında işletme ayrıca farklılaştırma avantajı kazanır. İki tür farklılaştırma avantajından söz edilebilir. Bunlar inovasyon ve pazardır. Pazar farklılaştırma avantajı, müşterilerin belirli ihtiyaçlarını karşılama yoluyla müşteri sadakatini kazanılmasını ve işletmenin pazar yerinde benzersiz bir imaja sahip olmasını ifade etmektedir. İnovasyon farklılaştırma avantajı ise işletmenin, asıl rakibine göre kalite, etkinlik, tasarım inovasyonları ve stilde en son güncel ve çekici ürünleri yaratması ile ortaya çıkmaktadır. İşletmenin yeni ürün ve hizmetleri geliştirmesi ve başarılı ticarileştirmesi rakiplerine öncülük eder. Yenilikçi işletme, Ar-Ge üzerinde durur, son teknolojiyi yeni ürün geliştirmede kullanır ve yeni ürünleriyle pazarda ilk olmak ister. İşletmenin pazara sunduğu değer ne kadar fazla olursa tüketiciler daha fazla tatmin olabilir ve işletmeye sadakat gösterebilirler. Ayrıca değer artırılması, tüketicilerin pazara sunulanı daha yüksek kalitede algılamalarını sağlayabilir. Pazar farklılaştırma avantajı ise işletmenin çekici ambalajlama, iyi hizmet, uygun yerler, güvenilir ürünler ve doğru fiyatlandırma gibi pazarlama karması unsurlarına yeni bir biçim vererek hedeflenen müşterilerinin gözünde benzersiz bir imaja sahip olmasını ifade eder. Bu sayede müşteri sadakati ve tatmini sağlanabilir. Bu avantaj, yüksek kalite ve son güncel ürünler anlamına gelmez. Örneğin bazı oteller (Radisson ve Meridien otelleri gibi), büyük rakiplerine göre hızlı müşteri kabulünde ve oda rahatlığında daha gelişmiş teknolojiler kullanırlar. Açıkça bu işletmeler/markalar, kendilerini inovasyon temelinde farklılaştırmışlardır. Four Seasons ve Ritz Carlton gibi diğer oteller benzersiz atmosferi, hizmet tutarlılığı ve hizmet çeşitleriyle pazar farklılaştırma avantajına sahiptir. Bu işletmeler, düzenli olarak yeni hizmetler sunmalarına rağmen, diğer otellerle teknolojik inovasyon düzeyinde başa baş rekabet etmemektedirler (Zou - Brown - Dev, 2009: 1065-1066). Bu bakımdan inovasyon,

değer yaratan bir farklılaştırmadır. Rakiplerine göre farklılık yaratan inovasyonlar, sadakat ve pazar payı artışı sağlayabilir.

İşletmeler açısından rekabet ortamında farklılığı vurgulamak oldukça zordur. İşletmelerin, müşterilerini elde tutmalarının temel koşulu hayal gücüne dayalı, yaratıcı ürün ve hizmetler sunmaktır. Yaratmanın doğasında da geleneksel yapı ve kalıplardan kopmak ve herkesin gittiği yollardan gitmemek vardır. Örneğin Çilek Mobilya, çocukların hayal gücüne dayalı olarak genç odası takımlarını özel olarak tasarlamakta ve üretmektedir. Dimes, meyve suyunda karton kutu fikriyle gelişmiştir (Altun, 2007: 24-74). Müşteri beklentilerine cevap veren yenilikçi ürünler, işletmelere de fayda sağlamaktadır. Ülkemizde en başarılı yenilikçi ürünler incelendiğinde, Arçelik'in 7 kilo çamaşırı 30 dakikada yıkayabilen 4950 SJS çamaşır makinesi 5 ayda 12 bin satmıştır. Alarko Carrier, havadaki negatif iyonları yok ederek stresi azaltan klima Toshiba Daiseikai ürününü yaratmıştır. Algida'nın Cartedor ürünleri, Türk tatlılı dondurma ürünleri pazarının gelişmesine % 10 etkisi olmuştur. Avea Blackberry ile e-posta mesajlarının otomatik olarak cihazda görünmesini sağlayan teknolojiyi sunmuştur. Banat, üç fonksiyonlu diş fırçası ile satış cirosunda % 29 oranında artış gerçekleştirmiştir. Ballı Danino, yoğurda göre iki kat daha fazla kalsiyum içermekte ve çocukların beslenmesine katkı sağlayarak yeni bir kategori yaratmıştır. Mey İçki'nin Tekirdağ altın serisi, mantar kapakla satılmakta ve tadı kadar sarı rengiyle dikkat çekmektedir. Gillette, M3 Power ile ıslak traşta pille çalışan makine sektörünü yaratmıştır. Ülker Kalbim Benecol ile kolesterol düşürücü ürünler segmentinde lider durumdadır. Hayat Kimya'nın Bingo Dynamic ürünü ile bulaşık makinesi detarjanında ilk kez toz, parlaticı ve cam koruma bir arada sunulmaktadır. Arzum cezve üretiminin başarısını takiben 10 değişik işletme, Türk kahvesi robotu üretimine girmiştir. Turkcell'in Çalarkan Dinlet hizmeti, pazarda çok ilgi gören bir hizmet olmuştur. Yenilikçi ürünler, tüketiciye fayda sağladığı müddetçe faaliyet gösterilen pazarın da büyümesini sağlar (Bazzal, 2007: 124-126). Yenilikçi işletmeler, hem kendileri için değer yaratmakta hem de sektördeki diğer işletmelerin değerini yükseltmektedir. Türkiye'de Ülker, Cola Turka'yla sektöre girdiğinde pazarın büyümesine % 50 katkı yapmıştır. Bu Pepsi ve Coca-Cola'yı da olumlu etkilemiştir. Algida'nın Türk tatlılarını dondurmalarında kullanması, işletmenin rakiplerine yeni fırsatlar yaratmıştır. Özetle olumlu inovasyonlar ve girişimler, tüm pazarın büyümesine neden olabilir. Bu durum, sektörde yer alan tüm işletmelerin yararına olmaktadır. Örneğin, pazara sunulduğunda tek bir model olarak giren



Arzum Çaycı'nın bu kategorinin büyümesinde büyük etkisi olmuştur (Bayıksel, 2007: 127-129).

İşletmeler açısından bakıldığında inovasyon, verimliliği ve kârlılığı artırmaktadır. Ayrıca işletmelerin yeni pazarlara girmelerini ve mevcut pazarların büyümesini sağladığından çok önemli bir rekabet aracıdır. Verimli, kârlı ve rekabet gücü yüksek işletmelerin faaliyet gösterdiği ekonomiler gelişir ve küresel ölçekte rekabet avantajı kazanır. Dolayısıyla ülkeler için inovasyon, istihdam artışını, sürdürülebilir büyümeyi, toplumsal refahı ve yaşam kalitesini yükselten en önemli faktördür (Elçi, 2007: 2).

Güney Kore'nin 1960'larda başlayan inovasyona dayalı kalkınma stratejisinin bir ürünü olarak Samsung'un yatırım için Çin'i seçmesi, Çin'in inovasyona dayalı kalkınma stratejisinin bir sonucudur. Güney Kore, Malezya, İrlanda, Finlandiya, Tayvan ve Singapur gibi örnekler, kalkınma ve refah toplumu yaratmanın inovasyonla mümkün olduğunu göstermektedir. Örneğin Tayvan, KOBİ'lere dayalı bir model benimserken, Güney Kore büyük şirketlere, İrlanda ve Çin yabancı doğrudan yatırımı ön planda tutmaktadır. Bu ülkelerin hepsinde amaç, rekabet gücünü, sürdürülebilir ekonomik büyümeyi ve toplumsal refahı sağlamada inovasyonu itici güç olarak kullanmaktır. Çin ve Hindistan aynı yolda ilerlerken, ABD ise ülkenin başarısını belirleyecek en önemli unsur olarak inovasyonu göstermektedir (Elçi, 2007: 1). Devletler ve işletmeler, bilgiyi etkin ve verimli kullanmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmalıdırlar. Bilginin yaratımı ve daha yenilikçi olma ulusal, bölgesel ve yerel ekonomilerin büyümesini sağlar. Bu yüzden her gelişmiş ve gelişmekte olan ülke için yenilikçi olmayı öğrenme çok önemlidir (Chou - Wang, 2009: 77).

## **1.7. İnovasyon Alt Yapısı**

Aşağıda inovasyon alt yapısı bağlamında buluş, yaratıcılık, teknoloji ve değişim gibi kavramlara yer verilmektedir.

### **1.7.1. Buluş**

Buluş, yeni yöntem, araç ve bilginin keşfedilmesidir. İnovasyon ise buluşun ticarileşmesine yönelik denemeleri yansıtmaktadır (Hill - Rothaermel, 2003, 258). Buluş, varılmayanı yaratmaktır. İnovasyon ise buluşu çalışır ve pazarlanabilir hale getirmektir (Laff, 2009: 36). Dolayısıyla buluşlar, ticari olarak kullanıldığında inovasyonla sonuçlanmaktadır. Buluşlar genel olarak yeni fikirleri kapsamakta iken; inovasyon özel bir

durumda yeni fikirlerle ilgilidir (Vyas, 2009: 8). Buluş, yeni ürünlerin yaratıcılığı ile ilişkiliyken, inovasyon, yaratıcılık ve yeni ürünlerin geliştirilmesiyle ilişkilidir (Oke, 2004: 33). Buluş, temelde bireysel düzeyde oluşmakta ve bir kavrama süreci iken; inovasyon sosyal bir süreçtir (Reid – De Brentani, 2004: 179). İnovasyonun sosyal ilişkiler içine gömülü olduğu düşünülür. İnovasyon, işletme içi ve dışı birçok kimse ve faktör tarafından etkilenmekte ve teşvik edilmektedir. İnovasyonun sosyal yanı, işletmenin birçok bölümü arasında ve diğer işletmelerle dış işbirlikleri, finanslama, eğitim gibi kolektif öğrenme süreçlerini kapsamasıdır (Doloreux - Parto, 2004: 9-11). İnovasyon, değer yaratma yollarını keşfetmeyi amaçlar. Buluştan ticari değeri olan bir ürün ortaya çıkmadığı sürece de değer yaratılamamış olur. Elektrikli süpürgeyi, J. Murray Spengler icat etmiştir. Spengler'in buluşunu W.H. Hoover adlı deri imalatçısı ticarileştirmiş ve inovasyona dönüştürmüştür (Elçi, 2007: 17). Benzer şekilde Xerox bilgisayarlar için mouse'u icad etmiştir. Ancak bunu Apple pazara sunmuştur (Satı, 2010: 118). İngiliz mucit James Dyson, en verimli elektrik süpürgesini ve ilk torbasız elektrik süpürgesini üretmiştir. 2010 yılında en büyük inovasyonu pervanesiz vantilatör olmuştur. Alışveriş merkezlerinde tek bir hareketle ellerin kurutulmasını sağlayan airblade ürününü çıkarmıştır. Alışveriş merkezlerindeki gözlemlerine dayanarak Dyson, muslukla kurutma makinasını birleştirerek muslukta kenarlardan kurutma sağlayan sistemi önümüzdeki yıl satışa sunmayı planlamaktadır. Şu an buluş aşamasındaki bu ürün inovasyona dönüştüğünde alışveriş merkezlerindeki tuvaletlerin zemini de kirlenmeyecek ve ıslanmayacaktır (Hürriyet Gazetesi, "Hem Yıkı Hem Kurut Musluk", 2012: 8).

### **1.7.2. Yaratıcılık**

Yaratıcılık, muhtemelen yararlı ve etkileyici yeni fikirlerin geliştirilmesi ve iletilmesi sürecidir. Aynı zamanda yaratıcılık, sonuç potansiyel olarak değerli olduğu sürece eski fikirlerin yeni yollardan, yerlerden veya birleşimlerden kullanımı olabilir (Fleeming - Mingo, 2008: 114). Yaratıcılık, işletmenin yeni fikirler yaratma yeteneğidir. İşletme yaratıcı olabilir fakat eğer fikirleri ticari ürünlere dönüştüremezse yenilikçi olamaz (Zeilstra, 2009: 11). İnovasyon süreci sonunda somut bir ürün elde edilirken; yaratıcılık sürecinde ise soyut olan fikirler elde edilmektedir. Ayrıca inovasyon sürecinin yaratıcılık sürecine göre daha maliyetli olduğu da unutulmamalıdır (Duran - Saraçoğlu, 2009: 62). Yaratıcılık genellikle bireyci, tanımlanması ve yönetilmesi zor bir kavramdır. Buna karşılık inovasyon, genellikle ekonomik ve pazar avantajı sağlayan yapılaşmış bir grup

süreci olarak görülür (Satı, 2010: 140-141). Özetle yaratıcılık, fikirlerle yakın ilişkilidir. Her fikir veya her iyi fikir inovasyona neden olmaz fakat her yaratıcı sonuç, inovasyonu başlatan iyi fikirleri ortaya çıkarır (Goldschmidt - Tatsa, 2005: 593). Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, yaratıcılık süreci sonucunda elde edilen her fikrin sorun çözme yeteneğine sahip olmadığıdır (Satı, 2010: 140). Yaratıcılığı artırmada da beyin fırtınası, ters (lateral thinking) düşünme, altı düşünme şapkası, zekâ haritaları ve rastgele uyarımlar gibi yöntemlerden yararlanılmaktadır (Goldenberg - Mazursky, 2002: 44-54).

Yaratıcılık bir açılma ve kapanma sürecidir. Bu süreçte yaratıcılık, düşünce alanını genişleterek, henüz karlı veya pratik görünmese de olasılıkları değerlendirmek için çeşitli fikirlerin ortaya konulmasını sağlar. Yaratıcı çeşitlilik olarak adlandırılan bu aşamada, düşünceler etkin bir şekilde çeşitlendikçe daha geniş bir olasılık yelpazesi açılır ve bu olasılıklar birleştirilerek en iyi fikirler seçilebilir. Bu aşamada sadece beyin fırtınası ile sınırlı olmayan geniş bir yaratıcılık teknikleri yelpazesi kullanılmalıdır. Konsept harmanlama aşamasında ise farklı fikirler yeni farklılaşmış konseptlere (müşteri ihtiyaçlarını yeni şekillerde karşılayan, işlerin yapılma biçimini ve bunu destekleyen iş modellerini yeniden tanımlayan iş fikirleri) dönüştürmek için bir araya getirilmeli, birleştirilmeli ve kombinasyonlar oluşturulmalıdır. Değerli kaynakların bu konseptlere nasıl uygulanacağı keşfedilmelidir. En güçlü konseptler, tema olarak belirlenerek nasıl çalışacakları görselleştirilmelidir. Bu aşamada fikirler yargılanmamakta ve elenmemektedir. Ticari birleşme aşamasında da konseptler stratejik uygunluk, uygulanabilirlik ve ticari verimlilik açılarından değerlendirilerek elenir. Fikirlerin stratejiye ve portföye uygunluğu, geliştirme ve operasyon maliyetleri, pazarlama zamanı, içerdiği riskler, potansiyel farklılaşma gibi unsurlar bu aşamada değerlendirilir. Son olarak, geliştirme süreci haritalandırılarak pazarda en yüksek etkinin nasıl ve ne zaman elde edileceği planlanmalıdır. Tüketiciler, nerede, ne zaman ürünü satın alırlar, ürün nasıl tanıtılmalı gibi sorulara yanıt aranır (Fisk, 2009: 215-217). Yeloğlu (2007: 136-137)'na göre yaratıcılık süreci yeni bir düşüncenin ya da fikrin hazırlanması, tasarım haline getirilmesi, düşüncenin ve fikirlerin geliştirilmesi ve gözden geçirilmesi aşamalarını içermektedir. Arslantaş (2001: 19)' a göre de yaratıcı düşünme süreci dört evreden oluşur:

- *Geçmiş deneyimler ve bilgi birikimi:* Bu süreçte yoğun bir bilgi toplanması ve araştırma yapılması gerekmektedir. Girişimciler, soruna değişik açılardan

bakabilmeleri için yeni bir ürünün/hizmetin gelişim yönünü iyi bir şekilde anlamalıdır.

- *Yeni fikirlerin oluşma süreci:* Girişimciler, topladıkları bilgileri kullanarak değişik fikir ve görüşlerin yaratılmasını sağlar.
- *Yeni fikirlerin oluşması:* Bu aşama, düşüncelerin somutlaştığı aşamadır. Bu aşamada sorunun çözümü keşfedilmekte olup; çözüme adım adım da ulaşılabilir.
- *Oluşan yeni fikirlerin değerlendirilmesi ve uygulamaya konulması:* Bu aşamada, fikirlere son hali verilir. Başarılı girişimciler, defalarca başarısız olmalarına rağmen fikirlerini geliştirmek için çabalarlar.

Bir işin yaratıcılık yönünü, çok farklı değişik bakış açıları, bunları kısa sürede düşünme harekete geçirir. Yaratıcılık, pazarı öğrenme, gizli ihtiyaçları ortaya çıkarmayı içermekte olup, bunların alt yapısı için bireyler, zekâ, estetik, holistik duygularına sahip olmalıdır. Hayal gücü, Ar-Ge, entellektüel sermaye, pazarı tanıma yaratıcılığın yapı taşlarını oluşturur. Yeni ve sürpriz yaratan ürünler de geliştirdikleri ürün pazarı hakkında hiçbir bilgisi olmayan ve ürünün pazar tarafından beğenileceğini hayal edemeyen çeşitli insan grupları tarafından geliştirilmektedir (Goldenberg - Mazursky, 2002: 14).

Her bireyin içinde üç bileşenden oluşan bir yaratıcılık işlevi vardır. Bunlar, uzmanlık, yaratıcı düşünme yeteneği ve motivasyondur. Uzmanlık, sürece dair bilgi ve birikim ile ilgilidir. Yaratıcı düşünme yeteneği, insanların sorunları çözme yaklaşımını tanımlamaktadır. Motivasyon, içsel ve dışsal motivasyon olarak incelenebilir. Dışsal motivasyon, prim ve terfiler gibi dışarıdan yapılan motivasyondur. İçsel motivasyon ise herhangi bir ilginin ya da tutkunun bireyi harekete geçirmesiyle ilgilidir. İçsel motivasyon, yaratıcılık üzerinde daha büyük rol oynamaktadır. Yöneticilerin, doğru insanları doğru görevlere ataması, yöneticilerin hedefleri belirlemesi fakat o hedeflere nasıl ulaşılacağını çalışanların inisiyatifine bırakması ve çalışanlar ile işe yönelik yeterli zaman ve kaynak sağlamaları ile yaratıcılığın üç bileşenini etkilemeleri mümkündür (Luecke, 2008: 101).

Yaratıcılığın kökleri insan beynine dayanmakta ve özel teknik problemleri çözmeye kullanıldığında inovasyon olmaktadır. Bu, son tüketiciye eklenen değeri artıracaktır. Yeni, başarı ve eklenen değer birleşimi inovasyonu elde etmede gerçek yoldur. Yaratıcılığın temel kaynağı yaratıcı düşünme için boş zamandır. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlarına

yaratıcı düşünceleri için zaman vermeleri ve bu zamana harcanılan bir zaman olarak görmemeleri gerekir (Sorli - Stokic, 2009: 47). Ayrıca zaman baskısı insanları daha fazla çalışmaya ve daha fazla iş çıkarmaya zorlasa da daha az yaratıcı düşüncelerine neden olur (Amabile - Hadley - Kramer, 2003: 14). Zaman baskısının olmaması insanların daha fazla yaratıcı olmalarını garanti etmemektedir. Fakat zaman baskısı olmadığında insanlar yaratıcılık gösteriyorlarsa, çözülmesi istenen problemleri tespitten çok, yeni fikirleri araştırmaya ve yaratmaya daha fazla yönelmektedirler (Amabile - Hadley - Kramer, 2003: 25-26).

Örgütlerde inovasyon faaliyetleri için yaratıcı bir örgütsel ortamın olması önem arz eder. Örgütlerde yaratıcılığın artırılması için dört strateji izlenebilir. İlk olarak, yeni fikirlerin üretilmesini cesaretlendirecek beyin fırtınası gibi yöntemler geliştirilmelidir. İkinci olarak, başarılı bir yaratıcılık için gerekli olan beceriler konusunda çalışanlar eğitilmelidir. Üçüncü olarak, yaratıcı insanlar işe alınmalı ve yaratıcı alanlarına göre ilgili bölümlerde çalıştırılmalıdır. Dördüncü olarak, örgütün yapısı, iklimi ve kültürü gibi yaratıcılığı yakından etkileyen özelliklerde bazı değişiklikler yapılmalıdır (Uzkurt, 2008: 29).

Yöneticiler, yaratıcı bireyleri tanımlamada, onları işe almada ve ürün geliştirmeyi daha yaratıcı kılmada psikolojik, sosyo-psikolojik, sosyolojik ve yaratıcılık ile ürün geliştirmede grup araştırması bakış açılarını değerlendirmelidirler. Örneğin psikolojik açıdan bireyin çocukluğu; yüksek doğum düzeni, ailenin erken kaybı, marjinalite, rol modeller yaratıcı kişiliğin ortaya çıkmasına destek olabilir ve yaratıcılıkla yakından ilişkilidir. Risk alma, yargı bağımsızlığı, yüksek enerji, özerklik, sezgi, özgüven, geniş ilgi alanları gibi diğer kişisel özellikler yaratıcılıkla yüksek düzeyde ilişkilidir. Sosyo-psikolojik açıdan yapılan araştırmalar, bireylerin iş çevresini nasıl algıladığına odaklanılmışlardır. Psikolojik güvenliğin olduğu takım veya organizasyon, risk almayı destekler, cezaya rehberlik etmez, yaratıcılık ve fikir geliştirmeye öncülük eder. Organizasyonda çalışanlarla güven ortamı sağlanarak iletişim kurulmalıdır. Artan çalışan özerkliği ve iyi iletişim nedeniyle esnek çevreler, daha yenilikçidir. Yetenek, beceri ve bilgi açısından heterojen gruplar, homojen gruplara göre daha yaratıcıdır. Çünkü takım üyelerinin farklı geçmişe, görüşlere, becerilere, fonksiyonlara sahip olması yaratıcılık ve inovasyon için yararlıdır. Özetle daha eğitilmiş ve fonksiyonel farklı gruplar, daha yüksek işletme performansına ve yenilikçiliğe neden olmaktadır. Diğer taraftan bireyselliğin ve

ayırımcılığın olduğu organizasyonlarda iş grupları farklılığı, bireyler arasında inovasyonu kapsayan, takım performansının ölçümünü sınırlayan duygusal çatışmaları artırabilir. Buna rağmen görev çatışması, takım performansını artırmada iyi olabilir. Bu uyumsuzlığa potansiyel çözüm, farklılığın ortalama olarak daha az yaratıcı çıktılara rehberlik ettiği, fakat yaratıcılığın değişkenliğinin daha yüksek olduğudur. Beyin fırtınası da dikkate değerdir. Yöneticiler, beyin fırtınası tekniğini kendi başlarına sahip olmayacaklarını bildikleri fikirleri geliştirmede kullanmaktadırlar. Bu sayede bireyler ve katılımcılar, yeni ve konuyla ilgili fikirler üzerinde enerjilerini yoğunlaştırmaktadırlar. Sosyolojik yaklaşımlar ise ilişki kalıplarının yaratıcılığı nasıl etkilediğini araştırmaktadır. Zayıf bağlar (beraberlikler), muhtemelen sağlıklı bilgi ve yeni birleşim fırsatları sağlamaktadır. Çünkü farklı bakış açıları ve ilgilerle bireylere kabul sağlar. Farklı bilgi türleri ve farklı sosyal döngüler yaratıcılık sürecini kolaylaştırır. Çünkü bireylerin farklı alternatifleri oluşturmak üzere artan yetenekleri ve belirli grupla güçlü derecede bağlı olmayan yüksek düzeyde özerkliği bulunmaktadır. Zayıf bağlar, araştırma sürecini artırmakta fakat aynı zamanda karmaşık özbilginin ve bilginin transferini daha zor yapmaktadır. Sonuç olarak güçlü olanlara göre zayıf bağların, yaratıcılık için daha iyi olduğu belirtilmektedir (Fleeming - Mingo, 2008: 115-119).

### **1.7.3. Teknoloji**

Bilgi ve iletişim teknolojileri, ekonomik gelişmeyi yönlendiren ve uluslar arası rekabeti artıran teknolojik yayılıma ve ticarileşme sürecine ivme kazandırmıştır (Gu - Tang, 2004: 671). Teknoloji, işletmede girdilerin çıktılara dönüşmesi için kullanılan araçların toplamıdır. Bu araçlar, makine-techizat gibi fiziksel araçlar olabileceği gibi, çeşitli programlar, kavram ve modeller gibi fikri araçlar olabilir. Teknoloji, organizasyonda kişileri, grupları, örgüt ilişkilerini, yönetim tekniklerini önemli düzeyde etkiler (Efil, 1999: 76-77). Trott (2008: 17)'a göre de teknoloji, ürünler ve üretim süreçlerine eklenen bilgidir. İşletmeler, yeni ve gelişen teknolojileri ürün ve hizmetlerinde kullanarak hem üretim miktarını hem de üretim kalitesini artırır. Bu sayede müşteri ihtiyaçları daha iyi karşılanır. Bu bakımdan teknoloji, işletmelerin daha fazla teknoloji yönelimli olmalarına ve daha fazla teknolojiye dayalı inovasyonlar sunmalarına öncülük edebilir. Bu konuda Aslan ve Özata (2007: 15) tarafından otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 81 KOBİ ile yapılan çalışmada bilişim teknolojisi ile yenilikçilik, pazarlama kapasitesi, rekabet gücü ve girişimcilik kapasitesi arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Araştırma sonucunda KOBİ'lerin bilişim teknolojisi kullanım düzeyi ile yenilikçilik, rekabet gücü ve pazarlama kapasitesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

İnovasyon gerçekleştiren başarılı organizasyonlara bakıldığında, bunların aynı zamanda çok güçlü bir bilgi alt yapısına sahip oldukları görülmektedir. Bilişim teknolojileri sayesinde organizasyonda yeni bilgilere hızlı ulaşmak mümkün olmakta ve inovasyon, geliştirme aracı olarak da kullanılabilir. Bilişim teknolojilerini etkin bir biçimde kullanmak, tüm alanlarda yenilikçiliği teşvik etmekte ve organizasyonlar, müşterilerine mal ve hizmetlerini, daha hızlı ve daha uygun şekilde sunabilmektedirler (Aslan - Özata, 2007: 18).

Aynı zamanda tüketicilerin teknolojiye ve teknolojik ürünlere ilgileri de işletmelerin daha fazla teknolojik ürün inovasyonlarına yönelmelerine neden olabilir. Örneğin Türk tüketicileri, teknolojiye çok meraklıdır. Türkiye'de 3 yıldan daha az sürede ihtiyaç olmasa da yeni bilgisayar alınmaktadır. Türk tüketiciler, yeni olanı alıp denemeyi ve çevreyle konuşmayı sevmektedirler. Türkiye'de notebook'unu iş amaçlı kullananların sayısı azdır. Aile ve arkadaşlara bağlı bir toplum olan Türk tüketicileri, genelde facebook, Skype aracılığıyla sosyalleşmek için bilgisayar kullanmakta, dizi, film izlemekte, müzik dinlemekte ve video paylaşmaktadırlar. 2011 yılında Türkiye'de 3,5 milyon bilgisayar satılmıştır. Notebook' a ilgide artış olmakla birlikte masaüstü bilgisayar pazarı da küçülmektedir. Netbook'lara talep yerini tabletlere bırakmaktadır. Bilgisayar alırken İtalyanlar tasarıma, Almanlar teknolojisine, Fransızlar ve İngilizler hem teknolojisine hem tasarımına önem vermektedirler. Türk tüketicileri ise bilgisayarda uzun pil ömrü, ses sistemi ile ekranının büyük olmasına önem vermekte ve parlak renkli tasarımları bilgisayarlarında kullanmaktadırlar. Türkiye'de ve Japonya'da özellikle beyaz renkli bilgisayarlar daha fazla satılmaktadır. Irak'ta altın varaklı ya da swarovski taşlı notebooklar ilgi görmektedir (Habertürk Gazetesi, "Bilgisayarın Parlak Renklisini Seviyoruz", 2012: 12). Yeni trendlere bakıldığında, Windows 8 pazara sunulmuştur. Yakın zamanda incelik ve performansın bir arada sunulduğu ultrabook'lar popüler olacak, katlanabilir PC'ler gelişecektir (Habertürk Gazetesi, "Yeni Trendler", 2012: 12).

#### 1.7.4. Değişim

Değişim, planlı ya da plansız bir biçimde sistemin (organizasyon, kişi) bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçmesini yansıtmaktadır (Durna, 2002: 9) İnovasyon bir değişim sürecidir, ancak her değişim inovasyon değildir. Değişim orijinal ve değiştirdiği sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde gerçekleştirmesine katkıda bulunuyorsa inovasyon sayılabilir (Satı, 2010: 119). Örneğin, işletmenin ekonomik kriz nedeniyle işçi çıkarması ya da kıdeme dayalı çalışanların yükseltilmesi gibi uygulamalar inovasyon olarak düşünülemez. Yapılan uygulamaların inovasyon olup olmadığını anlamak için ticari bir değer yaratıp yaratmadığına bakılmalıdır (Altun, 2007: 144).

## 2. İNOVASYON ve ÖRGÜTSEL İLİŞKİ

### 2.1. Örgütsel Girdiler

İnovasyon organizasyon içinde yaşamalı, önemli bir hareket noktası olarak görülmeli ve çalışanlar için sürekli bir enerji ve fırsat kaynağı olmalıdır (Fisk, 2009: 218). Çünkü inovasyon, işletmelerin uzun dönemli varlıklarını sürdürmelerinde gereklidir (Baker - Sinkula, 2005: 489). Kültür, organizasyonun değer ve inanışlarını yansıtmakta ve organizasyonel kültür de inovasyon yönetiminde temel rol oynayan unsurlardan biridir (Smith vd., 2008: 663). Başarılı organizasyonlar, organizasyonun yönetim süreçlerinde ve organizasyonel kültürde inovasyonu emme yeteneğine sahiptirler. *Örgütsel kültür*, inovasyonun kalbinde yatar. Kültür, yapılar, politikalar, uygulamalar aracılığıyla toplumsallaşma süreçlerini ve değer önerisi iletişimlerini içeren değişik yollardan yaratıcılık ve inovasyonu etkilemektedir. Organizasyonda kültür ya da örgütsel kültür, çalışanlar tarafından bütün düzeylerde paylaşılan değerler ve inanışlar olarak tanımlanabilir ve bu organizasyonun karakteristiklerini ortaya koyarak yapılan şeylerin niçin o şekilde yapıldığını organizasyon bireyelerine açıklamaktadır (Dobni, 2008: 544; O'Cass - Ngo, 2007: 13). Bu bakımdan örgüt kültürü, örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının bir kurgusu olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu - Tüz, 2001: 36). Bu kültür, çalışanların özelliklerinin somut örneğini oluşturmakta ve sembolizm, duygular, ilişkiler, dil, davranışlar, fiziksel ortam yoluyla güçlendirilmektedir. Kültürün temel unsurları, inovasyonu iki yoldan etkilemektedir. Bu yollardan biri toplumsallaşma, diğeri de davranışlara rehberlik eden



değerler ve inanışlardır. Bu kültür, inovasyonu destekleyici olarak yaratıcılık, risk alma, özgürlük ve takım çalışmasına önem veren, değer arayan ve çözüm odaklı, güven ve saygı aşıl原因 ve karar almada daha hızlı olmayı gerektirmektedir (Dobni, 2008: 544). İnovasyon, işletmenin kültürü, liderlik ve stratejik planlamayla yürütülür. Yüksek performansa sahip işletmeler, daha güçlü ve daha iyi tanımlanmış liderlik ve kültüre sahiptirler (Laforet, 2009: 192). Yenilikçilik, işletme kültürünün bir unsuru olarak yeni fikirlere açık olmayı ifade eder. İşletmenin yenilikçi kültürü de inovasyona yönelik organizasyonun yöneliminin ölçümüdür (Hurley - Hult, 1998: 44).

Dört tip örgüt kültürü tipinden sözedilebilir. Bunlar, koruyucu, geliştirici, analizci ve tepki verici kültür tipidir. Koruyucu kültür tipi, muhafazakâr inanç ve değerlere sahip olup, düşük risk stratejisi tercih edilmektedir. Mevcut faaliyetlerin etkinliğini iyileştirmeye daha fazla önem verilir. Geliştirici kültür tipinde yer alan örgütler, yenilikçidir. Yeni ürünler üretme, yüksek riskler alma, yeni fırsatlar arama tercih edilerek strateji ve yapılarda sürekli değişim ve belirsizlikler yaratma amaçlanır. Analizci kültür tipinde, denge ve değişim gibi iki yön bulunmaktadır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve mevcut faaliyetlerin etkinliğinin araştırılması iken; değişim ise rakiplerin faaliyetlerinin ve stratejilerinin kontrol edilerek geliştirilen stratejilerdir. Bu stratejilerde dengelilik ön plandadır. Risk alma, rakiplerin ve endüstrinin değişimine uygun olarak yapılmaktadır. Tepki verici kültür tipi örgütlerde, değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelmekte ve bunun sonucunda uyarı ve baskılar nedeniyle ürün ve pazarlarda ve diğer işletme fonksiyonlarında işletmenin yaşamını devam ettirmesine yönelik uyarlamalar yapılmaktadır (Eren, 2003: 320-321). Deshpande, Farley ve Webster (1993: 23-31) tarafından Tokyo'da 50 işletmede yapılan çalışmada ortak kültür, müşteri yönelimlilik, yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda müşteri yönelimlilik ve yenilikçiliğin işletme performansının temel belirleyicileri olduğu, dört kültür boyutundan pazar kültürünün ve organik kültürün iyi performansla ilişkili olduğu, klan ve hiyerarşik kültürlerin zayıf performansla ilişkili olduğu bulunmuştur.

İşletmelerin de inovasyon için inovatif örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. İnovatif bir örgüt kültürünün yapı taşları; inovasyona açık bir örgüt yapısı, çalışanların her düzeyi için sunulan eğitim ve gelişim olanakları, inovasyon sembolleri, inovatif davranışını ödüllendiren törenler ve kurumsallaşmış bir inovasyon yönetim ve

kontrol sisteminden oluşur. Günümüzde pek çok işletme, inovasyonu destekleyen örgüt kültürü yaratma konusunda farklı yöntemlere başvurmaktadır. Örneğin HP, 1000 kişiyi aşan birimlerini bağımsız birimlere dönüştürmekte ve inovasyon merkezleri kurmaktadır. Cisco, pek çok sayıda küçük teknoloji firmasını satın alarak esnek ve dinamik bir örgüt yapısı oluşturmaktadır. Axa, Whirlpool ve P&G gibi şirketler, yöneticiler için inovasyon odaklı pozisyonlar (inovasyon yöneticileri, global / bölgesel inovasyon direktörleri, bilgi yöneticileri gibi) yaratmaktadırlar. 3M, Shell, Whirlpool, bünyelerinde kendi risk sermayesi birimlerini kurmuşlardır. 3M işletmesi, çalışanlarına mesailerinin %15'ini yaratıcılık seansları için ayırmalarına olanak sağlamaktadır. Whirlpool firmasında yönetici primlerinin %30'u, inovatif faaliyetlere bağlanmıştır. Axa, inovatif ürünlerini sergilemek için inovasyon koridorları oluşturmuş ve yaratıcı fikir ve proje sahiplerine sembolik plaketler ve sertifikalar vermektedir. Arçelik, inovasyon stratejisini "Arçelik demek yenilik demek" sloganı ile yeni logosuyla duyurmuştur (Gümüşlüoğlu, 2009: 37-38). Arçelik, son zamanlarda aynı zamanda tasarım inovasyonuna önem vermiş ve "yeniliği aşkla tasarlar" sloganını kullanmaya başlamıştır. Hotpoint Ariston da "Bizim Fikirlerimiz sizin yuvanız" sloganını reklam mesajlarında kullanmaktadır. GE, iyi fikirleri geliştirme ve yönetmeyle bilinmektedir. Whirlpool, inovasyonda maliyet düşürme yaklaşımıyla yüksek kaliteli ürünleri oluşturmaya ve müşteri merkezli yaratıcı fikirlere odaklanmıştır. Procter & Gamble adeta müşterilerle yaşar ve onların davranışlarını ve tutumlarını izler (Desouza vd., 2009: 7).

Dobni (2008: 539-540), Kanada'da finansal hizmetler sektöründen 282 çalışanla yaptığı çalışmada inovasyon kültürünün inovasyon eğilimi, organizasyonel seçim, organizasyonel öğrenme, yaratıcılık ve yetkilendirme, pazar yönelimlilik, değer odaklılık ve uygulama bağlamında yedi faktörden oluştuğunu bulmuştur. *Inovasyon kültürü*, yenilikçi olma eğilimini, inovasyonu destekleyen bir altyapı sistemini, pazar ve değer odaklılığı etkileyen gerekli operasyonel düzeyde davranışlar ve inovasyonu uygulayacak çevreyi içeren çok boyutlu bir durumu tanımlamaktadır. Inovasyon yaratma, inovasyonun bilgede barındığını tespit etme eylemi ile başlar. Bu eylemin örgütsel düzeyde yaygınlaşması, yenilikçi düşüncenin örgüt üyeleri tarafından paylaşılması ve inovatif bir kültürle beslenmesi ile mümkündür. Yenilikçi kültür; aktarılan enformasyonun bilgiye ve bilginin de yaratıcılığa dönüştürülmesini sağlayan bir paylaşımı gerekli kılmaktadır (Demirel - Seçkin, 2008: 190). Diğer yandan inovasyon kültürünün unsurları ile pazar

yönelimli kültürün unsurlarının benzerliği tartışılabilir. Pazar yönelimlilik, pazarlama konseptinin uygulamasıyla ilişkili çalışanların nasıl düşündüklerini ve hareket ettiklerini açıklayarak davranışları destekleyen bir organizasyonel kültür olarak da tanımlanabilir. Pazar yönelimlilik, pazarı anlama, müşteri ilişkileri, rakipleri anlama ve müşteri hizmetleri gibi temel yetenekleri içermektedir. Diğer yetenekler, teknoloji geliştirmeyi, yeni ürün/hizmet geliştirmeyi ve organizasyonel iletişimi içermektedir. Pazar yönelimli kültür de inovasyonu desteklemenin temelini oluşturmaktadır (Dobni, 2008: 542-543). Ocas ve Ngo (2007: 18-19) da pazar yönelimliliği organizasyonun inovasyon kültüründen kısmen elde edilen bir tepki olarak belirtmektedirler. İşletmenin inovasyon kültürü elverişliyse, değişimlere tepki verme zamanı kısa olur. Bu zaman uzun olursa, inovasyon sürecinin yararlılığı ve problem çözme potansiyeli başarısız olur. Ayrıca kaynak israfı da olur. Eğer işletme, problemlerini gizlemek yerine sorunu analiz edip tanımlıyorsa inovasyon uyumu o derece kolay olacaktır (Çelikaş, 2008: 53). Telis, Prabhu ve Chandy (2009: 6-8)'ye göre, işletmenin çalışanları tarafından paylaşılan düşünce ve uygulamalar da ortak kültürü yansıtmakta olup; ortak kültür, inovasyonu desteklemektedir. Ortak kültürün unsurları olarak üç tutum ve uygulamadan sözedilebilir. Varlık yamyamlığına gönüllülük (işletmenin gelecek inovasyonları için kârlarından ve başarılı inovasyonlarından fedakârlık göstermesine yönelik tutum), gelecek odaklılık (işletmenin mevcut teknolojinin sınırlarını fark etmesi ve gelecekte baskın olabilecek teknolojilere yönelmesi) ve risk için tolerans gösterme (kâr akışı belirsizdir ve yöneticiler için doğal değildir) gibi tutumlar yenilikçi kültürü oluşturmakta iken; ürün şampiyonlarının yetkilendirilmesi (işletmenin bireyi keşif, araştırma için kaynaklarla yetkilendirmesi), işletme için güdüler oluşturma ihtiyacı (mevcut ürünlerle ilgili yönetimi ödüllendirmeden kaçınma gibi) ve içsel pazarların yaratımı (içsel özerklik ve içsel rekabet gibi iki unsuru içerir. İçsel özerklik, yöneticinin bütünleşik işten bağımsız olarak karar almasını ifade ederken; içsel rekabet, çalışanların gelecek vadeden teknolojileri tanımlaması ve inovasyonları bu teknolojiler üzerine gerçekleştirmeleridir) bu tutumların sürdürülmesinde önemli uygulamaları oluşturmaktadır.

Kötü fikir diye bir şeyin varlığını kabul etmeyen bir kültürün yaratılması önem taşır (Peebles, 2003: 107). Çalışanların kendilerini fikirlerini açıklamada güvende hissettikleri bir ortam sağlanması, yeni şeyleri denemelerinin teşvik edilmesi, risk almaları, inovasyon kültürünün gelişiminde hatanın kabul edilmesi ve güven, yenilikçi kültürün temellerini

oluşturur (Gurchiek, 2008: 35). İnovasyon, vizyon ve misyonu, müşteri odaklılığı, yönetim süreçlerini, liderliği, mekanizmaları destekleyen ve çalışanların seçimi gibi unsurları içeren sadece doğru koşullar/şartlar altında gelişebilir (Dobni, 2008: 544-545). İşletme düzeyinde organizasyonel kültür, inovasyona odaklanan politika ve önceliklerden oluşmakta ve çalışanların yeni fikirlerini denemelerini desteklemektedir (Ling vd., 2007: 307). İnovasyon, aynı zamanda bilgi paylaşımına dayalı takım çalışmasını ifade eder. Bu bağlamda paylaşılan bilginin değer oluşturduğu kazan-kazan kültürü yaratılmalı, bireysel performansa odaklanmak yerine ödül sistemleri takım çalışmasını kolaylaştıracak şekilde uyumlaştırılmalı, bireylerin yeni yollar denemeleri teşvik edilmeli veya inovasyon ödüllendirilmeli ve hatalar kabul edilmeli ve takımların kendi kararlarını almalarına izin verilmelidir (Sorli - Stokic, 2009: 47-49). Yaratıcı ve yenilikçi olmak isteyen işletmeler, yaratıcı hedefler ortaya koymalı ve ücret artırımları ve promosyonlar gibi ödüller üzerine odaklanmalıdırlar (Koc - Ceylan, 2007: 110). İşletmeler, inovasyonun gelişmesine yardımcı olan ve yenilikçileri takdir eden bir ödüllendirme sistemi kurdukları takdirde başarılı inovasyonlar ortaya çıkarabilirler. Ayrıca belirli bir projede inovasyon çabalarını koordine etmede organizasyonlar arası artan işbirliği de başarılı inovasyonlara rehberlik edecektir (Ling vd., 2007: 308). Bilgi paylaşımı için resmi toplantıların yoğun programı, fikirlerin geliştirilmesi ve değişimi, uyuşmazlıkların belirtilmesi, çatışmaların yönetimi inovasyonu destekleyici kültürlerin ortak özelliğidir (Jassawalla - Sashittal, 2002: 47). Yeni ürün geliştirmenin de üç temel yapısal boyutu bulunmaktadır. Bunlar; merkezileşme-merkezileşmeme, formalleşme-informalleşme (biçimsel ve biçimsel olmayan) ve fonksiyonel farklılaşma-etkileşimdir. Kritik konular, yeni ürün geliştirme süreçlerinin koordinasyonunu, bilgi ve kaynak paylaşımını kolaylaştırmayı, karar alma ve uyuşmazlıkların çözümü için mekanizmaların oluşturulmasını içermektedir. Tüm bu yapı, mekanik karşısında organik olarak sınıflanabilir. Yüksek belirsizlikle işler, organik yapıları gerektirmektedir (Calantone - Harmancıoğlu - Droge, 2010: 1070). Çevredeki belirsizlik ve karmaşıklık artıkça, esnek yapı ve süreçlere daha fazla ihtiyaç duyulur. Özellikle elektronik ve biyoteknoloji gibi sektörlerde bu yüzden organik yapılar tercih edilmektedir (Durna, 2002: 173). Bazı araştırmacılar, yüksek derecede merkezi, biçimsel ve bürokratik diğer bir ifadeyle mekanik yapılarda inovasyonun sürdürülelemeyeceğini belirtmektedirler. Fakat esnek organik yapılar, yeni teknolojiye açıklığı artırır ve yeni ürün inovasyonlarını kolaylaştırır. Buna rağmen farklı görüşler bulunmaktadır (Calantone - Harmancıoğlu -

Droge, 2010: 1070). Örneğin Meyers, Sivakumar - Nakata (1999: 299) merkezileşmenin inovasyonu kolaylaştırabileceğini iddia ederken; merkezileşmeme bireylerin karar ve hareketlerinde daha iyi özerklik sağlayarak fikirlerin daha karşılıklı değişimine rehberlik edebilir ve sonuçta belirsizliği azaltabilir (Calantone - Harmancıoğlu - Droge, 2010: 1070). Swink (2006: 39) 'e göre organik yapılar, mühendis takımları arasında yaratıcılığı destekler ve mühendislerin kısıtlı olmayan yollardan fikirlerinin karşılıklı değişimine izin verir. Mekanik yaklaşımlar ise program düzeyinde amaçların açık ve önceliklerin belirlenmesiyle çok sayıda başlangıcı koordine etmede yararlı olabilir. Buna rağmen, biçimsel ve merkezi yapılar, statükoyu dondurabilir ve proje takımları arasında fikirlerin yayılımını engelleyebilir. Bu yüzden projeler için organik yapılar daha iyi olabilir. Çünkü merkezileşmeme, özerklik ve güçlendirme, uyuşmazlıkların çözümüne ve etkili karar almaya yön verebilir (Calantone - Harmancıoğlu - Droge, 2010: 1071). Dışsal odaklı ve organik kültürler, başarılı inovasyonlara rehberlik eder. Çoğu zaman mekanik yapıların esnekliği değerlendirilemez. Mekanik yapılar, belki daha fazla dirence yol açar fakat mekanik yapılar ayrıca bu direnci kırmada özel teknikleri içerirler. Bu nedenle sadece dışsal ve organik yapıların başarılı inovasyonlara yol açtığı söylenemez. Fakat dışsal, müşteri odaklı işletmeler, içsel odaklı işletmelere göre inovasyonda daha başarılı olurlar (Gerybadze vd., 2010: 161). Özetle organik yapıya sahip örgütlerin, mekanik örgüt yapılarına göre yeni fikir, ürün ve hizmet geliştirmede inovasyon konusunda daha motive edici ve etkili oldukları görülmektedir. Organik yapılarda iletişimin dikey değil yatay olması, çalışanların yeteneklerine göre yetkilendirilmesi, görev tanımlarının kesin sınırlarla belirlenmemiş olması, yeni fikir ve düşüncelerin üretilmesini destekler. Mekanik örgütlerde katı bir hiyerarşi bulunmaktadır ve çalışma yöntemleri yoğun bir prosedüre sahiptir. Bu durum, işletmelerin yaratıcı yeteneklerini geliştirmelerine engel oluşturabilir (Uzkurt, 2008: 121). Fakat organik-mekanik örgüt ayırımından ziyade önemli olan örgütün inovasyon yaratma yeteneğine nasıl katkıda bulunduğudır (Durna, 2002: 171).

Her ürün geliştirme çabası aynı şekilde organize edilmez. Olasılık yaklaşımının organizasyonel tasarıma uygulanması hangi faktörlerin başarılı yeni ürün geliştirme organizasyonunu yönlendirdiğini anlamayı sağlar. Pazar belirsizliği, teknolojik belirsizlik ve ürün karmaşıklığı organizasyonel tasarımın temel yönlendiricisidirler. Bilginin akışı, organizasyona yönelik belirlenen yapıya dayanmaktadır. Etkili ürün geliştirme için bireylerin nasıl biçimselleştirileceği ve iletişimin gruplar arasında nasıl kolaylaştırılacağı

önemli sorulardır. Fonksiyonel organizasyon ve proje organizasyonu bu konuda değerlendirilir (Sosa - Mihm, 2008: 167-168).

Fonksiyonel organizasyonda bireyler sınırlı ya da bir görev üzerinde çalışmakta ve uzmanlıklarına göre gruplanmaktadır. Sonuçta bireyler, benzer teknik geçmişe sahiptirler. Fonksiyonel organizasyonun kritik teknik bilginin daha iyi kullanımına izin verdiği açıktır. Kariyer basamakları, teknik yeteneği vurgulamaktadır. Sonuçta organizasyonlar, dış çevreyle güçlü teknolojik bağlantılar yaratarak yeni teknolojik gelişmeleri kolaylıkla özümseyebilirler. Fonksiyonel organizasyonların prototip örneği üniversitelerdir. Üniversiteler, ciddi fonksiyonel uzmanlığı yaratmayı hedefler. Bu organizasyonlar, ürün odaklı olmaktan yoksundurlar. Müşteri görüşleri kolayca ihmal edilir. Sonuçta fonksiyonel organizasyonlar, düşük düzeyde dışsal etkileşim gösterirler. Ürün başarısı için iş sorumluluğu sadece CEO üzerindedir (Sosa - Mihm, 2008: 168-169).

Proje organizasyonunda farklı teknik ve fonksiyonel uzmanlığa sahip bireyler, bir ürün veya hizmet için organizasyonel altbirimde sorumlu olarak gruplanırlar. Bütün üyeler, takım liderine rapor sunarlar. Takım lideri, müşteri bakış açısına sahiptir ve ürün veya hizmeti tanımlamaya ve yaratmaya odaklanır. Takım üyeleri arasında amaçların uygunluğu hızlı karar almayı sağlar. Fonksiyonlar arası iletişim zengin, sık ve biçimsel değildir. Takım lideri, projenin ekonomik sürdürülebilirliği konusunda sorumludur ve işletme ile müşteri ilgileri arasında denge kurar. Pazarla yüksek dışsal etkileşim, proje organizasyonunda yürütülen projenin kârlılığını artırmaktadır. Proje organizasyonu, fonksiyonel organizasyona benzer. Uzun dönemde teknolojik üstünlüğü ihmal ederek, ürüne ve sonuca odaklanır. Fonksiyonel organizasyon ise tersine ürün birleşmesini ihmal ederek teknolojik üstünlük oluşturmaya odaklanır (Sosa - Mihm, 2008: 170-171).

Bu iki organizasyon türünden başka bir de matris organizasyon türünden söz edilebilir. Proje matris organizasyonu, proje organizasyonu ile temel fonksiyonel yapıyı kapsamaktadır. Yeni ürün geliştirmede çapraz fonksiyonel takımlar, temel ikincil yapıyı oluşturmaktadır (Sosa - Mihm, 2008: 171). Matris organizasyonu, iki boyutlu bir organizasyon türüdür. Bölümler arasında dikey ve yatay ilişkiler vardır. Matris tipi yapıların proje türü işlere uygun olmasının nedeni bir projenin çeşitli bölümlerden bireylerin bilgileriyle birlikte çalışmasına ihtiyaç göstermesidir. Başlıca yararları, uzmanlığa dayanan bir çalışma vardır. Farklı proje gruplarına katılan personelin daha iyi

biçimde yetişmesi sağlanır. Karşılaşılan sorunları çözme yeteneği gelişir. Başarılı bir işbirliği, beşeri ilişkilerin düzelmesi, sürtüşmelerin azalması ve verimlilik artışı sağlanır. Esnek bir yapı ile değişen çevre koşullarına ve inovasyonlara başarılı bir uyum sağlanır (Gökçek, 2007: 58-59).

### **2.1.1. Bölümler Arası Koordinasyon**

İnovasyonun sadece Ar-Ge bölümünün işi olarak algılanıp pazarlama ve üretim bölümleri gibi diğer bölümlerin sürece dâhil edilmemesi, yapılan inovasyonların müşteriler tarafından kabul edilme şansını ve işletmenin pazar payını azaltabilecektir. Bu bakımdan yenilikçi bir örgüt kültürü için gerekli olan örgüt yapısında bölümler arası koordinasyonun, farklılaşma ve bütünleşmenin ne şekilde olacağı önemlidir. Örneğin yeni fikirlerin üretilmesi, paylaşılması ve inovasyonların uygulanması gibi konularda Ar-Ge, pazarlama ve üretim gibi bölümleri arasındaki iletişim, işbirliği ve fonksiyonel farklılıkların, yenilikçi yapıyı fonksiyonel hale getirecek ve anlaşmazlıkları önleyecek biçimde olması gerekmektedir (Uzkurt, 2008: 25-142).

Bölümler arası koordinasyon, birçok çalışmada ele alınmıştır (Gatignon - Xuereb, 1997; Li - Calantone, 1998; Lukas - Ferrell, 2000; Harmsen - Grunert - Bove, 2000; De Luca - Atuahene-Gima, 2007; Ramaswami - Srivastava - Bhargava, 2009; Johnson - Filippini, 2013). Bölümler arası koordinasyon, pazar bilgisini biriktirmek ve kullanmak üzere işletme içinde fonksiyonel birimlerin etkileşimini, iletişim ve koordinasyonunu ifade eder. Değer yaratım sürecinde bilginin değişimi, işletmenin bilgi etkileşim mekanizmalarına bağlıdır. Bölümler arası koordinasyon, mevcut ve yeni dışsal bilginin sentezle bütünleştirilmesine, kaynaştırılmasına ve uygulanmasına olanak vermektedir. Bölümler arası koordinasyon, iki nedenle müşteri ve rakip yönelimliliğin ürün inovasyon yetenekleri üzerindeki etkisini yönetmektedir. İlk olarak bilginin fonksiyonel birimler arası akışı, iletişimi desteklemektedir. İkinci olarak bölümler arası koordinasyon, farklı fonksiyonlar arası güven oluşturmakta ve pazar bilgisi kullanımında farklı fonksiyonel bakış açılarından yararlanmak için koşulları yaratmaktadır (Atuahene-Gima, 2005: 64). Gatignon ve Xuereb (1997: 84-87) de bölümler arası koordinasyonun, işletmenin istediği inovasyon karakteristiklerini ve çıktılarını kazanmada kaynaklarını kullanmasına imkân verdiğini ve bölümler arası koordinasyonun rakiplerin ürünlerinden farklı ürünlerin oluşturulması konusunda inovasyonların gelişimine katkı sağladığını bulmuşlardır.

Bölümler arası koordinasyon, sadece müşteri ve rakip yönelimliliği ürün inovasyon yeteneklerine dönüştürmemekte aynı zamanda artımsal ve radikal inovasyonlarını kolaylaştıran inovasyon yeteneklerinin bütünleştirilmesinde ikili rol oynamaktadır (Atuahene-Gima, 2005: 62). Rubera, Ordanini ve Calantone (2012: 767-768) da bölümler arası koordinasyon ve bütünleşmenin önemini incelemişlerdir. Çalışmalarında, yeni ürün geliştirmede bölümler arası koordinasyon ve bütünleşmenin bazen düşük düzeyde bazen de yüksek düzeyde yararlı olduğunu ifade etmektedirler.

Üst yönetim, stratejik inovasyon süreçleri için yeterli kaynakları sağlamalı ve fonksiyonel bölümler arasındaki sınırları ortadan kaldırmalıdır (Ailin - Lindgren, 2008: 95). Yeni ürün geliştirme, bölümler arası engeller azaltılmadığı sürece başarılı olamaz ve gerçekten fonksiyonel alanlar arasında zayıf biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim tarafından engellenebilir. Ar-Ge, pazarlama ve işlemler, inovasyon başarısı için önemlidir. Fonksiyonlararası uyum, fonksiyonel bilgi yapılarının öğrenme için nasıl kullanıldığını ve organizasyon içinde inovasyonu kolaylaştıran bir mekanizmadır (Siguaw - Simpson - Enz, 2006: 563). İletişimi artıran mekanizmalar, iş rotasyonu, çapraz fonksiyonel takımlar ve projeler, politika geliştirme ve yayılımı, takım toplantıları ve çeşitli medyalardır (Tidd - Bessant - Pavitt, 1997: 328). İş rotasyonu ve çoklu yeteneklendirme (farklı fonksiyonlarda ve birden fazla alanda çalışanların eğitimini kapsar), organizasyon içinde informal iletişim kanallarının gelişimini kolaylaştırır ve bölümler arası sosyalleşmeyi artırır. Ayrıca çalışanların daha iyi ücretlendirilmesi ve desteklenmesi, onların moralini ve verimliliğini artırabilir. Bu sayede işletmenin performansının artması sağlanabilir. Yenilikçi işletmeler, iş rotasyonunu organizasyonel bilgiyi geliştirmede kullanabilir. Çünkü iş rotasyonu, çalışanların yeni bilgileri kazanmalarında ve hangi çalışanın hangi faaliyetleri daha iyi yaptıklarını belirleme yöntemi olarak kullanılabilir. Yenilikçi işletmeler, yeni veya gelişmiş ürünlerin sunumunun bir sonucu olarak içsel süreçlerinde çok fazla değişikliklerle karşılaştıklarından birey-faaliyet uyumunu öğrenmek çok önemlidir. Bu nedenle iş rotasyonu, yenilikçi işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarına yardımcı olmaktadır (Siqueira - Cosh, 2008: 117-118).

Bir ürünün oluşturulmasındaki süreçte işletmelerin Ar-Ge bölümü ürün geliştirir ve ürün müşteriye sunma aşamasına gelir. Bu süreçte tüketicinin hiç bilmediği, tanımadığı yeni ürün pazara sunulur. Müşterinin dâhil edildiği süreçte, satış temsilcileri pazardan edindikleri bilgileri işletmede satış ve pazarlama bölümleriyle paylaşır ve yapılan



pazarlama araştırmaları sonucunda edinilen bilgileri pazarlama bölümü, Ar-Ge bölümüyle paylaşır ve bu iki bölümün koordineli olarak çalışması sözkonusudur. Bu anlayış bütünleşik pazarlama anlayışını yansıtmaktadır. Fonksiyonlararası bütünleşme, projenin tek bir takım tarafından kontrol edilmesiyle ve pazarlama, üretim ve mühendislik bilgisinin üretim sürecinde yer almasıyla mümkündür (Balyemez - Develi - Şahinoğlu, 2005: 86). Bu nedenle Ar-Ge, üretim ve pazarlamanın etkili bütünleşmesi, yeni ürün proje performansını ve işletmenin rekabetçiliğini artırır (Song - Noh, 2006: 267). Lojistik ve stok yönetimine ilişkin stratejiler de yeni ürünlerin pazara sürülmesinde dikkate alınması gereken diğer konulardır. Yeni ürünlerin üreticiden son kullanıcıya akışında ve olası bir ürün geri çekme durumu nedeniyle son tüketiciden üretici işletmeye ürünlerin akışında lojistik ve stok yönetimi konuları daha da önemli olacaktır. Bu nedenle yukarıda sözü edilen bütünleşmeye bu fonksiyonların da ilave edilmesi yerinde olacaktır (Özdemir, 2011: 162). Bu fonksiyonların yeni ürün ve süreç inovasyon projeleri üzerinde çalışmaları ve bu yönde gerçekleştirilen işbirliği, eksik kaynakların üstesinden gelmede, riskin bölünmesinde, tamamlayıcı bilginin kazanılmasında stratejik avantajlar sağlayabilir (De Jong - Vermuelen, 2006: 594). Bu doğrultuda aşağıda yeni ürün geliştirmede pazarlama-üretim ve Ar-Ge-pazarlama bütünleşmeleri ele alınmaktadır.

### **2.1.1. 1. Pazarlama ve Üretim Bütünleşmesi**

Bütünleşme, işbirliği, etkileşim ve iletişim ile birlikte çalışmayı kapsayan şemsiye bir kavramdır. Bütünleşme, yeni ürün geliştirme projesi boyunca etkileşimin ve iletişimin büyüklüğü, paylaşılan bilginin düzeyi, işbirliği düzeyi, işletme fonksiyonlarının ortak vizyon ve kolektif hedeflerini ifade eder (Rubera – Ordanini – Calantone, 2012: 767). Perçin (2006: 358-370) tarafından yapılan çalışmada, üretim ve pazarlama bölümleri arasındaki iletişimin artmasının işletmelerin yeni ürün geliştirme performansını artırdığı bulunmuştur. İşletmelerin üretim ve pazarlama bölümleri, inovasyon süreci için gereken temel kararlar, kaynak dağılımı ve bilgi akışı konusunda karşılıklı olarak bağımlıdırlar. Bu bağımlılığı sağlayan en önemli kaynak bilgidir. Buna göre üretim ve pazarlama bölümleri, bütçeleme, yeni ürün geliştirme plan ve programları, yeni ürün fikirlerinin oluşturulması, ürün performansı ve tasarımı, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, ürünün geliştirilmesi, test edilmesi, satış sonrası hizmetler, müşteri şikâyetleri, yeni ürün ve teknolojilerle ilgili kullanıcıların eğitilmesi ve rakiplerin stratejileri konularında işbirliği içerisindedirler. Brettel ve arkadaşları (2011: 251) tarafından da radikal ve artımsal ürün inovasyonlarında

pazarlama, Ar-Ge ve üretim bölümleri çapraz fonksiyonel bütünleşmesi ve bu bütünleşmenin projelerin etkinliği ve verimliliği üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışmalarının sonucunda pazarlama ve Ar-Ge arasındaki bütünleşmenin farklı türden projelerin verimliliklerini olumlu etkilediği fakat etkinliklerini etkilemediği bulunmuştur. Pazarlama ve Ar-Ge arasındaki bütünleşmenin etkisi sürecin aşamalarına ve yenilikçiliğin düzeyine dayanmaktadır. Ar-Ge ve üretim arasındaki bütünleşme, ürün geliştirme aşamasının verimliliği üzerinde çok güçlü bir etkiye sahipken; pazarlama ve üretim bütünleşmesi radikal yeni ürün geliştirme projelerinin performans boyutunda önemli etkilere sahip değildir.

Yeni ürün geliştirme sürecinin teknik gelişim aşaması, yeni ürün fikirlerini fiziksel ürüne dönüştürmektedir. Bu aşamada bilgi transferi, teknik öğrenme ve problem çözme önem kazanır. Yeni ürün geliştirmenin başında da teknik yapılabilirlik ve pazarın ürün özellik seçeneklerindeki etkisinin belirlenmesine ihtiyaç duyulur. Pazarlama sorumluları da pazar payını maksimize eden geniş ürün tasarım özelliklerini seçerler. Genelde kârlılık ve geliri göz ardı ederler. Bu konuların etkili analizi, kavramsallaştırmayı ve en sonunda ürünün değer zincirindeki çok yönlü bir ön değerlendirmesini gerektirmektedir. Bu analizde pazarlama personeli de pazar potansiyelini, rakiplerin sunumlarını, müşterilerle iletişim stratejilerini ve işletmenin ürün portföyü içerisinde ürünün yerini belirlemelidirler. Pazarlama yöneticileri, yeni ürün özellikleri ve fonksiyonelliğine odaklanmakta ve maksimum sayıda müşteriyi tatmin etmek için geniş ürün hatlarını araştırmaktadırlar. Üretim sorumluları da gerekli olan kaynak ve yeteneklerle ilgili bilgiler sağlar ve bu yeni ürünün mevcut üretim karmasına nasıl bütünleştirileceği konusunda önerilerde bulunurlar. Üretim yöneticileri, ayrıca ölçek ekonomisi ve minimum düzeyde üründe kökten değişiklikleri araştırmaktadırlar. Eğer işletme esnek üretimde yeteneklerini fark ederse, bu husus daha az doğrudur. Sonuçta bu iki fonksiyonel grup arasındaki bütünleşme ve yoğun görüşmeler analize katkı sağlayacaktır. Pazarlama-üretim bütünleşmesinin temel yararları, üretimde daha iyi süreç yetenek kararları ve pazarlamada daha iyi ürün özellikleri kararlarının verilmesidir. Eğer üretim personeli ürün hacmini ve pazar talebinin çeşitlilik özelliklerini daha iyi anlarsa, üretim süreci tasarım kararlarının esneklik özelliklerini ve gerekli yetenekleri ortaya koyabilirler. Benzer şekilde, pazarlama personeli özel üretim hacmi ve çeşitlilik kararlarının üretim üzerindeki etkilerini daha iyi anlarsa, akla uygun

ürün geliştirme hedefleri belirleyebilirler. Geliştirilen bu kararlar, ürün rekabet avantajının yüksek düzeyde olmasına neden olacaktır (Swink - Song, 2007: 206)

Swink ve Song (2007: 203-213) tarafından yapılan çalışmada pazarlama-üretim bütünleşmesinin yeni ürün geliştirme sürecinin dört aşamasında, yeni ürün zaman ve başarısı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. 467 tamamlanmış yeni ürün geliştirme projesinden elde edilen veriler, artan pazarlama-üretim bütünleşmesinin ürün geliştirme sürecinin her aşamasında daha iyi ürün rekabet avantajı ve yatırım üzerinde yüksek proje geri dönüşü ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Daha iyi pazarlama-üretim bütünleşmesi, aynı zamanda yeni ürün geliştirme proje zamanı ile sadece ürün ticarileştirme aşamasında ilişkilidir. Yeni ürün proje zamanı ve yatırım üzerinde proje geri dönüşü ile daha az önemli bir ilişki bulunmuştur. Buna rağmen artan pazarlama-üretim bütünleşmesi ilave yeni ürün geliştirme zamanı gerektirebilir fakat bu engel veya dezavantaj ilave edilen değerlerle daha iyi ürün rekabet avantajı oluşmasına doğru daha da artabilir. Çalışmada aynı zamanda ürün rekabet avantajının daha iyi ürün başarısı ile ilişkili pazarlama-üretim bütünleşmesini açıklayan en önemli değişken olduğu bulunmuştur. Özellikle pazarlama-üretim bütünleşmesi, yeni ürün geliştirme sürecinin daha sonraki aşamaları olan prototip üretim, süreç tasarımı ve ürün ticarileştirme aşamalarında artmaktadır. Etkili pazarlama-üretim bütünleşmesine ilişkin kaynakların erkenden projeye yönlendirilmesiyle yöneticilerin bütünleşmeye yönelik gönülsüzlüğü, kaliteli personelin az olması, tanımlanmış şartnamelerin eksikliği, detaylı plan ve prototipler, dildeki farklılıklar, organizasyonun bakış açısı gibi bazı sınırlamalar bulunmaktadır. Eğer bu sınırlamalar veya kısıtlar aşılabilirse, gelişen ürün rekabet avantajı kazanılabilir.

Müşterilere ürünün test edildiği ürün test aşamasında pazarlama, müşterilere yönelik soruların tasarımında, test sitelerinin kurulmasında, programların hazırlanmasında, testlerin uygulanmasında ve sonuçların yorumlanmasında öncü rol oynar. Üretimin süreçteki rolü ise daha çok testleri desteklemek üzere üretim birimlerinin gösterisi ile sınırlıdır. Buna rağmen üretim, müşteri testlerinin tasarımı ve bu testlerin yorumlanması üzerinde önemli yararlar elde edilmesi için etkilere sahiptir. Bu nedenle eğer testlerin uygulanmasında üretim personeli yoksa önemli sorular sorulmamalıdır. Örneğin, pazarlama personeli müşterilere ürün özellikleriyle ilgili ürün performansına yönelik soru sormayı ihmal edebilirler. Fakat bunun üretimde önemli etkileri olabilir. Sürüm ve üretimi tam ölçüğe çıkarma, müşteri siparişlerinin alınması, satışların konumu ve ürünün dağıtım

hattının oluşturulmasını içeren ürün ticarileştirme aşamasında pazarlama ve satış personeli saldırgan bir tutuma yönelmektedirler. Çünkü pazarlama ve satış personeli, üretimin hızla artmasını, hızlı olmasını ve akıcı şekilde müşterilerin değişken ve gelişen taleplerine yanıt vermeyi istemektedirler. Diğer yandan üretim bölümü, üretimde tutarlılık ve güvenilirlik elde etmek amacıyla doğru satış tahminleri ve sabit tasarım şartnameleri istemektedir. Bu aşamada pazarlama-üretim bütünleşmesinden sağlanan en önemli yarar, üretim planlaması koordinasyonu ve talep yönetim faaliyetleridir. Eğer pazarlama ve satış personeli üretimin gelişimi ve yaşanan problemler hakkında bilgi sahibi olabilirlerse, ürün özelliklerini tanıtmak üzere daha donanımlı, satış anlaşmalarını görüşürken ve ürün tesliminde son dakika değişikliklerinde verilemeyecek sözler vermeye daha az eğilimli olabilirler. Üretim personeli de satış tahminleri ve pazar potansiyelini daha iyi anlarsa, üretim önceliklerinin belirlenmesinde daha etkili olabilirler (Swink - Song, 2007: 207).

#### **2.1.1.2. Ar-Ge ve Pazarlama Bütünleşmesi**

İşletmeler açısından katma değer sağlanması iki kavramı öne çıkarmaktadır: Ar-ge ve inovasyon. Ar-Ge ve inovasyon, işletmelerin ve tüketicilerin sorunlarını ya da ihtiyaçlarını öncelikle iyi tanımlayarak bu doğrultuda gerekli araştırmaların yapılarak yeni ürünlerin ya da hizmetlerin elde edilmesini hedefler. Sonuçta daha önce benzeri olmayan bir ürün/hizmet ya da geliştirilmiş bir ürün/hizmet ortaya çıkar (Erkek, 2011: 3).

Ar-Ge, işletmelerde yeni ürün ve süreçlerin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli ve yaratıcı çalışmalardır. Ar-Ge, bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek, mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek veya mevcut olanları geliştirmek amacıyla yapılan düzenli çalışmalardır. Avrupa İstatistik Kurumu (Eurostat)'nun Avrupa 2020 göstergelerinde, Avrupa Birliği GSYH'nın 2009 itibarıyla yaklaşık % 2'sini oluşturan Ar-Ge harcamalarının 2020 yılında % 3 olarak hedeflenmesi, inovasyon altyapısı olarak Ar-Ge faaliyetlerine artan önemi vurgulamaktadır (Mercan - Gökteş - Gömleksiz, 2011: 34). Çünkü Ar-Ge, inovasyon süreci için en önemli girdidir (Gu - Tang, 2004: 672). Ar-Ge, bir araştırma, henüz bulunmamış bulma ve sonra da bilgiyi veya bir ürünü geliştirmeyi içerir (Erkek, 2011: 5). Bu bakımdan yenilikçi girdiler Ar-Ge yoğunluğunu, yenilikçi çıktılar ise organizasyon tarafından geliştirilen inovasyonların sayısını ifade eder (Camison-Zornoza vd., 2004: 338). Diğer bir ifadeyle inovasyon ve Ar-Ge arasındaki fark incelenirse, Ar-Ge, araştırma kaynaklarının sorumluluğu ile ürün ve

süreçlerin gelişimini amaçlayan fikirlerin artırılması ile ilişkilidir. İnovasyon ise sonradan ortaya çıkan ürün veya hizmetlerin gelişim süreci ile ilişkilidir (Vyas, 2009: 8). Ar-Ge ve inovasyon sürecinin her safhası birbirine bağımlıdır. İnovasyon, Ar-Ge çalışmalarının bir fonksiyonu olup, Ar-Ge ve patent arasında yer alan bir faaliyettir (Öğüt vd., 2007: 415). Bu bakımdan Ar-Ge'nin inovasyonun tek ölçütü olarak değerlendirilmesi yanlıştır. Yenilikçi çabalar, işletme bütünü dikkate alınarak ve işletmenin sahip olduğu kaynaklar çerçevesinde değerlendirilmelidir (Korkmaz - Ermeç - Yücedağ, 2009: 89).

Ar-Ge (Moenaert - Souder, 1990; Li - Calantone, 1998; Nijssen vd., 2006; Ramaswami - Srivastava - Bhargava, 2009; Rubera – Ordanini – Calantone, 2012; De Luca – Verona – Vicari, 2010) ve inovasyondaki rolü (Love - Roper, 1999: 43; Leiponen 2005: 185; Silverberg 2002: 1288) de çeşitli çalışmalarda ele alınmıştır. Buna göre Ar-Ge'yi iyi yöneten işletmeler, dışarıdan elde edilen bilgiyi daha iyi kullanabilirler (Love - Mansury, 2007: 485). Birchall ve arkadaşları (1996: 291) kobilerde inovasyon yönetimini İngiltere, Fransa ve Portekiz ülkeleri açısından değerlendirdikleri çalışmalarında, işletmelerin yüksek düzeyde Ar-ge harcamaları yaptıklarını, Fransa'daki işletmelerin kendi iç Ar-Ge'lerine güvendiklerini bulmuştur.

İnovasyon sürecini anlamada Ar-Ge öncü bir role sahiptir. Ar-Ge eğilimi, çıktının bir yüzdesi olarak Ar-Ge harcamaları olarak tanımlanır ve inovasyon ölçümünde kullanılır. İşletmeler yenilikçi olmak ve pazarda yeni ürün ve süreçler oluşturmak istiyorlarsa Ar-Ge'ye yatırım yapmalıdırlar (Gu - Tang, 2004, 672). Ar-Ge yatırımlarının yaratıcılık ve prototiplerin gelişiminde ve pazara yeni ürünlerin sunumunda öncülük etmesi beklenir (Kirner - Kinkel - Jaeger, 2009: 447). Ar-Ge harcaması, yeni ürün ve/veya üretim yöntemi geliştirme, mevcut ve/veya ithal edilen teknolojinin etkin kullanılması, adaptasyonu veya modifikasyonu süreçleri gibi teknolojik faaliyetlerin her aşamasında önemli bir faktördür (Kavak, 2008: 4). Fakat Ar-Ge'ye yapılan yatırımın büyüklüğü işletmeler ve ülkeler için rekabet gücünün artacağı anlamına da gelmemektedir. Örneğin İsveç, Ar-Ge'ye en fazla kaynak ayıran ülke olmasına karşın, uzun dönemli ekonomik büyüme hızı OECD ortalamasının altındadır. General Motors'un yılda 5 milyar doları aşan yüksek Ar-Ge harcamalarına karşın pazar payı azalmaktadır (Elçi, 2007: 20). Bu konuda Çalıpınar ve Baç (2007: 450), inovasyon faaliyetlerinin göstergesi olarak Ar-Ge yatırımlarının önemi üzerinde durmuşlardır. Ar-Ge yatırımları da çeşitli işletme özelliklerinden etkilenmektedir. Bu özellikler arasında işletmenin büyüklüğü, yaşı, yönetim ve örgütsel yapısı, faaliyette

bulunduğu sektör ve işletmenin yeri sayılmaktadır. Kirner, Kinkel ve Jaeger (2009: 447) da Ar-Ge harcamalarını düşük, orta ve yüksek teknolojik sektörleri ayırmada bir ölçüt olarak kullanmaktadırlar. Toplam cironun % 7'sinden fazlasını Ar-Ge harcaması olarak kullanan işletmeler yüksek teknolojik sektörler, % 2,5-7 arası orta düzeyde teknolojik sektörler ve % 2,5 ve altı düşük teknolojik sektörler olarak ifade edilmektedir.

Bir işletmenin Ar-Ge'ye yüksek yatırım yapıp yapmadığı; toplam Ar-Ge harcamalarına, satış rakamları ile Ar-Ge harcamalarının oranlanmasına ve araştırmacıların ya da teknoloji odaklı çalışanların sayısına göre değerlendirilmektedir. Özellikle teknolojik ürün üretimi için büyük sermaye yatırımı gerekmektedir. Gelişmiş ülkelerde Ar-Ge yatırımları, GSMH'nın % 2-3'ü kadardır (Özdemir, 2011: 19). Türkiye'de ise bu oran oldukça düşüktür. 2012 yılının Aralık ayında yayınlanan 10931 sayılı Türkiye İstatistik Kurumu Haber Bültenindeki bilgilere göre, 2011 yılında Türkiye'de Gayri Safi Yurtiçi Ar-Ge Harcaması bir önceki yıla göre % 20,4 artarak 11154 Milyon TL olmuştur. Türkiye'de Gayri Safi Yurtiçi Ar-Ge harcamalarının Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla (GSYİH) içindeki payı 2011 yılında % 0.86 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran 2010'da % 0.84, 2009'da % 0.85 2008'de % 0.73 olarak gerçekleşmişti. 1998 yılında % 0.37 olan bu oranın özellikle 2006 yılından sonraki yıllarda artmasına karşın, Ar-Ge harcamalarının Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla içindeki oranı gelişmiş ülkelere göre hâlâ daha oldukça düşüktür. 2011 yılındaki Gayri Safi Yurtiçi Ar-Ge harcamalarının % 45,5'ini Yükseköğretim, % 43,2'si ticari kesim ve % 11,3'ünü de kamu kesimi gerçekleştirmiştir. 2011 yılında yapılan Ar-Ge harcamalarının % 45,8'ini ticari kesim finanse ederken, % 29,2'sini kamu kesimi, % 20,8'ini yükseköğretim kesimi, % 3,4'ünü yurt içi diğer kaynaklar ve % 0,7'sini de yurtdışı kaynaklar finanse etmiştir. İşletmelerin Ar-Ge'ye bir diğer ifadeyle bilim ve teknolojiye verdikleri önemin bir göstergesi olan Ar-Ge personelinin sayısı ve oranı da aynı bültende yer almaktadır. Buna göre Türkiye'de 2011 yılında Tam Zaman Eşdeğeri (TZE) cinsinden toplam 92801 kişi Ar-Ge personeli olarak çalışmıştır. Bir önceki yıla göre Ar-Ge personel sayısındaki artış % 13,5'tir. Sektörler itibariyle dağılıma bakıldığında, TZE cinsinden toplam Ar-Ge personelinin 2011 yılında % 48,9'u ticari kesimde, % 38,4'ü yükseköğretim kesiminde ve % 12,7'si kamu kesiminde bulunmaktadır. 2011 yılında istihdam edilen 10 000 kişiye düşen Tam Zaman Eşdeğeri (TZE) Ar-Ge personeli sayısı 38,5 kişidir (Türkiye İstatistik Kurumu Haber Bülteni, 2012). Türkiye, "Ulusal Bilim, Teknoloji ve İnovasyon Stratejisi 2013" için araştırma yoğunluğunu % 2'ye çıkarmak ve araştırmacı sayısını 150 bine

yükseltmek şeklinde iki temel hedef belirlenmiştir. Türkiye’de Ar-Ge ve inovasyonun geri kalmasının nedeni kısa vadeli beklentilerin yüksek olması ve özellikle Kobiler tarafından yüksek bütçeli yatırımların gereksiz görülmesidir. Fakat Ar-Ge ve inovasyon, orta ve uzun vadede, kriz dönemlerinde dahi getirisi azalmayan bir faaliyet alanıdır (Erkek, 2011: 25-32).

Ar-Ge ve pazarlama arasındaki ilişkide de Moreira ve arkadaşları (2012: 117), makine-malzeme kazanımı gibi içsel Ar-Ge faaliyetlerinin, diğer dışsal bilgi kazanımının ve diğer işlemlerin yürütülmesinin pazarlama faaliyetlerinin etkisini artırdığını ve Portekizli işletmelerin pazarlamada inovasyon yapma eğilimlerini etkilediğini bulmuşlardır. Fakat ürün, müşteri ihtiyaçlarından ziyade yüksek mühendislikle ilişkili olduğunda satışlar kötüye gidebilir. Örneğin mühendisler, ürüne birçok özellik eklemek isterler. Müşteriler ise işletmenin gelecek satışlarına zarar verebilecek çok sayıda özellik yoğunluğundan hoşlanmayabilirler. Bu nedenle ürün kararları “gerçek dünyanın” veya müşterilerin ihtiyaçlarını yansıtmalı ve müşteriler tasarım sürecine dâhil edilmelidirler. Ar-Ge ve pazarlamayı bütünleştirme, bunu gerçekleştirmenin en iyi yoludur (Rust – Moorman - Bhalla, 2010: 6). Diğer bir ifadeyle Ar-Ge ve pazarlama bütünleşmesi, yeni ürün geliştirmede en kritik faaliyetlerden biridir (Fain – Kline – Duhovnik, 2011: 599). Yüksek düzeyde bütünleşme, kısa geliştirme süreçlerine, maliyet azalışlarına öncülük edebilir, kaliteyi artırabilir, pazara hızlı girişle sonuçta ticari başarı sağlayabilir. Örneğin yeni ürün, malzemede ufak bir değişiklikle (örneğin ayakkabıda) yeni renklere izin verebilir. Ar-Ge yöneticileri, bu konuyu pazarlamayla görüşmek üzere birini görevlendirir. Pazarlama yöneticileri, bunu iyi bir fırsat olarak algıarlarsa, bu kişi Ar-Ge’ye tekrar dönerek, projenin sürdürülmesini önerir. Yeni malzeme, yeni koleksiyonda kullanım için en uygun zamanda hazırdır. Müşteriler yeni renkleri severlerse, yüksek düzeyde satışlar elde edilebilir. Ar-Ge ve pazarlama arasındaki yüksek düzeydeki bütünleşme, yeni ürün geliştirmenin daha başarılı olmasını sağlar. Fakat bütünleşme için duyulan ihtiyaç duruma göre değişir. Başarılı geliştirme için her proje eşit düzeyde işbirliğine ihtiyaç duymaz. Yeni ürün geliştirme süreci, proje düşük düzeyde bütünleşme gerektirdiğinde daha hızlı gerçekleşir. Çünkü Ar-Ge ve pazarlama, her aşama ve kararı paylaşmaya zorlanmazlar. Örneğin bir projede Ar-Ge bölümü, işletmenin çikolatalı süt içeceği hattını genişleterek süt oranı yüksek bir içecek yaratmak isteyebilir. Buna rağmen yeni ürün geliştirme sürecinin her aşamasında her iki haftada bir pazarlama bölümüyle görüşmek sürecin oldukça yavaş

işlemesine neden olabilir. Yeni içecek, birkaç ay sonra hazır hale gelecektir. Ortalama zamanda diğer işletmeler, benzer ürünleri pazara sürebilirler. Pazara yayılma sürecinde, ürünün pazara sunumu için geç kalınabilir (Rubera – Ordanini – Calantone, 2012: 767-773).

Başarılı Ar-Ge takımları sadece yenilikçi fikirler yaratmakla kalmaz aynı zamanda bu yeni yaratılan tasarımları ekonomik kazanç için organizasyon sistemine aktarır. Bu nedenle Ar-Ge liderleri Ar-Ge performansını artırmak üzere üst yönetimle birlikte çalışmalıdırlar (Thamhain, 2003: 297-307). Kullanıcıların ihtiyaç ve tercihleri ile Ar-Ge arasında dinamik bir ilişki bulunmaktadır. Bu dinamik ilişki artan şekilde yeniden değerlendirme süreci olarak algılanmaktadır. Karmaşık yollardan farklı birçok hissedar birbirini etkileyerek kurumsal karşılıklı etkileşime neden olur. Ürün inovasyonunun yeni fonksiyonlarının ortaya çıkması, yeni teknolojinin ve onun kullanıcılarının yeniden değerlendirilme sürecinin genişletilmesi yönüyle olur. Fazla veya az heterojen kullanıcı grubu, yeni teknolojilerin nasıl olduğu, potansiyel uygulamalar hakkında belirsizlikler, ürün özellikleriyle ilişkili esneklik düzeyinin çeşitliliği, etik ve yasal yönüyle kendi ihtiyaçlarını, tercihlerini ve performans beklentilerini karşılayıp karşılamadığı yönünde geri bildirim sağlar. Bu yönler, talepte ve üretici-kullanıcı etkileşiminde anlaşılır hale gelir. Bu yüzden kullanıcılar, inovasyonların en önemli yeniden geliştiricileri, teknolojiler için yeni fonksiyonlar geliştiren, tahmin edilemeyen problemleri çözen ve yenilikçi çözümler talep edenler olarak tanınmaktadır. Bu, özellikle bilime dayalı inovasyon süreçlerinin olduğu ilaç ve gıda sektörleri için doğrudur (Moors vd., 2008: 462). Etkin Ar-Ge takım liderleri de proje çevresinden devamlı olarak geri bildirimlerde bulunur ve çabalarını problemin tespiti ve çözümüne odaklarlar (Thamhain, 2003: 308). Ar-Ge bölümünün nihai inovasyon ortağı müşteridir. Rekabet avantajı, ürünleri müşterilerle işbirliği içerisinde üretmekten-teknolojiyi ve iş uygulamalarını müşterilerin o andaki ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyarlamaktan kaynaklanacaktır. Ar-Ge bölümü de müşterilerin gizli/saklı ihtiyaçlarını görmede ve sürekli inovasyon konusunda kendi kapasitelerini görmelerinde onlara yardımcı olacak yöntem ve araçları oluşturur (Brown, 2003: 139-140).

Daha etkin inovasyon verimliliği için Ar-Ge ve pazarlama bütünleşmesine duyulan ihtiyaç, istenen inovasyon düzeyi ve çevresel belirsizlikle artmaktadır. Bu iki fonksiyon arası bütünleşme eksikliği, Ar-Ge tarafından kullanılması gerekli pazarlama bilgisini



azaltır (Mohr - Sarin, 2009, 88). Bu nedenle Dutta, Narasimhan ve Rajiv (1999: 547), işletmenin performansında en önemli unsurun pazarlama ve Ar-Ge yeteneğinin bütünleşmesi olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda yeni ürün geliştirme sürecinin başarısının altında yatan önemli faktörlerden birisi Ar-Ge ile pazarlama bütünleşmesinin sağlanmasıdır. Örneğin pazarlama, ürün geliştirme programlarının oluşturulmasına ve Ar-Ge'nin yeni ürün fikirlerinin veya teknolojilerinin ticari uygulamalara dönüştürülmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca tüketici gereksinimlerine ve ürün performansı ile tasarımındaki yasal sınırlamalara ve düzenlemelere ilişkin bilgileri de Ar-Ge'ye ulaştırmaktadır. Ar-Ge ise pazarın ihtiyaçlarına göre yeni ürünler geliştirme, yeni ürünlerin tüketicileri için iletişim stratejilerini tasarlama, kullanıcı ve hizmet kılavuzlarını oluşturma, yeni ürünlerin kullanıcılarını eğitme ve tüketici ihtiyaçlarını analiz etme gibi faaliyetlerde pazarlamanın yanında yer almaktadır (Özdemir, 2011: 190). Müşteri yönlü çalışan Ar-Ge bölümü, kendi bünyesinde çalışanların zaman zaman bir araya gelmelerine, diğer bölümlerle işbirliği içersinde yeni projeler üzerinde çalışmalarına, rakiplerin ürünlerini standart olarak alıp onlarla kıyaslamalar yapmalarına, önerilen yeni ürün tasarımları karşısında müşterilerin ilgilerini öğrenme çalışmalarına ve müşterilerden gelen tepkilere dayanarak ürünü sürekli olarak geliştirmelerine özen gösterir (Kotler, 2003: 28). Thamhain (2003: 297) tarafından yapılan çalışmada iş çevresine ve yenilikçi Ar-Ge takım performansına etki eden faktörler araştırılmıştır. Buna göre, organizasyonun sağlamlığı, kaynakların uygunluğu, yönetimin katılımı ve desteği, kişisel ödüller, organizasyon amaç ve hedeflerinin açıklığı gibi unsurlar iş çevresine ve Ar-Ge performansına etki eden başlıca organizasyonel unsurlardır.

Başarılı işletmelerde Ar-Ge pazarlama işbirliğinin temel bileşenleri müşteri ihtiyaçlarının analizini, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve taranması, pazarın ihtiyaçlarına göre yeni ürünlerin geliştirilmesi, müşteri gereksinimlerinin analizini ve pazar denemesi sonuçlarının yeniden incelemesini içerir (Wang - Montaguti, 2002: 82). Pazarlama ve Ar-Ge bölümleri arasındaki bütünleşme, karar almada bu bölümler arasındaki koordinasyonu artırarak yeni ürün belirsizliğini azaltmaktadır. Bu bütünleşme, başarılı yeni ürünlerin buluşuna katkı sağlar (Garcia, 2002: 9). Ar-Ge ve pazarlama etkileşimin kazanılmasında iletişim eksikliği sınırlamalardan biridir (Wang - Montaguti, 2002: 82). Bu konuda Moeneart ve arkadaşları da (1995: 243), Ar-Ge ve pazarlama arayüzünde iletişimin inovasyon başarısı için önemini incelemişlerdir.

İnovasyonun bireysel eğilimi olmasına karşın, yüksek düzeyde grup kimliği ve sadakatini içermektedir. Yeni ürünün sunumu, sağlıklı bir çocuğu büyütmekle karşılaştırılabilir. Bu çocuk, onu sevecek bir anneye (şampiyona-ürün şampiyonları) ve onu destekleyen bir babaya (kaynaklar ile otorite biçimi-üst yönetim) ihtiyaç duyar (Tzeng, 2009: 379). Ürün şampiyonu; yeni bir teknolojik yeniliği yaratan, tanımlayan, benimseyen ve yeniliğin başarılı bir şekilde uygulanması için olası her şeyi yapma gücüne ve becerisine sahip olan bir organizasyon üyesi olarak tanımlanabilir (Naktiyok, 2007: 216-217). Marka yöneticileri de ürün şampiyonlarının rolünü oynarlar, ürün portföyünün yönetiminden, ürün yaşam eğrisinden ve marka kârlarından sorumludurlar. Bu sistem içinde marka yöneticileri, ürün kavramı geliştirmenin başlangıcında Ar-Ge fonksiyonuyla yakın ilişki içinde çalışmalıdırlar (Song -Noh, 2006: 274). Ar-Ge'ye göre pazarlama, pazar bölümünde yeni ürünün konumlandırılması konusunda daha kritik role sahiptir. Pazarlama ve Ar-Ge personeli arasında da kişisel, kültürel geçmiş farklılıkları, zaman yönlülük, belirsizlik toleransı ve kullanılan dilin ayrıntı düzeyi farklılık gösterir (Wang - Montaguti, 2002: 83). Bu farklılıklar dikkate alınan seçeneklerin sayısını artırarak yenilikçi fikirleri ve çıktıları artırabilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### SÜREÇ VE YÖNETİM

#### 1. İNOVASYON SÜRECİ ve YÖNETİMİ

İnovasyonun işletmenin temel görevlerinden biri olduğunun farkına varılması ve işletme içi bir fonksiyon olarak görülmesi sayesinde inovasyonun yönetilmesi ihtiyacı belirmiştir (Gökçek, 2007: 56). İnovasyon, herhangi bir kurumsal işlev gibi yönetilebilir olan ve yönetilmesi gereken gerçek bir çalışmadır (Drucker, 2003: 119). Bugünün teknoloji dünyasında, inovasyon bireysel dehaların sonucu değildir. İnovasyon, çok disiplinli çaba, takım çalışması, tecrübeye dayalı öğrenme, hata, risk alma, fonksiyonlararası koordinasyon, teknik bilginin ve diğer unsurların bütünleşmesini içeren bir süreçtir (Thamhain, 2003: 303). İnovasyon süreci, işletmelerin inovasyon performansını geliştirmede yöneticilere yardımcı olur (Kok - Biemans, 2009: 524). İnovasyon yapma yollarını ararken işletme, pazarda şu an iş yapan ve işletmenin iyileştirebileceği ne gibi şeyler olduğunu, pazarlarını nasıl dilimlere ayırabileceğini ve bu süreçte nasıl rekabet avantajı elde edebileceğini, kendi iş sistemlerinin rakipleri karşısında ne durumda olduğunu değerlendirebilir (Pearson, 2003: 49).

İnovasyon süreci dört aşamada ele alınabilir. Bunlardan birincisi olan *fikirlerin üretim aşaması*, kişilerin mevcut düşünce tarzları dışında olayları farklı açılardan değerlendirmesi sonucunda mevcut bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin farklı bakış açılarına göre durum analizinin yapılması, yeni fırsatların ve problemlerin algılanmasının sorgulanması ile ilgilidir. İkinci aşama olan *kavramlaştırma* aşamasında yeni fikirlerin bir araya getirilmeleri sonucunda, bunlarla ilgili içsel öngörüler yapılır ve yeni fikirler keşfedilir. Bu, problemlerin tanımlanmasına yardımcı olur ve oluşturulan teorik modeldeki konulara açıklık getirir. Üçüncü aşama olan *optimizasyonda* ise fikirler değerlendirilirken bunları farklılıklarına göre ayırarak çözüm bulmaktan ziyade fikirlerin değerlendirilmesi, seçilmesi ve tek bir noktada birleştirilmesi istenir. Bu bağlamda; pratik çözümler ve planlar, soyut fikirlerden ve alternatiflerden geliştirilir. Dördüncü aşama olan *uygulama aşamasında* eğer yeni ürün geliştirilip, yaygınlaştırılmış ve bu ürünün müşteri kabul oranı yüksek ise işletme bu durumdan memnundur. Burada üzerinde düşünülmesi gereken temel nokta, müşterilerin ve kullanıcıların yeni ürünle ilgili ne düşündükleridir. Bu aşamada örgütün, konferans, seminer ve bunun gibi etkinlikler düzenleyerek inovasyonları

uygulamanın kullanıcılar için ne kadar önemli olduğunu belirtmesi gerekebilir. Ayrıca bu aşamada, ürünün üretim, dağıtım ve sunumuna ilişkin herhangi bir problemle karşılaşılırsa bu problemlerin giderilmesi gerekir (Duran - Saraçoğlu, 2009: 69).

İnovasyon sürecinin temel faaliyeti işletme için yeni olan bilginin üretilmesi ve edinilmesidir. Bu bilgi üç yoldan edinilebilir: İşletme, kendisi ya da rekabet öncesinde başka işletmelerle ya da üniversiteyle ortak, araştırma ve deneysel gelişme yaparak gereksinimi olan, kendisi için yeni olan bilgiyi üretebilir. Bilgiyi-teknolojiyi bilgi olarak alabilir (patent, lisans, know-how, ticari marka, tasarım biçiminde). Bilgiyi-teknolojiyi makine donanımı olarak alabilir (Satı, 2010: 125). İnovasyon yönetimi de içsel ve dışsal bilginin işletmede inovasyon sürecinde sıkı etkileşimini gerektirir (Cassiman - Veugeliers, 2006: 80). İçsel bilgi yaratımı, işletme içinde bir şeyler yaparak öğrenme sürecidir ve kodlanmış ve kodlanmamış bilginin gelişimine rehberlik eder. Zaman tüketen, yavaş ve belirsiz bir süreç olup, rekabetçi öğrenme kültürü için çekici değildir. Daha çok hiyerarşik öğrenme kültürü için uygundur. Dışsal bilgi transferi ise işletme dışında geliştirilen kodlanmış bilginin işletmede benimsenme sürecidir. Hızlı ve belirli bir süreçtir (Patel - Patel, 2008: 239-240). Bu süreçte, organizasyon içindeki fonksiyonların (araştırma ve teknoloji, pazarlama, finans ve iş liderliği) ve bu fonksiyonların dış çevreyle etkileşimi önemlidir. İşletme içinde bilim adamları ve mühendisler, bilim ve teknoloji geliştirmede üniversiteler ve diğer işletmelerle etkileşim kurarlar (Trott, 2008: 26-27). Gerekli dışsal bilgi sadece rakiplerden ve tedarikçilerden gelmemektedir. Müşteri ihtiyaçları da araştırılmalıdır. Bu yönde pazar araştırmasının yapılması gerekli olan bir yenilikçi faaliyettir. Satışta ve ürün/hizmet tesliminde görevli bireyler, müşterilerin tatmin olmayan ihtiyaçlarını ve rakiplerin tepkilerini daha iyi bilirler. Bu çalışanlar, yenilikçi davranış için yetkilendirilmelidir (De Jong - Vermuelen, 2006: 593-594). Bu doğrultuda pazarlama fonksiyonu tedarikçiler, dağıtıcılar, müşteriler ve rakiplerle etkileşim kurarak müşteri ihtiyaçlarını anlar ve bu ihtiyaçları karşılayacak ürünleri geliştirir. İş planlayıcılar ve üst yönetim, devlet bölümleri, tedarikçiler ve müşteriler gibi dış kaynaklarla iletişime geçer. Tüm bu bilgi akışları, organizasyonun sahip olduğu bilgi zenginliğine katkıda bulunur. Başarılı yeni ürünler geliştirmede bunun farkına varmak, yakalamak ve yararlanmak inovasyonun zor yönetim sürecini biçimlendirir (Trott, 2008: 26-27). Dolayısıyla inovasyon yönetimi, işletmenin teknolojiyi, iş süreçlerini (müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, kaynaklar) insan ilişkilerini (kültür, iletişim, bilgi, vb.) inovasyonu

destekleyecek ve teşvik edecek şekilde yönetmesi anlamına gelir (Elçi, 2007: 155). İnovasyon yönetimi, kolay bir iş olmayıp sürecin her aşamasında ortaya çıkabilecek; yeni fikirleri nerelerde aramalı? Kaynak ayırmaya değer fikirler nasıl ayırt edilecek? Bu fikirleri ön değerlendirmesi yapılmış ürün ve hizmetlere dönüştürmek için neler yapılmalı? Projeye gerektiğinde ne zaman son verilmeli? İnovasyonu mevcut süreç ve stratejilerle bütünleştirmek için ne yapılmalı? gibi soruların cevaplarının araştırılmasını gerektirir (Satı, 2010: 135). Yenilikçi fikirlerin gelişimini ve bu fikirlerin pazara aktarımını içeren süreç karmaşık bir süreçtir. Dinamik bir çevrede başarılı bir inovasyon, planlama, girişimcilik, ürün liderleri, üst yönetimin katılımı, pazarlama ve işletme stratejisi gibi birçok organizasyonun alt sistemlerinin bir fonksiyonudur (Thamhain, 2003: 298).

Planlama, yönetme, kontrol, organize etme, çalışan sağlama ve bilgi yönetimi inovasyon yönetiminin fonksiyonlarını oluşturur. Bu fonksiyonlar üç görev üzerinde odaklanırlar. Bu görevler; müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere a) bilginin oluşturulması, geliştirilmesi, uygulanması ve rekabet avantajı yaratılması, b) bu bilginin pazarlanabilir, yeni sunum sahalarında (ürünler, hizmetler, sistemler ve süreçler) uygulanması ve c) bu inovasyonların pazara başarılı sunumu ve sürdürülebilir ekonomik başarısının sağlanmasıdır (Gerybadze vd., 2010: 131).

Pazar başarısı ve müşteriye eklenen değer, inovasyonlar için kritik öneme sahiptir. Başarılı inovasyonlar da üç önemli unsura sahip yapılandırılmış bir yaklaşımı izlemektedirler. Bu unsurlar; sistematik ve sürekli hazırlık, sınır ve bağlantı uygulamaları ve bunlarla ilişkili faaliyetler ve işlemler arası etkili koordinasyondur. Planlama, organizasyon, inovasyon sürecinin kontrolü ve gerekli koşulların sağlanması inovasyon yönetiminin temel unsurlarıdır. İnovasyon yönetiminin fonksiyonu, inovasyon süreci/dönüşüm sürecindeki fırsatları algılamayı ve riskleri azaltmayı içermektedir (Gerybadze vd., 2010: 132). İnovasyonda ortaya çıkan bazı riskler bulunmaktadır. Bu riskler, inovasyonun pazar tarafından kabul edilmemesi, kontrol dışı maliyet artışı, geliştirme zamanının tahminleri aşması, inovasyonun kötü bir çözüme dönüşmesi ve ürün pazardayken ürün hatalarının görülmesidir. İşletmeler, bu riskleri minimize etmeye çalışmalıdırlar (Sorli - Stokic, 2009: 69). İnovasyonlar her zaman risk taşır. Çünkü sonucunda işletmeye ne gibi yansımalarının olacağı belli değildir. Ancak işletmeler böyle bir riski her zaman almalıdırlar (Yavuz, “Geçmişin KOBİ’leri İnovasyonla Devleşti”, 2007: 116). Etkin bir inovasyon yönetimi programının tasarlanması ve uygulanması için üç

temel şart öne sürülebilir. Bunlar; a) çalışanlara fikir ve düşüncelerini ifade edip geliştirmeleri ve uygulamaları konusunda teşvik eden ve destek veren bir örgüt kültürü oluşturmak, b) iş planına ve mevcut iş stratejisine uysun veya uymasın bir “fikir veya proje havuzu” ile çalışanların yaratıcılığını destekleyecek bir altyapıya sahip olmak, c) inovasyon sürecinin yönetiminde en uygun stratejinin benimsenerek inovasyon portföyüne hangi projelerin dâhil edileceğinin tanımlanmasıdır (Erensal, 2010b: 99).



**Şekil 2.1:** İnovasyon Yönetiminin Temel Unsurları

İşletmeler sadece pazar bilgisini toplamayı geliştirmeye, yaymaya ve inovasyon sürecinin her aşamasında bu bilgiden faydalanmaya odaklanmamalıdır. Bunun yerine müşteriler ve pazarlar hakkında öğrenmede pazar bilgisi toplama, fonksiyonlarası koordinasyon, organizasyonel öğrenme ve takım performansı konuları arasındaki ilişkilere dikkat ederek inovasyon projeleri ve süreci stratejik olarak yönetilmelidir (Kok - Biemans, 2009: 524). Şekil 2.1’de görüldüğü gibi inovasyon yönetiminin temel görevleri; a) işletmenin ortak stratejisinden elde edilen inovasyon amaçlarının tanımlanması, b) ihtiyaç duyulan kaynak ve potansiyeli içeren yatırım stratejisini belirleme, c) kârlılık-performans göstergelerini içeren inovasyon programının tanımlanması, d) İnovasyon eğilimli organizasyon kültürü ve yapının geliştirilmesi, e) planlama, inovasyon sürecinin yönetimi

ve tanımlanan ölçümlerin uygulanması, f) süreç ölçüm bilgi sistemlerinin kurulması ve kontroldür (Gerybadze vd., 2010: 132).

Smith ve arkadaşları (2008: 660-668) 100'den fazla literatür çalışmasını incelemiş ve inovasyon yönetimine etki eden unsurları araştırmışlardır. Organizasyon yeteneğini etkileyen ve artıran dokuz faktör, inovasyon yönetiminde etkilidir. Bu dokuz faktör, yönetim stili ve liderlik, kaynaklar, organizasyonel yapı, organizasyonel kültür, bütünleşik strateji, teknoloji, bilgi yönetimi, çalışanlar ve inovasyon sürecidir. Bu unsurlar, aynı zamanda inovasyon piramidi unsurlarını oluştururlar. Buna göre inovasyon yönetimine etki eden faktörler ve alt faktörler aşağıda yer almaktadır:

- *Teknoloji*: Teknolojinin yararı, teknik beceri ve eğitim, teknoloji stratejisi
- *İnovasyon süreci*: Fikir geliştirme, seçim ve değerlendirme teknikleri, uygulama mekanizması
- *Bütünleşik strateji*: Organizasyonel strateji, inovasyon stratejisi, vizyon ve organizasyon hedefleri, stratejik karar alma
- *Organizasyonel yapı*: Organizasyonel farklılık, merkezileşme, biçimsellik
- *Organizasyonel kültür*: İletişim, işbirliği, risk tutumu, inovasyon tutumu
- *Çalışanlar*: İnovasyon motivasyonu, çalışanların beceri ve eğitimi, çalışanların kişiliği, eğitim
- *Kaynaklar*: Sınırlı kaynakların yararı, kaynakların planlanması ve yönetimi, bilgi kaynakları, teknoloji kaynakları, finansal kaynaklar
- *Bilgi yönetimi*: Organizasyonel öğrenme, dışsal çevre bilgisi, bilgi depolarının yararı
- *Yönetim stili ve liderlik*: Kişiliklerin yönetimi, yönetim stili, çalışanların motivasyonu

Birchall ve arkadaşları (1996: 291) da KOBİ'lerde inovasyon yönetimini İngiltere, Fransa ve Portekiz ülkeleri açısından değerlendirdikleri çalışmalarında bu ülkelerdeki işletmelerin *inovasyon yönetiminde* farklı uygulamalara sahip olduğu görülse de, işletmelerin yenilikçi davranışlarının tatmin düzeylerinde farklılıklar bulmamışlardır. İnovasyon yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi için tüm inovasyon çeşitlerini içeren,

bilimsel, teknolojik ve idari süreçlerin tamamını kapsayan ve örgütün tamamında işleyen süreçleri kontrol eden bir yapıya ihtiyaç vardır. Her biri birbirinden farklı ve tekrarlanmayan süreçlerin yönetimi esastır. Ayrıca işletme içinde ve pazarda inovasyona karşı oluşabilecek dirençlerle başa çıkmaya odaklanılmalı, farklı olmak ve farklılığı süreklileştirmek için yeni iş modelleri araştırılmalı, iş ve teknoloji arasındaki uyum değerlendirilmeli, değer yaratma teşvik edilmeli ve yeni işbirlikleri fırsatlarını değerlendirme sürekli hale getirilmelidir (Satı, 2010: 149). İnovasyon yönetiminin performansının değerlendirilmesi ve geri bildirimlerle eksik kalan yönlerin iyileştirilmesi de oldukça faydalıdır (Satı - Işık, 2011: 542). Bu sayede inovasyon stratejisine uygun olarak oluşacak her türlü sapma ve bozulmaya anında müdahale edilebilecektir. Ayrıca performans ölçüm ve yönetim sistemi, sapma ya da bozulmanın teşhisi kadar, yöneticilere önlem konusunda da yardımcı olacaktır (Erensal, 2010a: 327-329).

İnovasyonun etkin yönetilmesi çok önemlidir. İnovasyon, işletmelere zarar da verebilir (Yavuz, “İnovasyona Nereden Başlamalı”, 2007: 144). Bu bakımdan gerçek inovasyon, direkt ya da dolaylı olarak kârı artırma sonucunu getirecek disiplinli bir süreçtir. İşletmelerin, hangi inovasyon çalışmalarının geri ödeme yolunda olduğu; hangilerinin ise birer nakit tuzağı olduğu konusunda doğru kararı vermeleri gerekir. Bu doğrultuda, geri ödemeyi etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve kontrol edilmesi amacıyla nakit eğrisi kullanılabilir. Dört değişken geri ödemeyi etkiler. Bunlar; başlangıç maliyetleri, pazara sürme hızı, ölçekleme hızı ve destekleme maliyetidir. Nakit eğrisi, eğer bir çaba nakit tuzağıyla sonuçlanacaksa, bunu gösterebilir. Örneğin başlangıç maliyetleri çok yüksekse ya da destekleme maliyeti tüm kârı yiyip bitirecekse, nakit eğrisi bunu ortaya koyacaktır. Etkin bir “inovasyondan nakite” süreci, kârlı bir inovasyonun temelidir. Eğer inovasyon iyi yönetilmiyorsa, inovasyonun sonucunda kâr kaybı, kaynakların harcanması, şirketin büyümemesi gibi zararlar ortaya çıkar. İnovasyon konusunda organizasyonun kenetlenmesi, yöneticilerin sadece kendilerinin yapması gereken işlere odaklanmalarıyla, inovasyon geri ödeme yaratır ve fikirlerin nakite dönmesini sağlar. Örneğin Microsoft, geri ödeme açısından inovasyonda en başarılı işletme olarak tanımlanabilir (Gözler, 2007: 120-122).

İnovasyon yönetiminde iş modelinden de söz edilmelidir. İş modeli, bir işletmenin bir fikri nakite çevirme çabalarını ve bu çabalar için nasıl finansman sağlanacağını açıklar. Diğer bir ifadeyle işletmenin işini nasıl yaptığını tanımlar. Üç farklı iş modelinden



bahsedilebilir. Bu modeller bütünleşme, orkestrasyon ve lisanslamadır. Her modelin farklı riskleri ve yönetim açısından zorlukları bulunmaktadır. Örneğin inovasyonla bağlantılı olan her şeyi kendi yapmayı seven bir işletme bütünleşmecidir. Bu işletme, dış teknolojileri lisanslamak ya da riskleri paylaşmak için paydaşlarını orkestra haline getirmek ya da daha hızlı para kazanmak için pazara yönelik olarak bir inovasyon tedarik etmek istemeyebilir. Bu modelin yararı, tüm kontrolün ve kârın tamamının işletmede olmasıdır. Risk ve maliyetler de işletmeye aittir. Her şeyi tek başına yapmak, pazara girme sürecini de yavaşlatabilir. Orkestrasyon modelinde, inovasyon sürecinin farklı taraflarını, üçüncü şahıslarla işbirliği içerisinde paylaşmak gerekir. Lisanslama modelinde ise dışarıdaki işletmelerden teknolojiyi lisanslamak söz konusudur. Bu iki modelde de inovasyon süreci hızlanır. Bununla beraber risk ve ödüller paylaşılmış olur; üçüncü şahıslar dâhil olunca yönetimin işi daha da zorlaşır. En doğru model, işletmenin risk alma kapasitesine, kaynaklarına ve nakit eğrisine bağlı olarak seçilen, işletmeye inovasyonlarının sonucunda değer; pazarda ise gerçek ve kalıcı avantaj yaratmak için yardımcı olandır (Gözler, 2007: 121-122). Örneğin IKEA, Wal-Mart gibi işletmeler, iş modelinde inovasyon yapan ve perakende sektöründe liderliği yakalayan işletmelerdir.

Başarılı işletmelerin özelliklerini kıyaslama da ilgi odağıdır (Crick - Jones, 1999: 162). Kıyaslama tekniklerinin kullanılması inovasyon yönetiminde başarıya katkıda bulunur (Elçi, 2007: 162). Kıyaslama, bir işletmenin kendisini, rakipleri, diğer sektörler ve dış pazarlardaki uygulamalar ile karşılaştırıp en iyi uygulamaları örnek alarak zayıf yönlerini geliştirmesi anlamına gelmektedir. Kıyaslama, performans geliştirme, inovasyon yapma ve rekabet amaçlarına ulaşmada bir araçtır (Yıldız, 2002: 185-186). Kıyaslamalar (benchmarking) öğrenmeye çeşitli şekillerde yardımcı olabilir ve temel süreçlerin nasıl yönetileceği konusunda değerli ipuçları sağlayabilir. Farklı ve benzer sektörlerden işletmelerin sahip oldukları benzer süreçlerden öğrenme kazanılır (Burnett, 2007: 361). İşletmelerin inovasyonu geliştirmelerine, yönetmelerine ve sürdürmelerine yönelik aşağıdaki önerilerde bulunulabilir (Ateş, 2007: 117-118):

- İnovasyona açık bir yönetim ve organizasyon yapısı oluşturulmalıdır. Merkezi yönetim yerine yöneticilere güç veren bir sistem kurulmalıdır.
- Yazılı bir strateji oluşturulmalı ve bu strateji çalışanlarla paylaşılmalıdır.
- Organizasyon, daha az kademelerin olduğu bir yapıda olmalı ya da bu yapılarla dönüştürülmelidir.

- İnsan kaynağı, inovatif işletmeler için çok önemlidir. Çalışanlar eğitilmeli, liderler yetiştirilmeli, iyi bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.
- İşleyen bir öneri sistemi uygulamaya çalışılmalıdır.
- İşletme içinden ve dışından gelecek fikir kaynakları izlenmeli ve bu fikirleri değerlendiren sistemler geliştirilmelidir.
- Teknoloji ve tüketici trendleri yakından izlenmelidir.
- Başka işletmelerle gerekirse işbirliği yapılmalıdır.
- Kıyaslama uygulamasıyla sektördeki ve diğer sektörlerdeki işletmelerden öğrenme, bir disiplin haline getirilmelidir.
- Pazar yönelimli olmanın ötesinde müşteriye anlayan, inovasyon sürecine müşterileri dâhil eden işletmeler olmaya çaba gösterilmelidir.

## **2. İNOVASYON SÜRECİNDE BİLGİ ve ÖĞRENME SÜREÇLERİ**

İşletme düzeyinde inovasyonların yapılması örgütsel yapı ve kültürle yakından ilgilidir. Çünkü inovasyon kısa sürede öğrenilen ve gerçekleştirilen bir faaliyet değildir. Uzun vadeli ve belirli yetenek ve kapasite gerektiren bir süreci kapsamaktadır. Örgütlerde inovasyon için destekleyici ve motive edici bir ortamın hazırlanması ise yenilikçi bir kültürün yerleştirilmesi ve öğrenme temeline dayalı bilgi edinimi ve paylaşımını sağlayacak bir bilgi yönetimi anlayışının benimsenmesiyle sağlanabilecektir (Uzkurt, 2008: 2). Aşağıda bu kapsamda bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme konuları ele alınmaktadır.

### **2.1. Bilgi ve Bilgi Yönetimi**

Bilgi, günlük yaşamın vazgeçilmez iletişim kaynağı ve sosyal, kültürel, teknik, ekonomik, vb. yaşamın stratejik kaynağıdır. Bilginin elde edilmesinden çıktıya dönüştürülmesine kadar yaşamın her döneminde farklı boyut ve düzeylerde kullanılıyor olması, ona sahip olmanın önemini vurgulamaktadır. Önemli olan bilgiye sahip olmakla birlikte bilginin nasıl kullanılacağını bilmektir. Üstünlük sağlamanın yolu da değerli olan bilgilere ulaşabilmek ve kullanabilmektir. Bilgiyi üstünlük sağlama aracına dönüştürmenin güzel bir örneğini Pizza Hut oluşturmaktadır. Pizza Hutta ilk defa pizza sipariş eden müşterinin kimlik bilgileri, adres bilgileri ve damak zevki kaydedilir. Sonraki siparişlerde de hata olmadan ve zaman kaybedilmeden müşteriye hizmet sunulur (Koza, 2011: 25-26).

Kaynak temelli görüŖe göre bilgi, iŖletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmasına yardımcı olan önemli bir iŖletme kaynağıdır. Kodlanamayan, başkalarının anlamasının zor ve taklit edilemeyen, nadir, değerli bilgi özellikle iŖletme içi ilişkilerde önem kazanır. Çünkü bu sayede müşteriler için önemli çıktılar yaratılır (Asare, 2008: 10). Kaynak temelli görüŖe ilave olarak bilgi temelli görüŖ, organizasyonun temel fonksiyonunun bilgi yaratmak, bilgi bütünleşmesi ve bilgi uygulaması olduğunu ifade etmektedir. Organizasyonel bilgi, iŖletmenin inovasyon ve sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı gibi hizmet eder. *Bilgi yönetimi*, bilgi gelişiminden, bütünleşme ve yayılımına kadar bir süreci içerir. Bu, iŖletmenin sürdürülebilir yüksek performansı için bir yoldur (Li vd., 2009: 647). Rekabet ortamında iŖletmelerin ayakta kalmalarının ve rekabet üstünlüğü sağlamalarının tek yolunun temel yetkinlikler olarak ifade edilen inovasyon yapma ve teknolojik gelişmeden geçtiğı ve bu yetkinliklere düzenli bir bilgi yönetimi olmaksızın ulaşılmasının güç olacağı göz önüne alındığında, bilgi yönetiminin iŖletmeler için önemi daha kolay anlaşılabilir (İraz, 2005: 243).

Bilgi yönetimi, rekabetçiliğı arttırmak için bilgiyi yaratma, elde etme ve harekete geçirmeye yönelik stratejiler ve süreçler bütünü olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle, bilgi yönetimi; örgütsel hedefleri başarmak için bilginin nasıl yaratılabileceğı, elde edilebileceğı, kullanılabilceğı ve yönetilebileceğine ilişkin sistematik bir süreçtir (İraz, 2005: 247). Bilgi yönetimi, gittikçe artan çevresel değıŖmeler karşısında iŖletmelerin uyum, süreklilik, rekabet gibi sorunlarının çözümüne hizmet eder. Ayrıca bilgi yönetimi, iŖletme performansını artırmak amacıyla üretken bilginin elde edilmesi, paylaşılması, geliştirilmesi ve kullanılmasıyla ilgilenir. Açık (prosedürlerde yer alan), örtük (çalışanların kafasında bulunan), dış (iŖletmenin dış çevresinde yer alan) ve iç (iŖletme içinde yer alan) bilginin toplanması, organizasyonu, depolanması ve kullanılması işlemidir. Temel çabası, bilgiyi üretken kılmaktır. Rekabet ortamına uyum sağlamak ancak iŖletme içi bilgi üretimi, paylaşımı ve kullanımı ile sağlanır. Çünkü bu eylemler, yeni işlemler, yöntemler, süreçler ve ürünlerin oluşturulmasına yardımcı olacaktır (Koza, 2011: 35-50).

Her ne kadar iŖletmeler için bilginin elde edilmesi önemli olsa da iŖletmelere esas rekabet avantajı kazandıran husus kendi bünyelerinde bilgi üreten bir iŖletme olmaları ve yeni bilgi üretebilme kapasitesidir. Nitekim Mckinsey firmasının ABD, Avrupa ve Japonya'daki önde gelen iŖletmeleri kapsayan araştırma sonuçlarına göre, başarılı iŖletmelerin % 80'inin yeni fikirleri ve projeleri destekledikleri ve tamamının yeni bilgi

üretilmesi konusunda sistematik çalışmalar yaptıkları ve önemli miktarda kaynak ayırdıkları ortaya konulmuştur. İşletmeler açısından başarının anahtarı enformasyon işlemekten buluşçuluğa ve yeni bilgi üretilmesine kaymıştır. Yeni bilgi üretme süreci de zor ve güçtür. Çünkü süreç, ilham, önsezi, motivasyon gibi unsurlarla beslenen, dinamik ve değişken bir yapı arz etmektedir. İşletmeler de bilginin üretilmesi ve geliştirilmesine yönelik Ar-Ge bölümleri kurmaktadır (Koza, 2011: 134-135).

Kaynağına göre bilgi iki şekilde sınıflandırılabilir. Bunlar, örtülü bilgi ve açık bilgidir. Örtülü bilgi, insanın içinde, beyninde taşıdığı birikim (know-how) veya enformasyonun oluşturduğu bilgidir. Örtülü bilgi; kaynakları, bireylerin faaliyetleri ve deneyimlerinde yatan; fikirler, değerler, subjektif anlayışlar, sezgiler, duygular eklenmiş, açıklanması ve gözle görülmesi zor özelliklerdir. Açık bilgi ise kullanıma hazır, belirli bir formattaki bilgidir; bilimsel formüller, ürün özellikleri, metin, grafik, resim, bilgisayar programı, diyagram, tablo, prosedür, vb. şekillerde oluşabilir. Açık bilgi, dokümante edilebilen, arşivlenen ve kodlanan her türlü bilgiyi içerir (Kulaklı, 2005: 100).

Örtülü ve açık bilgi arasında, işletmelerde bilgi yaratılmasına ilişkin dört temel model vardır. Bunlar (Kulaklı, 2005: 101-102):

- **Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye (Sosyalizasyon):** Kişi, örtülü bilgiyi doğrudan bir başkası ile paylaşır. Paylaşılan deneyimler aracılığı ile yeni örtülü bilgilerin elde edilmesi süreci olup, biçimselleştirilmesi zordur. Gözlem, taklit ve uygulamayla öğrenildiğinden usta-çırak ilişkisinde olduğu gibi beceriler; beden dili, duygular, davranışlar gibi belirli bir örtülü kalıp üzerinden transfer olur.
- **Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye (Dışsallaştırma):** Kişinin sahip olduğu örtülü bilgisini iletişimde bulunduğu diğer kişilere aktarmasına olanak tanıyan, somut kavramlara dönüştürebildiği ve açık bilgi haline getirdiği durumdur.
- **Açık Bilgiden Açık Bilgiye (Birleştirme):** Bir kimse, açık bilginin ayrı parçalarını yeni bir bütün halinde birleştirebilir. Birleştirme, açık bilgiyi daha karmaşık ve sistematik kodlanmış bilgi takımlarına dönüştürme sürecidir.
- **Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye (İçselleştirme):** Paylaşılan açık bilgi, diğer işgörenler tarafından o bilginin içselleştirilmesinde, kendi örtülü bilgilerini genişletme, yayma ve yeniden biçimlendirmek için kullanılır. İçselleştirme, uygulayarak öğrenme ile

yakından ilgilidir. Ürüne ve imalat süreçlerine ait el kitabı, süreç, talimat, vb. gibi açık bilgiler, uygulama ve pratik aracılığıyla örtülü bilgiye dönüşür.

İnovasyon, bilgi hakkındadır ve başarı da iyi bilginin akışı ve iletişimle ilişkilidir (Tidd - Bessant - Pavitt, 1997: 317). Bu nedenle yenilikçilik sürecinin başarısı örtük bilginin açığa çıkartılarak yeni ürüne yansıtılabilmesine bağlıdır. Örtük bilginin açığa çıkartılabilmesi ve güç problemlerin çözümü için beyin fırtınası veya geliştirme projelerinde resmi olmayan toplantılar düzenlenebilir. İşletmeler, genelde problemler karşısında tanımlı çözümler arayarak verimliliği arttırma, maliyetleri düşürme ve getirileri artırma yaklaşımına sahiptirler. Fakat bilgi tabanlı, yenilikçi ve üst düzeyde başarılı işletmelerin, kişilerin örtük bilgilerini açığa çıkarmanın, deneyimlerin, sezgilerin ve anlayışların peşinde oldukları görülmektedir. Örneğin Bel Labs'da bilgi işçileri üzerinde yapılan yedi yıllık bir çalışma, işletmede en üst düzeyde başarılı olanların iş stratejilerinin tanımlanmasının ve bunların diğer çalışanlara açıklanmasının verimliliği iki katına çıkardığını göstermektedir. Kişiler katıldıkları sürecin önemini anladıkları oranda daha etkin olabilmektedirler (Akyos, 2012).

### **2.1.1. Bilgi Yönetimi Stratejileri**

Bilgi yönetimi, kendi başına rekabet avantajı yaratamaz. Bilgi yönetimi rekabet stratejisini geliştirmek, beslemek, desteklemek için kullanılmalıdır. Dolayısıyla bilgi kategorilerini stratejik amaçlarla yönetmek gerekmektedir. Örneğin birçok işletme yeni ürünler geliştirip pazara sürmekte (girişimsel bilgi) veya yüksek verimlilik sağlayan yeniden yapılandırmalar gerçekleştirmekte (deneyimsel bilgi) fakat sürekli rekabet avantajına sahip olamamaktadır. Çünkü uzun vadeli rekabet avantajı elde etmenin diğer stratejik gereklerini yerine getirmemektedirler. Örneğin işletme pazarı yeterince alt bölümlerine ayıramamış ve dolayısıyla yeni ürünün hangi alt müşteri grubunu hedeflemesi yönünde odaklanamamıştır veya maliyetlerin azaltılmasında elde edilen kazanımlar pazar stratejilerine yansıtılamamıştır. Diğer bir ifadeyle rekabet üstünlüğü, bilgi yönetiminin kendisinden değil, rekabet stratejisinden kaynaklanır. Ancak rekabet stratejisi de bilgi yönetimi üzerine kurulur, beslenir ve gelişir. Bu açıdan bakıldığında bilgi yönetimi zorunlu olarak bir vizyon doğurmaz fakat bir vizyon çerçevesinde yönetildiğinde örgüt vizyonunu metaryalize etmeye temel oluşturacak rekabet avantajı sağlayacaktır (Barca, 2002: 72-73).

Bilgi yönetimi stratejileri değerlendirilirse, yaygın ihtiyaçları karşılamaya yönelik görece standart ürünleri satan işletmelerde, bilgi titizlikle kodlanır ve organizasyondaki herkesin erişip kullanabileceği veritabanlarında saklanırsa *kodlaştırma stratejisi* kullanılmaktadır. Benzersiz problemlere ihtiyaca uygun özel çözümler arayan işletmelerde, bilgi esas olarak kişiler arası temasla paylaşılır ve bilgisayar kullanımında amaç, insanların iletişime girmesini sağlamaksa *kişiselleştirme stratejisi* kullanılmaktadır (Hansen - Nohria - Tierney, 2001: 69-70). Bir işletmenin bilgi yönetimi stratejisi rekabet stratejisini yansıtmalıdır. Siparişe göre montajla ürün ya da hizmet sunma stratejisini izleyenler kodlaştırmaya ve bilgiyi yeniden kullanmaya ağırlık vermektedir. Örneğin Dell'in rekabet stratejisinin esası, siparişe göre hesaplı PC'ler monte etmek ve bunları doğrudan müşterilere satmaktır. Bu iş modeli, sofistike bir bilgi yönetim sistemine dayanır. Dell, stokta mevcut parçaların listesini içeren bir elektronik havuzuna yatırım yapmıştır. İşlerin yürütülmesine yön veren bu sistem ile müşteri bir menüden kendine uygun konfigürasyonları seçer, tedarikçiler gerekli parçaları sağlar, imalat işletmesi sisteme bakarak siparişleri gözden geçirir ve montaj işlerini programa bağlar. Kısmen bilgiyi yeniden kullanma modelinin sağladığı güçle başlangıçta konfigürasyonlara çok fazla yatırım yapan Dell, her konfigürasyonun ortalama 275 kez kullanılması ile maliyetlerini düşük tutarak rakiplerine göre daha düşük fiyatlar sunmuştur. Müşteri isteklerine son derece uygun hizmet sunumlarına ya da ürün buluşçuluğuna dayalı bir strateji izleyenler ise esas olarak kişiden kişiye bilgi paylaşımına yatırım yapmaktadır. Örneğin Hewlett-Packard, buluşçu ürünler geliştirmeye yönelik iş stratejisini desteklemek üzere kişiselleştirme yaklaşımını kullanmaktadır. Bu stratejinin başarıyla uygulanması için teknik bilgilerin ürün geliştirme ekiplerine zamanında aktarılması gerekir. İşletme, kişiden kişiye alışverişler yoluyla bu tür bilgileri devreye sokmaktadır. HP ekibi, Windows işletim sistemini ve arayüzünü kullanan başarılı bir elektro osiloskop geliştirdi. Diğer bölümlerin bu arayüzü anladığından emin olmak için bilgilerin kodlaştırılması öngörüldü. Fakat çok sayıda soruya cevap hazırlamanın zaman alacağı ve bilgilerin yazılı bir rapora sığmayacağı görüldü. Bu nedenle kişiden kişiye yaklaşım benimsenerek ürün geliştirme ekiplerindeki mühendisler, dünyanın çeşitli yerlerindeki bölümlerin toplantılarına ve işletme düzeyindeki bir konferansa gönderildi. Çok fazla yatırım gerektiren bu yaklaşımla HP, işletme içinde arayüzün yaygın kabul görmesiyle bu yatırımın karşılığını aldı (Hansen - Nohria - Tierney, 2001: 82-83).

### 2.1.2. Bilgi Yönetimi Süreci

Bilgi yönetim süreci, bilginin yaratılması (elde edilmesi), bilginin paylaşımı ve iletilmesi, bilgi bütünleşmesi ve bilgidен yararlanma veya bilgi kullanımı olarak dört alt süreçten oluşmaktadır. Bilgi yaratımı, işletme tarafından sağlanan yeni bilgi süreçlerini ifade etmektedir. Bu bilgi, iç ve dış kaynaklardan sağlanabilir. Bilginin yaratılması ve elde edilmesi, işletme tarafından iyi planlanmış ve yapılandırılmış süreçlerin (formel) sonucu veya diğer süreçlerin ve etkileşimlerin ürünü olarak resmi olmayan sonucu yansıtır. Yeni bilgi, özellikle dış çevreden sağlandığında organizasyonel değişim için örgütsel öğrenmeyi ve pazar yönelimliliği araştırmada yararlıdır. Pazarlama bilgisinin kullanımı da yeni bilginin elde edilmesini vurgulamaktadır (Asare, 2008: 36-37). Aramburu ve arkadaşları (2006: 163) İspanya'da bilgi yaratımı ve inovasyon arasındaki ilişkiyi değerlendirdikleri çalışmalarında, bilgi yaratımı süreçlerine daha fazla yatırım yapan işletmelerin daha yenilikçi olduklarını bulmuşlardır. Ayrıca yüksek teknoloji işletmeleri üzerinde yapılan çalışmalar, bilgi yaratımının yeni ürün geliştirme üzerinde önemli rol oynadığını göstermektedir (Yang - Liu, 2006: 18).

Bilgi paylaşımı, organizasyon içinde veya dışsal gruplarla bilginin yayılımını ifade etmektedir. Bilginin paylaşımı veya iletimi bilgi yönetim sürecinin önemli bir bölümüdür. Bilgi, bireyler, gruplar, gruplar arası ve organizasyonlar arasında paylaşılabilir. Özellikle bilginin fonksiyonlar arasında paylaşımı yeni ürünler, inovasyon, öğrenme ve işletme performansı için kritik öneme sahiptir. Bilginin akışı ve iletimi, beş faktörün fonksiyonu olarak görülür. Bunlar, iletilen bilginin değeri, kaynağın bilgiyi paylaşma istekliliği, bilgiyi ileten kanalın iletişim kalitesi, alıcı birimin kaynaktan bilgiyi alma istekliliği ve alıcı birimin bilgiyi emme kapasitesidir. Bu özelliklere sahip olan çevrede organizasyonlar, bilgiyi iletmede muhtemelen daha fazla etkili olacaklardır. Daha üretken olarak bilgiyi organizasyon içinde paylaşan organizasyonlar, performanslarını da artırabilirler. Pazarlamanın değer yaratması açısından da bilgi paylaşımı, kritik öneme sahip bir unsurdur. Özellikle müşteriler ve tedarikçilerle bilgi paylaşımı, iş ilişkilerini geliştirmesi açısından önemlidir (Asare, 2008: 38-40). Demirel ve Seçkin (2008: 189) tarafından yapılan çalışmada da örgütlerin ve bireylerin yenilikçiliğe açık, rekabette başarılı ve yenilikçi kültür oluşturmalarında, sahip oldukları bilgiyi paylaşmalarının ve inovasyon sürecinde kullanmalarının önemi vurgulanmaktadır.

Bilgi bütünleşmesi, organizasyonun farklı bölümlerinde bilginin sentezini ifade eder. Bağımsız birimler, bilgiyi özümseyerek işletme için değer yaratırlar. Bilgi daha iyi bütünleştiği zaman, organizasyonlar daha koordine olmuş bir sistem gibi fonksiyon görürler ve daha geniş paylaşılan bilgi temeline sahip olurlar. Bilgiden yararlanma da organizasyon hedeflerini karşılamak üzere bilginin kullanımını ifade eder. Organizasyon içinde oluşan bilgi, problem çözümünde kullanıldığında değer yaratılır. Bu bilgiyi etkili şekilde kullanamayan organizasyonlar, bilgi yönetimiyle ilişkili rekabet avantajı geliştiremezler (Asare, 2008: 41-43).

Bilgi bireysel olarak geliştirilmesine rağmen organizasyonlar, bu bilginin anlaşılır olmasında ve yayılımında önemli rol oynarlar (Alegre - Chiva - Lapiedra, 2005: 388). Bu nedenle organizasyonlar, bilgi paylaşımına olanak sağlayan yollar geliştirmelidirler (Lemon - Sahota, 2004, 484). Farklı bölümlerden bireyler bir arada çalıştıkça, bilgi paylaşımını kolaylaştıran bir ilişki oluşturmaları mümkün olur (Utterback vd., 2008: 141). Dolayısıyla yenilikçi bir örgütsel kültür yaratmada atılması gereken en önemli adımlardan birisi, bilgi paylaşımını yaygınlaştırmaktır. Bilgi ancak bu şekilde artı bir değer yaratabilir. Yöneticinin öncelikli sorumluluğu; bilgi kültürü oluşturma, bilgi yönetiminin alt yapısını kurma ve bunların ekonomik açıdan yarar getirmesini sağlamak olmalıdır. Açık bilginin kullanımı kadar örtülü bilginin açığa çıkartılması ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yapılandırılması da önem kazanmaktadır. Örtülü bilgi, kişisel deneyimle elde edilir ve içeriğinde bilimsel uzmanlık, işleyişle ilgili bilgi birikimi, pazar içgörüler, ticari kanaat ve teknolojik uzmanlığı barındırır. Örtülü bilginin açığa çıkartılması, yenilikçi düşüncenin desteklenmesi ile mümkündür. Bu da çalışanların yeni şeyler denemesini teşvik etmekle sağlanacaktır. Böylece işletmelerin bilgi birikiminden yeni düşünceler üretmek kolaylaşacaktır. Örgütte bilgi paylaşımı arttıkça yenilikçi düşünce güçlenecek, güçlenme arttıkça çalışanların psikolojik refah düzeyi (örgütten elde edeceği maddi çıkarılara ilaveten, işgöreni motive edici ve iş tatmini sağlayıcı psikolojik değerlerden (saygı, güven, iletişim, paylaşım, takdir edilme, terfi vb.) aldığı pay) de yükselecektir. Psikolojik refahın düzeyini, paylaşım kültürünün derecesi belirleyecektir (Demirel - Seçkin, 2008: 193).

Bilgiyi elde etme, işleme, çoğaltma, paylaşma; başka bir ifade ile bilgiyi girdiden çıktı haline dönüştürme sürecinde bilgi yönetimi başarımın anahtarı olmuştur (Cop - Bekmezci, 2008: 248). Li ve arkadaşları (2009: 645-648) tarafından 607 Çin işletmesiyle yapılan çalışmada işletme içi bilgi paylaşımının ve bilgi kullanımının inovasyon için çok



önemli olduğu, işletme içinde bilgi paylaşımının bilgi kullanımını kolaylaştırdığı ve girişimcilik yöneliminin bu ilişkiyi olumlu yönlendirdiği bulunmuştur. İşletme için inovasyon sadece yeni bilgi geliştirmeye dayanmaz aynı zamanda bilgi paylaşımı ve bilginin işletme içinde kullanımı ile mevcut bilgi düzeyinin önemli düzeyde artırılmasına bağlıdır. Bilgiden yararlanma ve bilgi kullanımı ile işletmeler, yenilikçi süreçleri veya ürünleri geliştirebilirler ve uyarlayabilirler. İşletme içi bilgi paylaşımı, bilginin diğer bireylere, gruplara ve bölümlere iletildiği bir süreci; bilgi kullanımı ise işletme içinde paylaşılan bilginin inovasyonda değerlendirilmesidir. Bilgi kullanımı, işletmenin teknolojik değişimlere zamanında tepki vererek bilginin yenilikçi faaliyetler için ürün ve hizmetlere aktarılmasıdır. Sonuç olarak bilgi yönetiminin temel aşaması olarak bilgi kullanımı ve onun etkinliği, işletmenin inovasyonu üzerinde doğrudan etkilidir. Girişimci yönelimi de bilgi yönetimi ve inovasyon arasındaki ilişkiyi etkiler. Etkin işletme içi bilgi paylaşımı da bilgi kullanımını geliştirir. Çünkü organizasyonel üyeler arasında bilgi iletişimi, işletmelerin bireysel bilgiyi organizasyonel bilgiye kolay transfer etmelerini sağlar. İşletme içi bilgi paylaşımı, işletmelerin bilgiyi nerede ve nasıl şekillendirdiklerine yardımcı olur. Fakat işletmeler, çeşitli bilgi türlerini yaratıcı ürünlere ve teknolojilere dönüştürmelidirler.

İnovasyon, işletmelerin pazarda başarılı şekilde rekabet etmelerinde en temel unsurdur. İşletmeler, rekabetçi uygulanabilir sunumları yoluyla müşterileri tatmin etmenin yollarını bulmalıdırlar. İnovasyon, bu sunumları kazanmada bir araçtır. İşletmeler, üstün değere sahip ürünler yaratmak üzere pazarın algılarını, ihtiyaçlarını ve isteklerini belirlemelidirler. Bu değer, tüketicilerin zihninde oluşmaktadır ve tüketicilerin ürünün kullanılabilirliği hakkındaki görüşlerinin öğrenilmesi gerekir. Bu doğrultuda işletmeler, müşterilerin tatminine yönelik çevredeki fırsatları taramalıdırlar. İşletmeler, iç ve dış kaynaklardan gelen bilgiyi işleyerek karar alma sürecindeki belirsizliği azaltırlar. Sonuçta değişen pazarlar karşısında işletmeler, bilgiyi etkili yöneterek tüketicilere daha iyi yeni ürünler sunabilirler (Otero-Neira - Lindman - Fernándeş, 2009: 217).

## 2.2. Örgütsel Öğrenme

Öğrenme, işletmenin geçmiş deneyimlerinden, mevcut uygulamalarından ve değişen çevreden elde edilen bilgileri elde etme, yorumlama ve uygulamalarına yansıtmasıdır (Uzkurt, 2008: 179). Örgütsel öğrenme de örgüt üyelerinin kendilerinin ve diğerlerinin geçmiş deneyimleri temelinde paylaştığı bilgi ve değerleri geliştirmesi sürecidir (Yüksel, 2007: 93). Zhou, Yim ve Tse, (2005: 46)'ye göre örgütsel öğrenme, bilginin edinimi, yayılımı, paylaşılan açıklamalar ve organizasyonel hafızayı içeren bir süreçtir. Alegre ve Chiva (2008: 315)'ya göre örgütsel öğrenme, organizasyonun performansını geliştiren öğrenme süreçlerini vurgulamaktadır. Chaveerug ve Ussahawanitchakit (2008: 92) 'e göre ise örgütsel öğrenme, işletme performansı ve inovasyon yeteneği için çok önemli olan yeni bilginin gelişimi ile ilişkilidir.

İnovasyon, yeni ürünlerin ve süreçlerin yaratımı ile yetenekleri içermekte ve organizasyonun öğrenme yeteneklerinin kalitesine dayanmaktadır. *Örgütsel öğrenme* de bilgi oluşum sürecinin nasıl işlediğine ve organizasyon içinde stratejik olarak inovasyonu nasıl yönlendirdiğine dayanmaktadır. Öğrenme yönelimlilik, yeni fikirleri emme için ihtiyaç ve değerlendirmelerin bir işaretidir. Organizasyonel inovasyon, öğrenmeye dayanmaktadır ve işletmenin bilgi temeliyle ilişkilidir. Sürekli öğrenme de rekabet avantajı elde etmenin ve bu avantajı büyütmenin bir yoludur (Vyas, 2009: 15). Diğer bir ifadeyle sürekli öğrenme işi, yenilikçi rekabet avantajı sağlamak için işletmelere rehberlik eder. Bilgi toplumlarında bilginin daha iyi ve etkin kullanımı, pazar yönlü olmaktan geçmektedir. Bir işletmenin pazar bilgisini kullanma derecesi, öğrendiklerinin bir fonksiyonudur. İşletmeler, müşterilerin ne istediğini ve bunu nasıl karşılayabileceklerini bir bütün olarak öğrenmeli ve öğrendiklerini uygulayabilmelidir. Örgütsel öğrenme süreci, bilgi edinme, bilgi yayma ve bilginin yorumlanmasını gerektirdiğinden dolayı işletmelerin inovasyonlara uyum sürecini de hızlandıracak, başarı ve etkinliğe yol açacaktır (Yüksel, 2007: 103).

Patel ve Patel (2008: 233-242), sürdürülebilir inovasyon için öğrenme kültürlerini incelemişlerdir. Buna göre bir işletmede dört öğrenme kültüründen bahsedilebilir. Bunlar, hiyerarşik öğrenme kültürü (geleneksel, sıkı kurallar ve sınırlamalar hiyerarşiyi karakterize eder, süreç ve uzun dönem odaklıdır, açık görev tanımlarını, rol farklılıklarını ve uzmanlığı destekler), rekabetçi öğrenme kültürü (kısa döneme odaklanmakta, üyeler daha

pragmatiktir ve üyelerin rolleri değişebilir, sosyal ağlar ve işbirlikleri kullanılır- örnek: özel okul), eşitlikçi öğrenme kültürü (yüzyüze karşılıklı iletişimler mevcut, hiyerarşik ve rekabetçi öğrenme kültürlerine yardımcıdır, örnek: küçük araştırma laboratuvarı) ve zorlayıcı öğrenme kültürüdür (birey organizasyonel değişimi benimsemesi için zorlanır). Her öğrenme kültürü, inovasyon sürecinin farklı aşamalarında daha etkilidir. Buna göre hiyerarşik öğrenme kültürü, inovasyon sürecinin radikal aşamasında; rekabetçi öğrenme kültürü, artımsal aşama boyunca ve eşitlikçi öğrenme kültürü de radikal ve artımsal aşamalarda etkilidir. Bu nedenle işletmeler, inovasyon sürecinin farklı aşamalarında farklı öğrenme kültürlerini benimsemelidirler.

Alegre ve Chiva (2008: 315-317) tarafından örgütsel öğrenme yeteneğinin, ürün inovasyon performansını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Örgütsel öğrenme yeteneği, beş boyutta tanımlanmıştır. Bunlar, deneyim, risk alma, dış çevreyle bütünleşme, iletişim ve katılımcı karar almadır. Deneyim, yeni fikirleri denemeyi, yeni şeylerin nasıl çalışacağı konusunda meraklı olmayı ve iş süreçlerinde değişiklikleri içermektedir. Problemlerin çözümüne yönelik yenilikçi sonuçları içerir. Risk alma, hataların ve belirsizliklerin toleransı olarak algılanır. Hataların kabulü, etkili bir örgütsel öğrenme ve yeni fikirlerin yaratımı için gerekli bir unsurdur. Dış çevreyle bütünleşme anlamında çevresel unsurlar, öğrenmenin temel yönlendiricisidir. Değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için çevreyle ilişkiler ve bağlantılar çok önemlidir. İletişim/diyalog, günlük deneyimi oluşturan süreçler üzerinde sürdürülebilir kolektif araştırmayı tanımlamaktadır. Katılımcı karar alma, çalışanların karar alma süreçlerine katılımlarını ifade etmektedir. Yüksek düzeyde çalışan katılımının motivasyonel etkisinden ve iş tatmininden yarar sağlamak için örgütler, katılımcı karar almayı uygulamaktadırlar.

İşletmeler, kaynak biçimlerine ve stratejik amaçlarına uygun içsel (işletmenin üyelerinin/çalışanlarının öğrenmesine dayanmakta ve bilginin işletme içinde yaratımı ve dağıtımıyla sonuçlanmakta) ve dışsal (dış çevreden bilginin elde edilmesi ve örgüt içinde paylaşımı) öğrenme arasında denge sağlamalıdır. İçsel öğrenme, örgüt üyelerinin işletme içinde yeni bilgi yaratması ve dağıtmasıyla oluşur ve temel olarak katılımcı karar alma veya yönetimin stili gibi örgütsel faktörlere dayanmaktadır. Dışsal öğrenme ise işletme dışından gelen bilginin işletme içinde iletimidir ve işletmenin dış çevreden elde ettiği bilgiyi tanımlama, emme ve özümleme yeteneğinin bir sonucudur (Alegre - Chiva, 2008, 316). Emme yeteneği, organizasyonun yeni bilginin değerini fark etmesi,

özümsemesi ve bunu ticarileşme için kullanmasını yansıtmaktadır (Hill – Rothaermel, 2003: 260). Organizasyon içi öğrenme süreçleri, basit biçimsel organizasyonların öğrenmesiyle ilişkilidir. Örneğin gruplar, bölümler ve takımlar deneyimleri paylaşmakta, aynı noktalara odaklanmakta ve örgütsel kuralları öğrenmektedirler (Holmqvist, 2004: 72). Takım üyelerinin farklılığı, fikirlere açıklık ve iletişimin yönetimi, diyalog boyutunu oluşturur. Bu öğrenme mekanizması, bireylerin çeşitli farklı fikirleri açığa vurması ve içsel grup koordinasyonunun artırılmasıyla inovasyon üzerinde olumlu etkiye sahip olabilir. Katılımcı karar alma ile grup üyeleri öğrenme ve yeni fikirler geliştirmek için desteklenir. Bu durum, grup kararlarını etkileyebilir ve grup daha yenilikçi olur (Alegre - Chiva, 2008: 318). Organizasyonlar arası öğrenme süreçleri ise deneyime dayalı kolektif öğrenme ile ilişkili olup, biçimsel organizasyonlar tarafından stratejik ortaklıklar ve diğer organizasyonlarla işbirliği içinde birlikte çalışıldığında kazanılır (Holmqvist, 2004: 72). Öğrenme, dış çevre ile organizasyonun etkileşimi yoluyla da olduğundan tüketici talep belirsizliği, teknolojik gelişmeler ve rekabet belirsizliği gibi önemli çevresel unsurlar izlenmeli ve analiz edilmelidir. Dışsal öğrenme, işbirliği ve sosyal ağlar, teknoloji transferi veya üniversiteler ve araştırma kuruluşlarıyla Ar-Ge işbirliği başarılı inovasyon projelerinin kritik unsurlarıdır. Sonuçta dış çevre ile bütünleşme inovasyon için diğer önemli öğrenme mekanizmasını oluşturur (Alegre and Chiva, 2008, 318). Andersson ve Johansson (2008: 293) tarafından bilgi kaynakları, iletişim fırsatları ve emme kapasitesiyle ilişkili bölge özelliklerinin, mevcut ve potansiyel girişimcilerin inovasyon fikirlerinin gelişimine etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonucunda özbilgi ve bilgi akışının, işletmelerde inovasyon fikirlerinin oluşumunda olumlu etkileri olduğu bulunmuştur.

Bir diğer çalışmada da Černe ve arkadaşları (2012: 193) örgütsel öğrenme kültürüyle yenilikçilik arasındaki ilişkiyi yapısal eşitlik modeli ile araştırmışlardır. Örgütsel öğrenme, organizasyondaki sistematik yaklaşımları destekleyerek yüksek düzeyde örgütsel öğrenme elde etmeyi amaçlayan norm ve değerler setidir. Yenilikçilik, yenilikçi kültür ve inovasyonu içermektedir. İnovasyonlar, organizasyonda güçlü bir yenilikçi kültür olduğunda oluşmakta ve daha başarılı olmaktadır. Çalışan sayısı 50'den fazla olan 112 Türk işletmesiyle yapılan çalışmada, örgütsel öğrenme kültürüyle yenilikçi kültür arasında güçlü ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Bir diğer çalışmada ise Akgün ve arkadaşları (2007: 501) tarafından duygusal yeteneğin, (bireyin içsel durumuyla ilişkili sevgi, mutsuzluk, nefret, cesaret, korku gibi hisler ve anlamlı ilişkileri) öğrenme yeteneği,

ürün yenilikçiliği ve işletme performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. 106 işletme üzerinde yapılan çalışmada duygusal yeteneğin, öğrenme yeteneği üzerinde olumlu etkileri bulunmuştur. Öğrenme yeteneği ve duygusal yetenek de ürün yenilikçiliğini ve işletme performansını olumlu etkilemektedir.

İnovasyon, yaratıcı fikirlerin organizasyon içinde başarılı uygulamasıdır ve örgütsel öğrenmeyle yakından ilişkilidir. İnovasyon, problemleri çözmeye yeni yolları bulmayı amaçlayan bireysel ve kolektif öğrenme süreçleri olarak düşünülür. Sonuç olarak inovasyon, yeni bilginin geliştirilmesi, dağıtılması, kullanılması yoluyla işletmenin öğrenme yeteneğine bağlıdır (Alegre - Chiva, 2008: 315). Organizasyonlar, öğrenmeyle bağlantılı inovasyon yeteneğini üç yoldan artırabilirler. İlk olarak işletmeler, state-of-the-art teknolojisini (teknolojinin pazar ihtiyaçlarına ve uygulamalarına uyarlanması) inovasyonlarda kullanırlar. Bu sayede büyük teknolojik gelişmeler yaratabilirler. İkinci olarak işletmeler, müşteri ihtiyaçlarını anlamalı ve ürün stratejisiyle ilişkili olarak müşterilere temel yararlar sunulmalıdır. Yeni ürünler, hata riskini azaltmak üzere müşteri değerlerini yansıtmalıdır. Son olarak, öğrenme sorumluluğuna sahip olan işletme de rakiplerine göre daha iyi inovasyon yeteneğine sahip olur (Chaveerug - Ussahawanitchakit, 2008: 93-94). Öğrenme, yeni ürün geliştirme projelerinde de önemli rol oynamaktadır. Çünkü öğrenme, yeni ürünlerin tüketici talebi belirsizliği, teknolojik gelişmeler ve rekabet belirsizliği gibi değişen çevre koşullarına uyumuna izin verir. Yenilikçi olmak isteyen işletmeler, açık öğrenme yönelimliliği somutlaştıran örgütsel özellikleri bulmalıdırlar. Özellikle karar almada merkezileşmeme, hata toleransı veya sosyal ilişkiler gibi bazı kültürel faktörler, örgütsel öğrenme yoluyla bilgi ve inovasyon çıktılarını etkilemektedir (Alegre - Chiva, 2008: 316).

### **3. İNOVASYON SÜRECİNİ GÜÇLENDİREN YAPILAR**

Yönelimlilik, paylaşılan değer ve inanışları içeren işletme kültürü veya değişiklikleri veya tutumları önceden sezmeyi olanaklı kılan yetenektir ve müşterilerin açık seçik ihtiyaçları ile rakiplerin hareketleri sayesinde inovasyonun gelişmesine yardımcı olur (Calantone - Harmancıoğlu - Droge, 2010: 1069). Diğer bir ifadeyle yönelimlilik, bir dizi değer ve inanış aracılığıyla işletmenin üstün performans kazanmasına rehberlik eder ve işletmenin nasıl yönetileceğini yansıtmaktadır. Bu değer ve inanışlar, kullanılması gereken kaynak ve yetenekleri tanımlar. Yetenekler somut değildir ve etkileşime dayanır. Bu

nedenle taklit edilmeleri ya da kopyalanmaları ve değişimi zor olduklarından rekabet avantajı kaynağıdır (Zhou - Yim - Tse, 2005: 44-45).

Bir işletmenin yönelimliliği, organizasyonun çevreyi nasıl algıladığını şekillendirir, hedeflerini ortaya koyar, kaynaklarını tahsis eder, değer yaratma sürecini yapılandırır ve organizasyonel ve dinamik yeteneklerini oluşturur (Rosenbusch - Brinckmann - Bausch, 2011: 445). Aşağıda işletmelerin inovasyon sürecini güçlendiren yapılar olarak pazar yönelimlilik, inovasyon yönelimlilik, girişimcilik yönelimi, teknoloji yönelimlilik ve öğrenme yönelimlilik gibi konular ele alınmaktadır.

### **3.1. Pazar yönelimlilik**

Pazar yönelimlilikle ilgili iki baskın görüş sözkonusudur. İlk görüşe göre pazar yönelimlilik, davranışsal faaliyetler setidir (Jaworski - Kohli, 1993: 53) ve davranışsal bakış açısını yansıtır. Pazar istihbaratını, müşteri yönlülük yerine pazar yönelimliliğin temel unsuru olarak görmüşlerdir. Çünkü pazar istihbaratı, müşteri odaklılıktan daha geniş bir kavramdır. Pazar yönelimli işletmeler, müşterilerin gizli ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlar ve buna yanıt verirler (Kohli - Jaworski, 1990: 3-5). Bu bakış açısıyla pazar yönelimlilik, örgütün üyelerinin tipik faaliyetleri ve davranışlarına dayanarak tanımlanmaktadır. Bunlar, pazar bilgisinin üretilmesi, yayılması ve pazara tepki oluşturulmasıdır. Bu nedenle bu kavramsallaştırma, bilgi ile ilişkili davranışlar üzerinde odaklanmaktadır (Yüksel, 2007: 21).

Diğer görüşe göre pazar yönelimlilik, organizasyonel kültürün bir yönü olarak görülmektedir. Diğer bir ifadeyle pazar yönelimlilik, alıcılar için üstün değer yaratımında gerekli olan davranışları etkili ve etkin şekilde yaratan organizasyonel kültürdür. Buna göre, pazar yönelimlilik üç davranışsal unsuru içermektedir. Bunlar, müşteri yönelimlilik, rakip yönelimlilik ve bölümler arası koordinasyondur (Narver - Slater, 1990: 21-23). Müşteri yönelimlilik, hedef alıcıları yeterli bir şekilde anlama, onların ihtiyaçlarına uygun şekilde cevap verme ve alıcılar için üstün değerler yaratmaktır (Yüksel, 2007: 22). Pazarlama yöneticileri, müşterilere en çok fayda sağlayan ve en düşük fiyatla rakiplerinden farklı olan ürünlerin sunulması olarak tanımlanan müşteriye değer sağlamayı gerçekleştirmek durumundadırlar (Altıntaş, 2000: 5). Çünkü müşteriler, yüksek değer sunan işletmeleri tercih etme eğilimindedirler. Diğer bir ifadeyle müşteri değeri yaratmanın temel amacı, uzun dönemde sadık ve kârlı müşteriler oluşturmaktır (Savaşçı - Günay,

2008: 254). Rakip yönelimlilik, rakiplere göre alıcılar için daha fazla değer yaratmaktadır. İşletmeler, mevcut ve potansiyel rakiplerinin uzun vadeli yetenekleri ve stratejileri ile kısa vadeli güçlü ve zayıf olduğu yönlerini bilmek zorundadırlar. Rakip yönelimlilik, farklı pazarlarda farklı pazarlama eylemleri ile rakipleri saf dışı bırakmayı ve aynı zamanda rakiplere karşı önlem almayı gerekli kılan bir anlayıştır. Bölümler arası koordinasyon, müşteriye anlamak ve ona değer yaratacak bir katkıda bulunma sorumluluğunu her fonksiyonel bölümün ve her mevkideki çalışanın taşımasını ifade eder. Bu sayede pazar yönelimli bir işletme kültürü yaratılabilir. Örneğin pazarlama ve Ar-Ge arasındaki bütünleşme, özellikle yeni başarılar için önemlidir. Bu iki fonksiyon arasındaki çapraz fonksiyonel iletişim kalitesi, teknolojik yönlü ürün geliştirme projelerinin ticari başarılarına büyük katkı sağlar. Pazarlamanın diğer fonksiyonlarla kuracağı çok yönlü işbirliği, rakiplerden daha fazla müşteri tatmini sağlama amacının gerçekleşmesine katkı sağlar (Yüksel, 2007: 26-90). Müşteri yönelimlilik ve rakip yönelimlilik, yeni fikir ve bilgilerin işletmeye ulaşmasına katkıda bulunurken; bölümler arası koordinasyon ise söz konusu bilgilerin işletme içinde doğru karar merkezlerine ulaşip değerlendirilmesine katkıda bulunmaktadır. Bunun sonucunda işletmelerin kalite ve kârlılık ile beraber yenilikçilik performanslarında da önemli iyileşmeler yaratılmaktadır (Yılmaz - Alpkan – Bulut, 2009: 2473). Narver ve Slater (1990: 21-23) 'ın bu pazar yönelimlilik bakış açısında uzun döneme ve kârlılığa odaklanılmaktadır. Pazar yönelimliliğin amacı, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya, onlara verilen değeri artırmaya yönelik stratejiler doğrultusunda bir işletme kültürü yaratmaktır. Bu amaçla işletmelerin, rakipler ve müşteriler hakkında güncel bilgi toplamaları ve bu bilgilerin işletme içinde paylaşılmasını destekleyen bir işletme davranışı pazar yönelimliliği ifade etmektedir (Bulut - Yılmaz - Alpkan, 2009: 518).

Müşteri yönlülük felsefesi, müşterilerin ifade edilen ihtiyaçlarını tatminle ilişkilidir ve kısa dönem bakış açısıyla tepkiselliğe odaklanır. Pazar yönelimlilik felsefesi ise müşterilerin şimdiki ve sonraki ihtiyaçlarını anlama ve tatminle ilişkili olup; uzun dönem bakış açısıyla proaktifliğe odaklanır. Bu doğrultuda pazar yönelimli işletmeler, pazarı daha geniş şekilde tararlar ve üretken öğretici olurlar. Üretken öğrenme, inovasyon için kritiktir. Gerek müşteri yönlülük gerekse de pazar yönelimlilik, müşterinin sesini dinlemeye temel alsalar da farklı müşterilerden farklı bilgilerin sağlanmasını içerirler. Pazar yönelimlilik uzun dönemli bakış açısını da içerdiğinden bir sonraki nesil ürünlerin sunumu, mevcut

ürünlerin satışlarını yeme (cannibalizm- ürün yamyamlığı) anlamına da gelmektedir (Slater - Narver, 1998: 1001-1004).

### **3.1.1. Pazar Yönelimlilik: Literatür Taraması**

İlgili literatür taraması sonucunda yabancı literatürde pazar yönelimliliği inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır (Kohli - Jaworski, 1990; Narver - Slater, 1990; Jaworski - Kohli, 1993; Slater - Narver, 1994; Atuahene-Gima, 1995; Gatignon - Xuereb, 1997; Hurley - Hult, 1998; Lukas - Ferrell, 2000; Vázquez - Santos - Alvarez, 2001; Verhees - Meulenbergh, 2004; Atuahene-Gima - Slater - Olson, 2005; O’Cass - Ngo, 2007; Morgan - Vorhies - Mason, 2009; Adis – Jublee, 2010; De Luca –Verona – Vicari, 2010; Zhang – Duan, 2010a; Dibrell – Craig – Hansen, 2011; Felchman, 2012; Camarero – Garrido, 2012; Fang vd., 2012; Wong – Tong, 2012; Vega-Vázquez - Cossío-Silva - Martín-Ruiz, 2012; Yang vd., 2012; Eris – Neczan – Ozmen, 2012; Reid – Brady, 2012; Arshad – Othman, 2012; Serviere-Munoz – Saran, 2012; Charles – Joel – Samwel, 2012; Yannopoulos – Auh – Menguc, 2012; Oswald – Brettel –Engelen, 2012; Thoumrungroje – Racela, 2013). Pazar yönelimliliği yeni ürün başarısı ile yenilikçilik gibi inovasyon faaliyetlerinin ve performansın bir unsuru olarak ele alan çalışmalar da bulunmaktadır (Atuahene-Gima, 1995: 275; Hult - Ketchen, 2001: 899; Jaworski - Kohli, 1993; 63; Kumar - Subramanian - Strandholm, 2002: 37; Matsuno - Mentzer - Özsömer, 2002: 18; Narver - Slater, 1990: 32; Slater - Narver 1994: 46; Han - Kim - Srivastava, 1998: 30). Bu çalışmalardan birinde Matsuno, Mentzer ve Özsömer (2002: 18) pazar yönelimlilik bileşimi ile girişimciliğin, işletme performansını olumlu etkilediğini bulmuşlardır. Benzer şekilde Hult ve Ketchen (2001: 899), pazar yönelimliliğin işletme performansını olumlu etkilediğini bulmuşlardır. Pazar yönelimlilik ve işletme performansı ilişkisi özellikle teknoloji yönelimli sektörlerin özelliği olan yüksek dinamik pazarlarda daha güçlüdür (Mohr - Sarin, 2009, 87). Im ve Workman (2004: 114-115) da müşteri yönelimliliğin yeni ürün başarısında yönlendirici güç olduğunu fakat yeni ürün inovasyonunda olumsuz etkisini bulmuşlardır. Appiah-Adu ve Singh (1998: 385) de müşteri yönelimi, yeni ürün başarısı ve işletme performansı arasında ilişki bulmuştur. Wren ve arkadaşları (2000: 601-602) da pazar yönelimliliğin yeni ürün başarısı üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında teknik becerilerin, Kore gibi özellikle ihracat temelli ekonomilerde önemli olduğunu bulmuşlardır. Salavou ve arkadaşları (2004: 1091) ise güçlü bir rekabetle karşı karşıya kalan pazar ve öğrenme yönelimli işletmelerin, daha yenilikçi olmaya yöneldiklerini bulmuşlardır. Ayrıca rekabetle



ilişkili özellikler, endüstri yoğunluğu ve sektöre giriş engelleri, KOBİ'lerin yenilikçi faaliyetlerini önemli düzeyde etkilemektedir. Laforet (2009: 188-205) tarafından yapılan çalışmada da 60 KOBİ üzerinde büyüklüğün, stratejik yönelimliliğin ve pazar yöneliminin inovasyon üzerindeki etkisi incelenmiştir. Müşteri yönelimliliğin ürün, süreç ve organizasyonel düzeyde olumlu etkisinin bulunduğu; büyüklük ve stratejik yönelimin süreç inovasyonu üzerinde etkisi ortaya konulmuştur. Ayrıca tüketicilerin, organizasyonel inovasyon için yönlendirici olduğu ve özellikle müşteri yönelimliliğin inovasyon üzerinde doğrudan etkisi bulunmuştur. Rakip yönelimlilik ise yeni ürün fikirleri ve yeni ürün sunumlarında olumsuz etkiye sahiptir.

Bu çalışmalar dışında pazar yönelimlilik ve performans ilişkisinde inovasyonun kolaylaştırıcı rolünü de inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır (Han - Kim - Srivastava, 1998: 30; Hurley - Hult, 1998: 42). Bu çalışmalardan birinde Atahuene-Gima (1995: 287), pazar yönelimliliğin ürün yaşam döngüsünün erken aşamalarında yeni ürün performansı ile önemli düzeyde ilişkili olduğunu bulmuştur. Bir başka çalışmada da Atuahene-Gima (2005: 61-79) Çin'de 227 elektronik işletmesi üzerinde pazar yönelimlilik ve ürün inovasyon yetenekleri arasındaki ilişkiyi ve pazar yönelimliliğin ürün inovasyonu üzerindeki rolünü araştırmıştır. Pazar yönelimlilik, mevcut ürün inovasyon yeteneklerindeki yatırımları desteklemekte ve eş zamanlı olarak yeni yeteneklerin oluşumuna rehberlik etmektedir. Çalışma sonucunda, müşteri ve rakip yönelimliliğin yetenek araştırması üzerindeki etkisinin bölümler arası koordinasyon tarafından olumlu yönetildiği bulunmuştur. Radikal inovasyon gelişimindeki belirsizlik ve risklerle işletmeler, yeni ve mevcut yeteneklerin gelişiminde daha fazla bölümler arası koordinasyon isterler. Bu sayede bölümler arası koordinasyon, işletmelerin farklı yeteneklerini açıklamaya yardımcı olarak mevcut yeteneklerin kullanımını, yeni yeteneklerin keşfini, eş zamanlı olarak radikal inovasyonların gelişimini sağlar. Müşteri yönelimliliğe göre rakip yönelimlilik, yetenek kullanımında daha fazla etkiye sahiptir ve artımsal inovasyon performansının temel yönlendiricisidir. Müşteri yönelimlilik ise yetenek keşfinde daha fazla etkiye sahip olup, radikal inovasyon performansı ile olumlu ilişkilidir. Diğer bir ifadeyle rakip yönelimliliğe göre müşteri yönelimlilikle işletmeler, radikal inovasyon için daha güçlü yetenekler geliştirebilirler. Verhees ve Meulenber (2004: 134-136) tarafından yapılan bir diğer çalışmada da küçük işletmeler için pazar yönelimliliğin ve yenilikçiliğin, ürün inovasyonu ve işletme performansı üzerindeki etkisi

araştırılmıştır. 152 gül yetiştiricisi üzerinde yapılan çalışmada işletme sahibinin yenilikçiliğinin pazar yönelimlilik, inovasyon ve performans üzerinde olumlu etkisi olduğu bulunmuştur. İşletme sahibinin yenilikçiliğinin yeni ürün alanında zayıf veya güçlü olmasına göre müşteri pazar istihbaratı, ürün inovasyonunu olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Ayrıca yenilikçilik, müşteri pazar istihbaratını ve tedarikçi istihbaratını olumlu etkilemektedir. O’Cass ve Ngo (2007: 18-19) de 180 yönetici üzerinde yaptıkları çalışmada işletmenin stratejik türü, rekabetçi yoğunluk, pazar yönelimlilik, yenilikçi organizasyon kültürü ve marka performansı arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, rekabet yoğunluğunun pazar yönelimliliğin gelişimini olumlu etkilediği, işletmenin stratejik türünün pazar yönelimlilik ve yenilikçi kültür düzeyini yönlendiren en önemli unsur olduğu bulunmuştur. Yenilikçi kültür ile rekabet yoğunluğu arasında ise önemli bir ilişki yoktur. Ayrıca çalışmada pazar yönelimlilik ve yenilikçi kültürün marka performansı üzerinde olumlu etkileri bulunmuştur. Bu sonuçlar, pazar yönelimlilik ve performans arasında olumlu ilişkiler bulan Jaworski ve Kohli (1993: 63)’nin sonuçları ile örtüşmektedir. Bu çalışmalar, pazar yönelimliliğin yeni ürün performansını inovasyon bağlamında nasıl kavramsallaştırdığına (örneğin pazarla ilişkili faaliyetler, pazar bilgisi-işleme faaliyetleri, organizasyonel kültür veya yetenek) göre doğrudan veya dolaylı olarak etkilediğini ifade etmektedirler.

Son olarak pazar yönelimlilik ve inovasyon arasındaki etkileşimde pazarlamamın rolünü, pazarlama-Ar-Ge arayüzünü, müşteri bilgisini ve çapraz fonksiyonel işbirliğini araştıran çalışmalar vardır (Callahan - Lasry, 2004; Moenaert - Souder, 1990; Griffin - Hauser, 1993; Workman, 1998). Bu çalışmalardan başka, işletmelerin pazar yönelimliliği nasıl uyguladığını ve geliştirdiğini araştıran çalışmalar da bulunmaktadır (Beverland - Lindgreen, 2007; Gebhardt - Carpenter - Sherry Jr, 2006; Lichtenthal - Wilson, 1992; Narver vd., 1998). Bazı çalışmalar da işletmelerin pazar yönelimine dayalı olarak ürün inovasyon sürecini incelemektedir (Kok - Biemans, 2009; Biemans - Harmsen, 1995).

Yerli literatür incelendiğinde de pazar yönelimlilik ve işletme performansını inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Erdil ve arkadaşları (2005: 8), Marmara Bölgesinde 55 işletmeyle yaptıkları çalışmada pazar yönelimlilik ile inovasyon yeteneği ve performansı arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Çalışma sonucunda pazar yönelimliliğin ve boyutlarının işletmelerin inovasyon performansını geliştirmede önemli olduğu bulunmuştur. Danışman ve Erkocaoğlan (2008: 197) tarafından yapılan bir diğer çalışmada

ise işletmelerin rekabet aracı olarak görülen pazar yöneliminin temel boyutu olan müşteri yöneliminin, işletme performansı üzerindeki etkisi IMKB'ye kote olan 52 işletme ile araştırılmıştır. Çalışma sonucunda müşteri yöneliminin satışlarda büyüme düzeyini önemli ölçüde etkilediği, ancak kârlılık göstergeleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Bulut ve arkadaşları (2009: 529-530) tarafından Türkiye'de 312 işletmeden 2032 çalışan üzerinde yapılan çalışmada da pazar yönelimliliğin işletme performansına etkisi araştırılmış ve işletme performansı olarak yenilik ile finansal performans ele alınmıştır. Çalışma sonucunda pazar yönelimliliğin işletme performansı üzerindeki etkisi olumlu bulunmuştur. Sektörel karşılaştırmalar, yeni ürün stratejisi ve inovasyon türüne göre pazar yönelimliliğin etkisinin araştırılması çalışmada önerilmektedir. Yılmaz ve arkadaşları (2009: 2469) ise üç temel örgüt kültürü ögesi pazar oryantasyonu, öğrenme oryantasyonu ve girişimcilik oryantasyonunun firmaların yenilikçilik kapasitelerini ve firmaların performanslarının çeşitli göstergelerini ne derece etkilediğini belirlemek üzere 441 firma yöneticisi ve çalışanıyla yaptıkları çalışmalarında, bu üç kültür ögesinin her birinin yenilikçilik kapasitesini belirleyici konumda olduklarını ortaya koymuşlardır.

### **3.1.2. Tepkisel ve Proaktif Pazar Yönelimlilik**

Pazar yönelimlilik, tepkisel olması ve mevcut tüketiciler üzerinde odaklanmasıyla eleştirilmektedir. Pazar yönelimli işletmeler, sadece pazarın mevcut ihtiyaçlarını belirlemezler aynı zamanda gelecekteki ihtiyaç ve yetenekleri de sezmelidirler. Bu bakımdan pazar yönelimlilik, sadece reaktif/tepkisel olmayı değil aynı zamanda proaktif olmayı içerir (Mohr - Sarin, 2009: 88). Proaktiflik, gelecek problemleri, ihtiyaçları veya değişiklikleri önceden sezmeyi ifade eder. Proaktifliğin zıttı pasiflik veya reaktifliktir/tepkiselliktir. Proaktif işletme de takipçi değil lider işletmedir. Fakat yeni ürünü pazara mutlaka ilk sunan olması gerekmez. Proaktif işletme başlangıçları yapar, fırsatçı davranır, moda akımlarını etkilemeye çalışır ve hatta talep yaratmaya çalışır (Verhees, 2005: 13). Buna göre tepkisel pazar yönelimlilik, mevcut müşterilere ve ürüne ait olan pazar bilgisinin oluşumunu, yayılımını ve kullanımını yansıtmakta ve müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. Proaktif pazar yönelimlilik ise müşterilerin davranışlarını gözlemleyerek müşterilerin karşılanmamış, gizli ihtiyaçlarını bulma ve bu ihtiyaçları tatmin etmeyle ilişkilidir. Son kullanıcılarla yakın çalışma, gelecek ihtiyaçlarını keşfetmeye yönelik pazar deneyleri ve mevcut ürünlerin satışlarına ürün yamyamlığı ile

sağlanabilir (Atuahene-Gima - Slater - Olson, 2005: 466). İlgili literatür incelendiğinde tepkisel ve proaktif pazar yönelimliliği inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Narver - Slater -MacLachlan, 2004; Atuahene-Gima - Slater - Olson, 2005; Tsai - Chou - Kuo, 2008; Li - Lin - Chu, 2008; Mohr - Sarin, 2009; Zhang - Duan, 2010; Zhang – Duan, 2010a; Bodlaj, 2010; Bodlaj – Coenders –Zabkar, 2012; Yannopoulos – Auh – Menguc, 2012; Oswald – Brettel –Engelen, 2012; Lichtenthaler, 2012; Serviere-Munoz – Saran, 2012; Lichtenthaler – Muethel, 2012; Alam – Guild – Sparkes, 2013). Tepkisel pazar yönelimlilik, geleneksel olarak tüketicilerin ihtiyaçlarını belirlemekte iken; proaktif pazar yönelimlilik tüketicilerin gizli ihtiyaçlarını açıklar ve tüketicilerin farkında olmadıkları değerlerin tüketicilere sağlanmasına yönelik fırsatlar sunar. Proaktif pazar yönelimi, pazarın yapısını ve pazardaki işletmelerin davranışlarını etkileyerek işletmenin rekabetçi pozisyonunu artırmayı amaçlar (Mohr - Sarin, 2009: 88). Aile işletmeleri, inovasyon fırsatlarını değerlendirmek üzere yeni pazarlara girmeye ilişkin potansiyel engellerle karşılaşmak yerine yüksek finansal getiri elde etme riskini tercih edebilirler. Bu nedenle aile üyeleri katılımının güçlü olduğu işletmeler, tepkisel pazar yönelimlilikle karakterizedir. Bu işletmeler, müşterilerin gizli ihtiyaçları ve bütünüyle yeni pazarları ifade eden proaktif pazar yönelimi yerine mevcut müşterilerin tatminine odaklanırlar (Lichtenthaler – Muethel, 2012: 1240). Buna rağmen yöneticiler dış çevre koşullarının dinamik ve belirsiz olduğunu kavrarlarsa, büyük olasılıkla proaktif ve yenilikçi olurlar (Serviere-Munoz – Saran, 2012: 4).

Tepkisel ve proaktif pazar yönelimlilik davranışları, işletme içinde bireyler ve bölümler arasında karmaşık etkileşimleri içeren bilgi, oluşum ve süreç kullanımı gibi temel yeteneklerdir. Bu nedenle, rakipler tarafından taklit edilemeyen, anlaşılması zor üstün beceri ile süreçleri yansıtır. Rekabet avantajı ve yeni ürün programı performansının kaynağıdır. Tepkisel ve proaktif pazar yönelimlilik, yeni ürün programı performansını radikal ve artımsal inovasyonlar üzerindeki etkileri aracılığıyla etkileyebilir (Atuahene-Gima - Slater - Olson, 2005: 465-466). Atuahene-Gima (1995: 275)'ya göre de tepkisel pazar yönelimliliğin ürün geliştirme performansı üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Tepkisel pazar yönelimlilik, proje takımlarının farklı bilgiyi birleştirme yeteneğini artırır, müşterilerin problemlerini çözmeye yönelik maliyet etkin yollar sunar, işlem maliyetlerini ve bilinmeyene büyüme risklerini azaltır. Müşterilerin daha sonraki ihtiyaçlarına odaklanmak diğer bir ifadeyle proaktif pazar yönelimlilik ise işletmenin ürün geliştirmede

yeni pazar bilgisini ekleme yeteneğini artırır. Bu durum, proje takımlarının problem çözme yeteneğini artırır. Proaktif pazar yönelimlilik, yeni pazar, teknolojik gelişmeler ve fikirler ile eşsiz yararlarla radikal ürünlere neden olmaktadır. Buna rağmen aşırı proaktif pazar yönelimlilik, yüksek risk ve maliyet içermektedir. Çünkü bilinmeyen bilgiye odaklanmayla ilişkili verimsizlik bulunmaktadır. Proje takımları ayrıca mevcut ve gelecek müşteri ihtiyaçlarından belirsiz bilgiyi elde etmelidirler. Bu durum, yeni ürünlerin başarı şansını/performansını sınırlandırır. Müşteri ziyaretleri, son kullanıcılarla etkileşimler, proje takımları arasında güvenin sağlanması pazar yönelimlilikle ilişkili maliyetleri azaltabilir. Farklı ürün pazarları farklı pazar yönelimlilik davranışları gerektirmektedir. Bu nedenle işletmenin tüm ürün portföyü, tepkisel ve proaktif pazar yönelimlilik davranışlarının karmaşık düzenlemesini içermelidir. Tepkisel ve proaktif pazar yönelimliliğin daha iyi ürün geliştirme performansına neden olması, uygun organizasyonel koşulların sağlanmasına bağlıdır. Pazar yönelimlilik tepkisel olduğunda pazarlama yöneticileri, organizasyonun ürün geliştirme stratejisi hakkında fikir birliğine varmalıdırlar. Yüksek stratejik konsensus (fikir birliği), yeni ürün programı performansı üzerinde pazar yönelimliliğin olumlu etkisini azaltır. Stratejik fikir birliği, işletmenin proaktif pazar yönelimlilikle ilişkili pazar bilgisi yeniliğini ve farklılığın yararlarını kazanmasını engellemektedir (Atuahene-Gima - Slater - Olson, 2005: 466-478).

Tepkisel pazar yönelimlilikle ilişkili olarak müşterilerin ifade ettikleri ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere yenilikçi çabalar gösteren birçok işletme bulunmaktadır. Örneğin Walmart, lojistik yönetimindeki etkinliğini artırmak üzere her zaman inovasyon faaliyetlerine girişir. Bu sayede “hergün düşük fiyat” stratejisini sürdürür ve ucuz şeyler arayan müşterilerine üstün değer sunar. Bilgi işleme bakış açısıyla mevcut müşterilere odaklanma, başarılı yeni ürün geliştirme sürecinin kritik belirleyicisi olarak işletmelerin pazardaki değişiklikler hakkında doğru ve hızlı öğrenmelerini sağlar. Özellikle tepkisel pazar yönelimlilik, yeni ürün geliştirme sürecinde bilginin önceden tahmin edilebilirliği ile bilgi kullanımının güvenilirliğini artırabilir ve bilgi uygulamasının karmaşıklığını azaltabilir. Bu nedenle tepkisel pazar yönelimliliğin yeni ürün performansı ile olumlu ilişkisi olduğu önerilebilir. Diğer taraftan öncü kullanıcılarla birlikte çalışarak müşterilerin gizli kalmış ihtiyaçlarını ortaya çıkarma ve deneylere girişme sık sık yeni inovasyonlarla bağlantılıdır. Müşterilerin gizli ihtiyaçlarına odaklanma, müşteri talebinde derin kavrayışa rehberlik eder. Sonuçta yenilikçi ürün ve hizmetlerin gelişiminde daha fazla sorumluluk

alınmaktadır. Örneğin P&G, süpermarket monitör gözlemleri, deneysel çalışmalar ve kişisel gözlem yöntemlerini kullanarak müşterilerin ifade edilmeyen ihtiyaçlarını keşfetmeye çabalar. Bu müşteri ihtiyaçları, Ar-Ge mühendisleri tarafından çözülebilecek teknik problemlere dönüştürülür. Sonuçta “dünya için yeni ürünlerin” sunumu gerçekleşmektedir. Müşterilerin gelecek ihtiyaçlarına odaklanma, işletmenin yeni pazarlar ve teknolojik gelişmeler konusunda dikkatli olmasını sağlayabilir ve ürün inovasyonunda gelişmeleri bütünleştirmek üzere yeteneklerini artırır. Bu odaklanma, eşsiz yararlar ile yaratıcı sunumlara yardımcı olur (Zhang - Duan, 2010: 852-853). Örneğin Blackberry, Kindle ve Walkman gibi ürünlerin yararlarının ihtiyacı, müşterilerin gizli kalmış ihtiyaçlarına yönelik bu ürünlerin geliştirilmesinde önemli rol oynamıştır (Yannopoulos – Auh – Menguc, 2012; 533). Bu nedenle proaktif pazar yönelimliliğin yeni ürün performansı ile olumlu ilişkisi olduğu düşünülebilir. Aşağıdaki tabloda tepkisel ve proaktif pazar yönelimlilik arasındaki farklılıklar verilmektedir (Oswald – Brettel – Engelen, 2012: 486).

**Tablo 2.1:** Tepkisel ve Proaktif Pazar Yönelimlilik Karşılaştırması

	<b>Tepkisel Pazar Yönelimlilik</b>	<b>Proaktif Pazar Yönelimlilik</b>
<b>Müşteri İhtiyaçları</b>	İfade edilen (Mevcut ihtiyaçlara odaklanır)	Gizli (İfade edilmeyen ve gelecekteki ihtiyaçlara odaklanır)
<b>Müşteri Yaklaşımı</b>	Nispeten Pasif (Müşteri tatmini, geri bildirim)	Nispeten interaktif (İnteraktif, deney, öncü kullanıcı kavramı)
<b>Pazar</b>	Mevcut	Mevcut veya yeni
<b>Ürün veya Hizmet Yaklaşımı</b>	Artımsal	Orijinal ve radikal
<b>Öğrenme/İnovasyon Yaklaşımı</b>	Kullanıma dayalı (İşletmenin mevcut bilgi ve deneyimi, mevcut müşterilerin ve onların ihtiyaçlarını anlamaya odaklanır)	Araştırmacı (Yeni ve farklı bilgiye odaklanır)
<b>Risk Alma</b>	Düşük (Hataları azaltmak üzere mevcut tüketicilere ve onların ihtiyaçlarına odaklanır)	Yüksek (Yabancı bilgi ve mevcut ürün satışlarından yeme riski vardır)

### **3.1.3. Pazar Yönelimlilik ve Yeni Ürün Başarısı**

İşletmenin pazarlama ve teknolojik yönelimi arasında da güçlü bir etkileşim bulunmaktadır. Güçlü bir Ar-Ge ve teknolojik altyapı ile işletmeler, güçlü pazarlama yeteneğinden daha fazla kazanabilirler. Güçlü bir pazar yönelimi, inovasyon için fikir kaynaklarının en verimlilerinden biridir. İşletmeler, sadece müşterilere değer sunan yeni inovasyonlar geliştirme ihtiyacı duymazlar aynı zamanda bu inovasyonları ticarileştirmelidirler. İleri teknoloji işletmelerinde pazar yönelimlilik, daha fazla yaratıcılık ve yeni ürün performansına öncülük eder. Fakat pazar başarısında sadece üstün teknoloji yeterli değildir. Uygun inovasyonel ve teknolojik yetenek olmadan güçlü pazar yönelimi,

yeni ürün ve pazar performansı üzerinde olumsuz etkiye sahiptir (Mohr - Sarin, 2009: 87-88).

Yukarıda açıklandığı üzere pazar yönelimi, değer temelli stratejik bir felsefedir ve işletmenin tüketicilere yakın olmasını sağlar. Pazarlama fonksiyonu ise güçlü pazar yönelimi çıktılarının uygulamasında ihtiyaç duyulan yeteneklerin birikimidir. Ayrıca pazarlama fonksiyonunun etkililiği, pazar yönelimlilik kontrol edildikten sonra yeni ürünlerin başarısı ve kârlılıkla önemli derecede ilişkilidir (Baker - Sinkula, 2005: 484-485). Pazarlama yönelimlilik, tüketiciyi öncelikle ele alan bir organizasyonel kültüre odaklanır. İşletmeler, istenen performans çıktılarını elde etmek üzere pazar yönelimlilik ile üretim arasında da bir denge sağlamalıdır (Laforet, 2009: 197). Ayrıca güçlü pazar yönelimi, pazarlama-Ar-Ge bağlantısının etkinliğini sağlayan yeteneklerle tamamlanmalıdır. Örgütlenme, bilgi verme, planlama, kontrol etme, personel sağlama gibi yetenekler de pazar yönelimliliği desteklemelidir. Ayrıca yeni ürün başarısının pazar payı üzerindeki etkisi, pazarlama-müşteri bağlantı yeteneklerini (dağıtım gücü, tutundurma gücü) gerektirir (Baker - Sinkula, 2005: 486-487).

Pazar yönelimlilikte esas olan işletme içinde bilginin artırılmasına yönelik bilginin özümsemesiyle ilgili örgütsel öğrenmedir (Garcia, 2002: 8). Pazar yönelimliliğin yeni ürün geliştirme başarısına rehberlik eden üretken öğrenmeyi artırması beklenmektedir. Bu doğrultuda pazar yönelimliliğin optimal olarak etkin kullanımı için işletmeler, işletme stratejilerine uygun pazar yönelimli öğrenme faaliyetlerini gerçekleştirmelidirler (Baker - Sinkula, 2005: 487- 498). Pazar yönelimli işletme kültürlerinin “öğrenme ve girişimcilik” yönelimleri ile de desteklenmesi gerekmektedir. Öğrenme yönelimi, işletme genelinde yeni bilgilerin geliştirilmesi ve kullanılabilir yeniliklere dönüştürülmesi eğilimini yansıtan kültürel değerler bütünüdür. Bilginin edinilmesi, ifade edilmesi, paylaşılması, geliştirilmesi, bütünleştirilmesi, depolanması, dönüştürülmesi ve kullanılması süreçlerinin tümü “Öğrenme yönelimi” kavramının kapsamındadır. Girişimcilik yönelimi, işletmenin çevresel değişikliklere uyum sağlamak, gereken zamanlarda bu değişiklikleri yönlendirmek ve bunlardan yararlanmak üzere sergilediği atak değişimleri kolaylaştıran değer ve inançları ifade etmektedir. Bu tür kültürel yapılara sahip olan organizasyonlar, sürekli ve girişken bir şekilde yeni pazarlar arama, yeniliklerde öncülük etme, proaktif davranışları ilk sergileme ve makûl riskleri almaktan çekinmeme türünde belirgin eğilimler sergilerler. Yenilikçilik süreçleri açısından pazar yönelimlilik, yeni ürünlerin pazarda



kabulü ve başarısı için önemliken; öğrenme yönelimlilik inovasyon sürecinin gerçekleştirilmesi; girişimcilik yönelimlilik ise inovasyon sürecinin başlatılması aşamasında daha belirgin unsurlar olarak görülmektedir (Alpkan - Çağrı Bulut, 2009: 2475-2476). Sözkonusu bu yönelimler çalışmanın devamında ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

### **3.1.4. Pazar Yönelimlilik ve İnovasyon İlişkisi**

Pazar yönelimlilik, esasen müşteri yönelimliliğidir ve işletmenin stratejik planlama ve uygulamasında müşteri çekme kavramını yansıtır. Fakat pazar yönelimlilik, müşteri yönlü olmaktan daha fazlasını ifade etmekte ve teknolojiye dayanan inovasyonlara neden olmaktadır. Pazar yönelimliliğin temel odağı da müşterilerden ve rakip analizlerinden sağlanan bilgiye dayanan üstün müşteri değeri yaratmaktır (Zhou - Yim - Tse, 2005: 45). Pazar yönelimlilik müşteriler için üstün değer yaratır ve bunu yüksek kârlara dönüştürür (Baker - Sinkula, 2005: 487). Özetle etkili pazarlama stratejisi, müşteri ve rakip analizlerinin dengeli bir karmasını gerektirmektedir (Deshpande - Farley - Webster Jr., 1993: 27).

Pazar yönelimli organizasyonlar, tüketicilerin gelişen ihtiyaçlarını önceden sezerek daha iyi konuma sahip olabilirler. Tüketici ihtiyaçlarından ve rakiplerin davranışlarından öğrenme, ihtiyaçları ve rekabet durumunu tam olarak anlamayı ve inovasyonu gerekli kılan dış faktörleri, kârlılığını yansıtır ve inovasyon süreci için değerli bir girdi sağlar. Bu durum, pazar bilgisine işletmenin doğru tepkiyi vermesine yönelik ilk girdiyi oluşturur. İç tepkilerin etkinliği, işletmenin sahip olduğu kaynaklara ve yeteneklere dayanmaktadır (Otero-Neira - Lindman - Fernándeş, 2009: 220). Diğer bir ifadeyle pazar yönelimlilik, işletmenin çabuk öğrenmesini ve farklı ihtiyaç türlerine tepki verilmesini sağlayarak müşterilere üstün bir müşteri değeri sunulmasına rehberlik eden davranış için normlar içermektedir. Bunlar, müşteri yönelimlilik ve rakip yönelimlilikle ilişkili gerekli davranışlardır. Pazar yönelimlilikle ortaya çıkan yetenekler de işletmenin hizmet ettiği ve henüz hizmet etmediği pazarların tanımlanmasına yardımcı olur. Bir işletme kültürü biçimi olarak da pazar yönelimliliğin rakipler tarafından gözlemlenmesi, anlaşılması ve taklit edilmesi zordur. Bu nedenle bir rekabet avantajı sağlanır (Slater - Narver, 1998: 1004). Kolay farklılaştırılabilir yeni ürün inovasyonları, işletmelerin pazar yönelimli olmalarını teşvik etmektedir. Sonuçta işletmenin stratejik yönelimi (hem müşteri hem rakip), yeni

ürün geliştirme sürecinde önemli rol oynar. Bu yönelimlilik, paylaşılan değer ve inanışları içeren işletme kültürü veya değişiklikleri veya tutumları önceden sezmeyi olanaklı kılan yetenektir ve müşterilerin açık seçik ihtiyaçları ve rakiplerin hareketleri sayesinde inovasyonun gelişmesine yardımcı olur (Calantone - Harmancıoğlu - Droge, 2010: 1068).

Pazar yönelimlilik, inovasyon kültüründen ziyade rekabetçilik ve pazar üstünlüğü üzerinde duran pazar kültürünün uygulamasıdır. Pazar yönelimlilik, aynı zamanda pazar istihbaratı ile ilgili olan davranışlar seti olarak görülebilir (O’Cass - Ngo, 2007: 13). Atuahene-Gima ve arkadaşlarına (2005: 466) göre de pazar yönelimlilik, işletmenin pazar istihbaratını oluşturma ve yayma yeteneği ve buna tepki vermesidir. İşletmeler, müşterilerin henüz giderilmemiş ihtiyaçlarını müşteri pazar istihbaratı yoluyla ortaya çıkarabilir ve bu istihbarata yanıt verebilirler. Müşteri pazar istihbaratı, daha iyi hizmet ve ürün kalitesi elde etmede ve ürünler için yüksek fiyatla sonuçlanmasında aracıdır. Yüksek nispi fiyatları sürdürmek amacıyla küçük işletmeler de pazarlama politikasında, yeni ürünlerde, daha iyi kalite ve hizmette ve dağıtım yöntemlerinde devamlı yenilikçi olma ihtiyacı duyarlar. Ayrıca işletmeler, tedarikçi istihbaratı yoluyla yeni teknolojileri ve inovasyon için gerekli diğer girdileri ortaya çıkarabilirler. Tedarikçi istihbaratı, eğer işletmeler yenilikçi olmaya daha az eğilimli ise ürün inovasyonunu teşvik eder. Özellikle gıda sektöründe tedarikçiler süreç inovasyonları; perakendeciler de ürün inovasyonları için önemli bağlantıları sağlarlar. Küçük işletmeler nadiren yeni teknolojik fırsatları taramaktadırlar. Bu süreçte tedarikçiler, küçük işletmelerin inovasyon kararlarını etkilemeye çalışarak inovasyonun teşvik edilmesinde önemli rol oynarlar (Verhees - Meulenberg, 2004: 141-148).

Pazar yönelimlilik, temelde pazar koşullarına bir tepki olarak yeni veya farklı bir şey yapmayı içermekte ve bu aynı zamanda bir inovatif davranış olarak görülmektedir. Bu doğrultuda değişken pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, müşterilerin değişen tercihlerini tatmin etmek üzere ürünlerini uyarlamakta iken; daha durgun pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, ürün ve hizmetlerinde çok küçük uyarlamalar yapmaktadırlar (Jaworski - Kohli, 1993: 56-57). Jaworski, Kohli ve Sahay (2000: 45), pazar yönelimli işletmelerin pazarın yapısını ve pazardaki işletmelerin davranışlarını etkileyerek pazarları yönlendirdiklerini önermektedirler. Ürün inovasyonu, pazar istihbaratına en uygun yanıt olabilir. Pazar yönelimli işletmeler, tüketicilerin gelişen ihtiyaçlarını daha hızlı karşılayarak daha yenilikçi olabilirler. Tüketicilerin değişen ve gelişen ihtiyaçlarını tatmin

etme ısrarı, radikal ürün inovasyonlarının da kaynağını oluşturur (Salavou - Lioukas, 2003: 97). Slater ve Narver (1994: 46-50), rekabetçi çevrenin pazar yönelimi ve performans ilişkisini nasıl etkilediğini araştırmışlar ve pazar yönelimli işletmelerin, tüketicilerin gelişen ihtiyaçlarını karşılamak için daha iyi konumlandığını ve yenilikçi ürünlerle bu ihtiyaçlara cevap verdiğini ifade etmişlerdir. Slater ve Narver (1994: 46-50) 'a göre hem müşteri yönelimlilik hem de rakip yönelimlilik performans üzerinde benzer etkilere sahiptir. Gatignon ve Xuereb (1997: 77), işletmenin pazar yönelimlilik boyutları (müşteri, rakip yönelimlilik gibi) ile pazarlanan ürün inovasyonları arasında güçlü ilişkiler bulmuş ve bu boyutların işletmenin yenilikçi stratejisinde yararlı olduğunu ifade etmişlerdir. Gatignon ve Xuereb (1997: 82-84), müşteri yönelimliliğin daha az radikal inovasyonlara öncülük ettiğini bulmuştur. Buna rağmen daha fazla teknoloji yönelimlilik, yeni ürünlerin daha fazla radikal olmasını sağlamaktadır. Müşteri ve rakip yönelimliliğin yeni ürün inovasyonu ile bağlantısı da birçok çalışmada ele alınmıştır. Örneğin Lukas ve Ferrell (2000: 239) ' e göre müşteri ve rakip yönelimlilik birlikte, "dünya için yeni ürünlerin" sunumunu artırmaktadır. Buna karşın rakip yönelimlilik, me-too ürünlerin sunumunu artırmaktadır. Gatignon ve Xuereb (1997: 77) ' e göre ise bu yönelimler işletmelerin daha radikal, az maliyetli ve yüksek performans gösteren inovasyonlar geliştirmelerine izin verir. Han ve arkadaşları (1998: 30-45) müşteri yönelimlilik ile inovasyon arasında olumlu bir ilişkiyi; rakip yönelimlilik ve inovasyon arasında ise olumsuz bir ilişkiyi bulmuşlardır. Han, Kim ve Srinistava (1998: 30-45), yenilikçiliğin müşteri yönelimlilik ve performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini fakat rakip yönelimlilik veya bölümler arası koordinasyon ve performans arasında böyle bir ilişkinin olmadığını bulmuşlardır. Calantone ve arkadaşları (2010: 1068-1078) da müşteri yönelimliliğin yeni ürün inovasyonunu özellikle batı ülkelerinde program düzeyinde teşvik ettiğini bulmuşlardır. Bu doğrultuda yöneticilerin, yeni ürün programlarını yönetmede müşteri bilgisini dikkate almalarını önermektedirler. Ayrıca rakip yönelimliliğin, ürün ve hizmet ayırımı olmaksızın inovasyon üzerindeki etkisi de olumludur. Rakip yönelimlilik, inovasyon üzerinde hem proje hem de program düzeyinde eşit etkilere sahip olmalıdır. Buna rağmen müşteri yönelimlilik, her iki düzeyde rehberlik edebilir, program düzeyinde radikal hareketleri artırabilir fakat proje düzeyinde inovasyonu azaltır. Çünkü müşteri yönelimlilik, yeni ürün geliştirme takımlarının artımsal ürünlere, mevcut ödüle ve düşük risk projelerine odaklanmalarına neden olmaktadır. Atuahene-Gima (1995: 275) da 275 Avustralya

işletmesi üzerinde yaptığı çalışmada, pazar yönelimlilik ile yeni ürün geliştirme faaliyetleri ve performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma sonucunda pazar yönelimliliğın yeni ürün başarısında en önemli faktör olduğu ve etkisinin yeni ürünün türüne göre (radikal-artımsal) farklı olduğu bulunmuştur. Buna göre radikal ürün inovasyonlarına göre artımsal ürün inovasyonlarında pazar yönelimlilik daha fazla etkilidir ve pazar yönelimliliğın etkisi ürün hayat eğrisinin başlangıç evrelerinde ve pazarda rekabet yoğun olduğunda daha fazladır. Bu sonuç, radikal yeni ürünlerin gelişiminde pazar yönelimliliğın gereksiz olduğu anlamına gelmemelidir.

Pazar yönelimliliğın işletmelerin inovasyon eğilimi üzerindeki etkisi, müşterilerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarının tatmin edilmesiyle ilişkilidir. Pazar yönelimli işletmelerin pazar bilgisini işleme yetenekleri, müşterilerin ihtiyaçlarının hızlı tanımlamasına ve tepki vermesine izin vermekte, yeni ürün sunumlarının zamanlamasına rehberlik etmektedir. Pazar yönelimli işletmeler, rakiplere göre üstün kalitede ve eşsiz yararlar sunan yeni ürünler geliştirebilirler. Daha güçlü pazar yönelimli işletmeler, yeni ürün fırsatlarını daha iyi tanımlar ve tepki verirler. Bu işletmeler, mevcut ürün ve hizmetlerin yeni versiyonlarıyla pazarda ilk olmayı isterler. Güçlü pazar yönelimlilik, müşterilerin aradığı yararlar ile işletmenin müşterilerine sağladığı yararlar uygunluk yaratarak yeni ürün geliştirmeyi doğrudan etkileyebilir. Aynı zamanda markaya değer ekleyerek kârlılığın etkiler ve uzun dönemli müşteri ilişkilerini oluşturur (Baker - Sinkula, 2005: 488-496).

Pazar yönelimli işletmeler, ürün ve hizmetleri için olası talep ve maliyet sinerjileri yaratmalıdırlar. Ürün hatlarındaki ürünler, ürün yamyamlığı yerine tamamlayıcıdırlar ve ürün geliştirmede maliyet etkinliğı yaratarak temel yetenekleri oluşturabilirler. Bu işletmeler, satış, tutundurma, müşteri hizmetleri, fiyatlama stratejisi, hedef pazar seçimi ve dağıtımdaki uzmanlıklarına uygun olası ürün ve hizmetleri üretebilirler. Bu sinerji, pazar yönelimli işletmelerin temel yeteneğini oluşturur. Farklılaşmaya yönelik değer ekleme ve özel müşteri nişlerine ürünleri hedefleme yeteneğidir. Bu yetenek gelişmiş ürün kalitesine, müşteri tatminine, müşteri hizmet kalitesine, müşteriye elde tutmaya ve müşteri güvenine dönüşür ve işletmeler tüm bunlarla yüksek fiyatlarla yüksek kâr marjları elde edebilirler (Baker - Sinkula, 2005: 488).

### 3.2. İnovasyon Yönelimlilik

İnovasyon yönelimlilik, inovasyon çıktıları, yeni ürünlerin ve süreçlerin sayısı bağlamında tanımlanabilir. İnovasyon yönelimlilik işletme stratejisine, öğrenmeye ve inovasyon hedeflerine yönelik fonksiyonel etkileşimi yönlendirir. Özetle inovasyon yönelimlilik, organizasyon faaliyetlerini etkileyen bilgi yapısında oluşturulan inovasyonla ilişkili inanışlardır. Bu nedenle inovasyon yönelimli bilgi yapısı, öğrenmeyle ilgili organizasyon çapında paylaşılan inanış ve anlamlar, işletmenin gelecek kavramı, stratejileri ile işletmeyi şekillendiren ve inovasyonu destekleyen yeteneklere rehberlik eden çeşitli fonksiyonları kapsamaktadır. *İnovasyon yönelimlilik, inovasyonun tüm organizasyon için ilgi odağı olması anlamına gelir* ve yeni ürün sunumu, Ar-Ge harcamaları ve pazara giriş durumunu içeren çok bileşenli bir yapıdır (Siguaw - Simpson - Enz, 2006: 559-568). Rosenbusch, Brinckmann ve Bausch (2011: 445)'a göre, inovasyon yönelimlilik kaynakların Ar-Ge'ye ayrıldığı ve yenilikçi ürün ve hizmetlerin gelişmesine yardımcı olan, organizasyonun değişime karşı olumlu tutumunun bir birleşimidir.

Kaynak temelli görüş, işletmelerin eşsiz, ikame edilemeyen, nadir, değerli kaynak ve yeteneklere sahip olmasıyla sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabileceğini açıklamaktadır. Buna rağmen, hiçbir beceri veya kaynak sürdürülebilir bir rekabet avantajına öncülük etmez. Ancak işletmeler, temel yeteneklerini oluşturmalıdırlar. Kaynak temelli görüş, inovasyon yönelimlilik kavramının mantıklı temelini sağlamaktadır. Bilgi geliştirme ve yayılımı fikri, inovasyon yönelimliliğin bir parçasıdır. İnovasyon yönelimlilik inovasyonla ilgili anlamlar ve inanışları içerdiğinden yeni bilgi, işletmenin pazardaki rakipleri karşısında konumunu geliştirmesi açısından gereklidir. Bu nedenle rekabet avantajının temel kaynağı inovasyon yönelimlilik, özellikle bilgi geliştirme ve insan kaynakları, pazarlama ve işlemleri yöneten stratejik niyettir (kaynaklar ile hedefler arasında uygunsuzluk yaratan, işletmenin gelecek on yıl içinde kendisi için oluşturmayı düşündüğü uzun vadeli pazar ya da rekabet konumuna ilişkin yön duygusunu yansıtan özgül bir görüş) (Siguaw - Simpson - Enz, 2006: 560). Stratejik niyete sahip olma yanında yeni yetenekleri diğer işletmelerden daha hızlı oluşturmada önemlidir.

İnovasyon yönelimlilik teknolojik üstünlük bağlamında da açıklanmakta ve enerjisini üstün ürünler keşfetmeye ve geliştirmeye veren işletmeler inovasyon yönelimli olarak ifade edilmektedir. Bu kavramsallaştırma, inovasyona açıklığı ve inovasyon yapma

kapasitesini içermektedir. Yenilikçilik, işletme kültürünün bir yönü olarak yeni fikirlere açık olma durumudur. Organizasyonda bazı yeni süreçleri, ürünleri veya fikri sunma kapasitesini yansıtır. İnovasyon yönelimlilik aynı zamanda işletmenin sunduğu inovasyon sayısının bir fonksiyonu, ne kadar müşteriye bu inovasyonların sunulduğu ve bu inovasyonların nasıl üzerinde durulduğuyla ilişkilidir. İnovasyon yönelimliliğin temel unsurları ise genel olarak yaratıcılığa dayanan değer ve inovasyon, riske karşı yönelim (mevcut durumu koruma), organizasyon üyelerinin yaptıkları işe istekleri ve geleceğe rehberlik eden saldırı stratejisidir (organizasyonun geçmiş durumunu korumayı isteyen savunma stratejisinin tersine). Ortak misyon ve yeni fikirlerin inovasyon iklimi, yeni fikirlere açık inovasyon yönelimliliğin ortak kültürü, değişen teknolojilere çalışanların uyumuna izin veren bir çevre gibi kavramsallaştırmalar, öğrenme felsefesinin inovasyon yönelimliliğin doğasında yatan bir unsur olduğunu göstermektedir. Bu öğrenme felsefesi, işletmeye özgü yaratıcılığın önemini, inovasyona açıklığı, riske karşı olumlu tutumları güçlendirebilir. Tüm bu açıklamalar, inovasyon yönelimliliğin işletmeyi kuşatan ve organizasyonun tüm fonksiyonlarını içerecek şekilde stratejik olduğunu göstermektedir (Siguaw - Simpson - Enz, 2006: 559).

### 3.2.1. İnovasyon Yönelimliliğinin Unsurları

*İnovasyon yönelimliliğinin unsurları incelendiğinde* öğrenme felsefesi, stratejik yön ve bölümler arası koordinasyon ve iletişim önem kazanmaktadır. **Öğrenme felsefesi**, inovasyon yapmak üzere işletmede organizasyon çapında öğrenme, düşünme, elde etme, iletme ve bilgiyi kullanmayla ilgili kavrayışlardır. Bu noktada öğrenen organizasyon fikri geniş şekilde yer bulmaktadır. Öğrenme felsefesinde emme kapasitesi dikkat çeker. Emme kapasitesi, işletmenin dışsal bilgiyi elde etmesi, özümsemesi ve yeni bilgiyi uygulamasını veya ticarileştirmesini ifade eder. Bu bakış açısıyla öğrenme, önceki bilginin baskın olduğu fakat aynı zamanda deneyim, çaba yoğunluğu ve bilgi değişiminin bir fonksiyonudur. Daha fazla emme kapasitesine sahip olan işletmeler de daha fazla proaktif olurlar ve çevredeki fırsatları kendi yararına kullanırlar. Organizasyonel öğrenmenin üç temel yeteneğinden bahsedilebilir. Bunlar, pazar yönelimlilik ve organizasyonel performansla ilişkili organizasyonel değerler, pazar bilgisini işleme davranışları ve organizasyonel hareketlerdir. Öğrenme yönelimlilik, organizasyonel inovasyonla ilişkilidir. Öğrenme taahhütü, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, organizasyon içi bilgi paylaşımı öğrenme yönelimliliği tanımlamada ve ölçmede kullanılmaktadır. **Stratejik yön**, işletmenin sürekli

üstün performans göstermesine yönelik işletme tarafından uygulanan doğru davranışlardır. Bu unsur, işletmenin uzun süreçte yenilikçi olmasını sağlar. Stratejik yön, inovasyona yönelik stratejik inanış ve anlamlara odaklanırken; **girişimcilik yönelimi** inovasyonla sonuçlanan süreçler, uygulamalar ve faaliyetler olarak algılanır. Diğer bir ifadeyle girişimcilik yönelimi, strateji ve hareketlerin birleşiminden oluşan birleşik bir yapıdır. Stratejik girişkenlik de yenilikçiliği olumlu etkiler. Stratejik inovasyon, müşteriler için değer gelişimleri ve işletmelerin büyümeleri için iş modelinin temelden yeniden kavramsallaştırılması ve mevcut pazarların yeniden şekillendirilmesidir. Kültür, süreçler, bireyler ve kaynaklar da stratejik inovasyona yön verir ve müşteri değer yaratımı ile işletmenin rekabetçi konumunu etkiler. İşletmenin stratejik yönü, öncelikleri vurgular ve kaynak seçenekleri konusunda bilgi verir. Tüm bunlar, planlamada, organizasyonel süreçler ve tasarımda sürekli gelişime rehberlik eder. Yeni ürün geliştirme, bölümler arası sınırlar kalkmadığı sürece ve fonksiyonel alanlar arasında resmi ve resmi olmayan iletişim zayıf olduğu sürece başarılı olamaz. **Bölümler arası koordinasyon ve iletişim**, inovasyon çabalarını kolaylaştırarak bilgi paylaşımının yönetimini sağlar. Ar-Ge, pazarlama, işlemler (yönetimin kontrolündeki faaliyetler) arasındaki güçlü koordinasyon, inovasyon başarısı için kritiktir. Bu nedenle fonksiyonel bilgi yapıları öğrenmeye yönelik kullanılmalı ve kolektif bir vücut gibi organizasyonda inovasyonu kolaylaştırıcı şekilde uygun hale gelmelidir (Siguaw - Simpson - Enz, 2006: 562-564). Ülkemizde Naktiyok (2007: 211) tarafından KOBİNET bilgi ağına kayıtlı 100 ve daha fazla sayıda çalışana sahip 173 işletme ile yapılan çalışmada inovasyona verilen önemle, risk alma, yönetsel destek, ödül ve teşvik sistemi, kaynak varlığı ve örgüt yapısı gibi örgütsel faktörler ile *inovasyon yönelimi* arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel faktörlerin tamamı ile örgütlerin inovasyon yönelimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca örgütlerin risk almaya yatkınlıklarının ve örgüt yapılarının organik özellik göstermesinin işletmelerin inovasyon yönelimli olmalarında, diğer faktörlere göre daha fazla belirleyici olduğu bulunmuştur.

İnovasyon yönelimlilik radikal ve artımsal inovasyonları etkiler. Radikal inovasyonlar, pazarı yeniden tanımlar ve organizasyonda sürekli olmayan bir değişime neden olur. Artımsal inovasyonlar, bilgide doğal gelişmeleri ve eskide küçük değişiklikleri içerir. İnovasyonu kolaylaştırıcı şekilde tasarlanan işletmeler, radikal ve artımsal inovasyonları benimsemeye daha iyi esneklik ve yeteneklere sahiptirler ve uzun dönemli

başarı sağlarlar. Süreç inovasyonları, iş yapmada veya ürün ve hizmetleri üretmede değişiklikleri kapsar. Yönetim inovasyonları, organizasyonel yapı ve yönetim süreçlerini kapsamakta ve organizasyonun temel iş faaliyetleriyle dolaylı ilişkilidir. İnovasyon yönelimlilik süreçlerde, yönetim ve ürün inovasyonlarını artırmalıdır (Siguaw - Simpson - Enz, 2006: 567-568).

### **3.2.2. İnovasyon Yönelimlilik İçin Gerekli Yetenekler**

İnovasyon yönelimlilik, öğrenme felsefesi, stratejik yön ve fonksiyonlararası uyum unsurlarından oluşan, biçimsel ve biçimsel olmayan sistemler içine yerleşmiş, yenilikçi düşünceyi destekleyen davranışlar, yetenekler ve süreçlerle organizasyon stratejilerine ve hareketlerine rehberlik eden ve başarılı inovasyonların geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve uygulamalarına ilişkin çok boyutlu bir bilgi yapısıdır. Organizasyon düzeyinde bilgi yapısı, hiç değişmeyen amaçlar, neden-sonuç inanışları ve diğer kavramaya yönelik unsurlar setidir. Bu nedenle inovasyon yönelimlilik, işletmenin gelecek kavramı ve stratejileri, çeşitli fonksiyonların işletmeyi şekillendirmesi ile işletmenin inovasyonu destekleyici yetenekleri konusunda organizasyon çapında paylaşılan inanışlar ve öğrenmeyle ilgili anlayışlarını yansıtır (Siguaw - Simpson - Enz, 2006: 560).

İnovasyon, işletme içi faktörlerle ilişkili evrimsel teori ve kaynak temelli teorilerle ilişkilidir. Evrimsel teori (Evolutionary theory), inovasyon ve işletme performansının birbirine bağımlılığını açıklamada kullanılabilir. Fakat evrimsel teori, işletme içi bakış açısıyla inovasyonu analiz etmede değerli katkılar sağlasa da inovasyonla ilişkili işletmenin davranışlarını nasıl optimize ettiği konusunda daha az ilişkilidir. İnovasyon bağlamında kaynak temelli teori, rekabet avantajı için işletme yeteneklerinin anlamlı analizinde daha uygundur. Kaynak temelli teori, işletmelerin sahip olduğu bireysel kaynak ve yeteneklere göre performans farklılıklarını ortaya koyar. Kaynaklar, sermaye, makine, teknolojik yetenekler ve yetenekli personelin istihdamı gibi somut (Siqueira - Cosh, 2008: 115) ve patentler, sahiplik, tescilli teknolojiler ve ilişkiler ve güven gibi uzun sürede oluşan soyut varlıkları içerir (Trott, 2008: 184). Yetenekler ise organizasyonel çalışma yöntemlerini içermekte ve bireyler ile kaynaklar arasında koordinasyonu gerektirmektedir (Siqueira - Cosh, 2008: 115). Bu sayede işletmeler, kopya edilmesi zor dinamik (dynamic) yetenekleri geliştirerek farklılaşabilirler (Trott, 2008: 184). Sürdürülebilir inovasyon için yetenek geliştirmede organizasyonlar, üç unsura sahip olmalıdırlar. Kullanılabilir



kaynaklar, problemlerin çözümünde işbirliğine dayalı yapı ve süreçler ile işletme stratejisinin bir parçası olarak inovasyon (Laforet, 2009: 194).

İşletmenin dinamik yetenek temelli teorisi, içsel ve dışsal çevreyi dinamik olarak görür. Dışsal çevre, pazardaki farklı oyuncular nedeniyle değişiklik göstermekte; işletmenin içsel çevresi de buna bağlı olarak değişmektedir. Bu içsel sürecin değişiminin yönetimi ile işletmeler, yetenekleri ile farklılaşırlar. Bu teori, organizasyonların özel yetenekleri geliştirmesini vurgular. Bu yetenekler de organizasyonun artımsal ve kümülatif tarihsel faaliyetlerine bağlıdır. Diğer bir ifadeyle işletmenin gelecekteki rekabet yeteneği, geçmiş faaliyetlerine bağlıdır. Bu araştırma ve geliştirmenin yönetimi bağlamında emme kapasitesiyle açıklanabilir. Ar-Ge yatırımları, özel inovasyonları yaratma amacı güden temel faktördür. Ar-Ge harcamaları da organizasyonun emme kapasitesinde bir yatırım olarak görülür. Organizasyonun değerlendirme ve dışsal bilgiden yararlanma yeteneği, Ar-Ge ile yönlendirilen önceki bilgi ve uzmanlık ile ilişkilidir. Yenilikçilik fikri de organizasyonun tüm yeteneğinin teknoloji avantajını tanımlaması ve etkili kazanmasını tanımlar. Yenilikçilik süreç modeli de inovasyonun oluşması için gerekli faaliyetleri göstermektedir (Trott, 2008: 185).

İnovasyon, ağırlıklı olarak işletmenin kültürü, işletmenin sahip olduğu kaynaklar ve işletmede geliştirilen yetenekler tarafından etkilenmektedir (Atuahene-Gima - Slater - Olson, 2005: 135; Hobday, 2005: 135). Bu doğrultuda işletmelerin inovatif bir kültüre sahip olmaları yanında bazı yetenekleri de geliştirmeleri ya da bu yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Aşağıda bu yeteneklerden temel yetenekler, inovasyon yeteneği, organizasyonel yetenekler, pazarlama yeteneği konuları ele alınmaktadır.

### **3.2.2.1. İşletmeye Özgü Yetenekleri Geliştirme: Temel Yetenekler**

Kaynak temelli görüş, potansiyel rekabet avantajı kaynağı olarak kaynakların heterojenliğine ve durağanlığına odaklanmaktadır. İşletme kaynakları da varlıklar ve yetenekler olarak sınıflandırılabilir. Varlıklar, ölçek ekonomisi, ün, marka değeri gibi organizasyonun sahip olduğu somut kaynaklardan oluşur. Yetenekler, bu varlıkları bir arada tutan yapışkan gibidir. Yenilikçiliğin ve işletme sunumlarının üstün kalitesinin temelinde yatan beceriler gibi bu varlıkların avantajlı konumlanmasını sağlar. Yetenekler, varlıklardan farklıdır çünkü parasal olarak ölçümleri zordur ve organizasyonun uygulamalarına derin olarak yerleşmişlerdir (Zhou - Yim - Tse, 2005: 44).

Kaynak temelli değer yaratım sürecinde hammadde ve stoklar, işletmenin kendi kontrolünde olan ve sahip olduğu genel kaynakları oluşturur. Genel kaynakların tanımlanması ve bu kaynaklara ulaşılması kolaydır. Bu kaynaklar, organizasyonun satın almasına yönelik gerekli finansal yeteneğe sahip olmasını sağlar. Genel kaynaklar birleştirildiğinde yetenekler haline gelir. Bu yetenekler istenen sonucu etkileyen kaynakların konumlandırılmasına yönelik işletmenin kapasitesini/yeteneğini artırır. Yetenekler, işletmenin faaliyetlerini verimli ve etkili yerine getirmesine izin veren kaynaklar arasında etkileşimi içerirler. Bu yetenekler, işletme misyonunda önemli hale geldiğinde ve sürekli olarak iyi yönetildiğinde, temel yetenekler haline gelir. Temel yetenekler, işletmenin özellikle en iyi yaptığı ve değer yaratımına katkı sağlayan rekabet avantajı yönünü ifade eder. Bu yetenekler değerli, nadir, eşsiz olduğunda organizasyon için eşsiz avantaja dönüşürler. Kaynakların sistematik etkileşimi, bu yeteneklerin gelişimine rehberlik eder ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlar (Brush - Grene - Hart, 2001: 68). Bu nedenle kaynak temelli görüşe göre rekabet avantajı sadece değerli kaynaklardan değil, kaynakların üstün değere dönüştürüldüğü rakipler tarafından taklit edilmesi güç içsel yeteneklerle sağlanmaktadır (Atuahene-Gima, 2005: 63). Bu bağlamda inovasyona yönelik temel yaklaşım temel yeteneklerin gelişimidir (Utterback, 1996: 218). İnovasyon geliştirme, üretim ve buluşun pazar ticarileştirmesi, ürün yayılımı ve tüketiciler tarafından benimsenmesinden oluşmaktadır. Kaynak temelli teori, kaynakların ve yeteneklerin rekabet avantajı kaynağı oluşturduğunu savunmaktadır. Yeni ürün inovasyonu, ayırteıcı yetenek olarak görülmelidir: İşletmelerin üstün nitelik yaratımı, eşsiz ve yeni ürünler rekabet avantajı sağlar. Bir işletmenin ayırteıcı (temel) yeteneği, daha fazla kaynağa sahip olmadan ziyade kaynakların daha etkin kullanımı ile ilgilidir (Calantone - Harmancıoğlu - Droge, 2010: 1066). İşletme, pazarda varlığını sürdürebilmek için kendine özgün temel yetenekleri geliştirecekse, çalışanların işletme kaynaklarını pazar potansiyelleriyle yaratıcı bir şekilde ilişkilendirmesi gerekir; yeni ve özgün bilgi üretmesi gerekir. Bu anlamda temel rekabet üstünlüğü veya taktik üstünlük elde etmenin yolu, yaratıcılıktan ve özgün bilgi üretmekten geçmektedir (Arat, 2007: 120).

Başarılı inovasyonlar için işletmenin temel yetenekleri önem kazanmaktadır. Temel yetenek, kaynak ve yeteneklerin bir yığını olmakla birlikte sadece bir kaynak (örneğin pazar yönelimlilik) rekabet avantajı kazanmada yeterli değildir (Baker - Sinkula, 2005: 489). İşletmelerin rekabetçi çevrede kendilerini nasıl konumlandıkları ve yaşamlarını

devam ettirmek için hangi yeteneklere sahip olmaları gerektiği anlaşılmalıdır. Bu konuda *Gary Hamel*, işletmelerin rekabet avantajının onların ürünlerinde değil yeteneklerinde olduğunu ifade etmektedir. Bunlar, kopya edilmesi zor bilgi, yetenekler, yönetim süreçleri ve çalışma yöntemleri olarak tanımlanmaktadır. Çünkü bunlar sürekli güncellenmekte ve değişmektedir. Çok az işletme, muhtemelen dünya liderliğini beş veya altı temel yetenekten fazlası ile geliştirebilir. İşletmeler, sadece fiziksel teknolojilerle yetenekleri geliştiremezler. Örneğin İngiltere’de Tesco mağazaları, perakendecilik ve dağıtımda rakiplerinin rekabet etmelerinin zor buldukları bir dizi yetenek, know-how ve çalışma yöntemleri geliştirmiştir. Rakiplerinin Tesco’nun bu faaliyetlerini kopya etmek istemelerinin nedeni, bu yeteneklerin organizasyonun temel yeteneklerini oluşturması, söylenmeden anlaşılan bilgiye dayanması ve organizasyonun çalışma yöntemlerine gömülü olmasıdır. Gary Hamel, temel yeteneklerle son ürünlerin bağlantısını ağaç metaforu ile açıklamaktadır. İşletmenin temel yeteneği, bir ağacın kökü ile karşılaştırılabilir. Temel ürünler, ağaç gövdesini; iş birimleri ise ağaç dallarını yansıtmakta, en son ürünler de çiçekleri, yaprakları ve meyveyi oluşturmaktadır. Sadece teknoloji başarı sağlamaz. İşletmeler, zihinlerini, bilgi ve teknolojiyi müşterilerin istedikleri şeylere dönüştürmelidirler. Bu yetenek, işletmenin temel yeteneğinden söz etmektedir. Özetle temel yetenek, işletmenin değer yaratan faaliyetleri yerine getirmek üzere varlıklarını kullanma yeteneğini ifade eder. Bu da ürün teknolojisi ve dağıtım, ürün teknolojisi ve pazarlama çabası; dağıtım ve pazarlama gibi birçok varlığın bütünleşmesi anlamına gelir (Trott, 2008: 186-187). Diğer bir ifadeyle *temel yetenekler*, her işletmeye göre heterojen olma özelliği gösteren, rakipler tarafından taklit edilemeyen, değer yaratan, ikame edilemeyen, nadir bulunan ve işletmelere rekabet avantajı yaratan yeteneklerdir (Karakılıç, 2009: 201). Rekabet avantajı, kaynak temelli teorinin bir çıktısı olarak rakipler arasında nadir olan değer yaratım stratejisiyle ilişkilidir. Bu doğrultuda rekabet avantajı, aynı sektör içinde yer alan diğer işletmelerden daha iyi performansa sahip olmayı ya da görel olarak daha yüksek performans gösterme anlamına gelmektedir (Siqueira - Cosh, 2008: 115-116). Temel yetenek, işletmede var olanı (gücünü) ama rakipte varolmayanı yansıtmaktadır. Bir işletmenin en iyi olduğu noktayı belirler. Müşterilerden, kanal üyelerinden ve rakiplerden alınan geri bildirimler de *temel yetenek* gelişiminde kullanılabilir. Bu bakımdan öğrenme odaklı işletmelerin en temel özelliği, çevresel ve pazar değişikliklerini görerek uyarlamaları yapmalarındır (Chaveerug - Ussahawanitchakit, 2008: 94).

İşletmelerin teknoloji varlıklarından kârlar elde etme yeteneği, varlıklar üzerinde korunma düzeyine ve bu yetenekleri diğer işletmelerin hangi genişlikte taklit ettiğine bağlıdır. Bu yetenekler, işletmenin uzun dönemli başarısının temelini oluşturuyorsa ve diğer işletmeler için taklit edilmesi zorsa, uzun dönemli kârlar elde edilecektir. Bazı işletmelerin sahip oldukları bazı temel yetenekler incelendiğinde, Intel'in mikro işlemci geliştirme yeteneği, telif hakkına sahip mikroşifreler kullanması; Coca Cola'nın bireylerin daha fazla ödemeye istekli oldukları ürünleri geliştirme yeteneği, Honda'nın yüksek kalite ve performansa sahip motorları üretme yeteneği, 3 M'in astar ve yapıştırıcıdan çeşitli ürünleri geliştirme yeteneği bulunmaktadır. Volvo'nun temel yeteneği sağlamlık, Sony'nin üstünlüğü ise teknolojiye imajı, kalitesi ve işini çok iyi belirlemesidir. Bu işletmeler, temel yeteneklerine bağlı olarak uzun dönemli kârlara sahiptirler ve çok az sayıda işletme onları taklit edebilir. Bu yetenekler temel olmaz ve taklit edilebilirlik yüksek olursa, her şey eşit olacaktır ve istenen kârlar elde edilemez. Bu yetenek temel olmaz fakat taklit edilebilirse, işletme bazı önemsiz kârlar elde edebilir. Eğer yetenek temel ve kolayca taklit edilebilir olursa, işletme kârlar elde edebilir. Fakat rakipler tarafından taklit edilme söz konusu olacağından bu kârlar geçici ve kısa dönemlidir (Trott, 2008: 187).

Temel yetenekler, her organizasyon için farklıdır ve organizasyonun kişiliğinin bir parçasıdır. Fakat sadece işletmeler değil, her organizasyon tek bir temel yeteneğe ihtiyaç duyarlar: İnovasyon (Mohr - Sarin, 2009: 89). İnovasyon, bir işletmenin temel yetkinliklerinden biri olmalıdır. Temel yetkinlik, kolay kopyalanamayan, becerilemeyen bilgilerdir. Örneğin Bosch dizel filtreleri; filtre işlemini, su ayırmayı, yakıt ısıtmayı ve yakıt soğutmayı tek bir üniteye bir araya getirmektedir. Özel filtre elemanı; yüksek düzeyde süzme sağlayarak, en ince parçacıkları hassas biçimde toplamaktadır. Daha çevreci, daha hızlı ve daha keyifli olunmasını sağlayan bu özellikler müşteriyi olumlu etkilemektedir (Karakaş, 2007: 23). Bu bakımdan işletmelerin kendilerini rakiplerinden farklı kılmaları ve tüketicilerin zihinlerinde kalıcı olmak için temel yeteneğe ihtiyaçları vardır. Ayrıca işletmelerin üstün yönlerini belirlerken pazarı incelemeleri de önemlidir. Örneğin kargo sektörü güven pazarlamaktadır. Bunun üzerine temel üstünlük/yetenek kurulmalıdır. Tecrübe de temel yeteneğin belirlenmesi için gereklidir.

### **3.2.2.2. Organizasyonel Yetenekler**

Kaynak temelli teoriye göre organizasyonel yetenekler, işletme performansını ve rekabet avantajını etkileyen temel faktörlerdir (Siqueira - Cosh, 2008: 117-118). Bu nedenle güçlü bir inovasyon yönelimi için organizasyonel yetenekler de incelenmelidir. Organizasyonel yetenek, öğrenme süreçlerini destekleyen ve kolaylaştıran uygun yönetim uygulamalarının, yapı ve prosedürlerinin uygulanmasına yönelik organizasyonun yeteneğini göstermektedir (Akgün vd., 2007: 501). İnovasyon yönelimliliğinin dikkatli uygulanması ve oluşturulması kaynak tahsisi, teknoloji, pazarlar, öğrenme, insan kaynakları ve işlemler gibi organizasyonel yeteneklerle gerçekleşir. Güçlü bir inovasyon yönelimlilikten elde edilen organizasyonel yetenekler, doğrudan inovasyon biçimini, oranını, türünü belirler, pazar konumu, işlem verimliliği ve finansal sonuçlar gibi performans çıktılarını etkiler. İşletmeler, radikal ve artımsal inovasyonları benimsemeye önemli esneklik ve yeteneklere sahip olduğu zaman uzun dönemli başarıyı yakalarlar (Siguaw - Simpson - Enz, 2006: 563-567).

#### **3.2.2.2.1. Kaynak Tahsisi**

İnovasyonlar, zaman, çaba ve/veya paraya ihtiyaç duyar. Buna rağmen zaman, para ve çaba da inovasyonların gelişimini garanti etmez. Bu faktörlerin eksikliği inovasyona engel oluşturur (Pohlmann, 2005: 10). Ayrıca işletmenin kaynakları tek başına rekabet avantajı sağlayamaz. Kaynak ve yeteneklerin birleşimi rekabet avantajı sağlar (Baker - Sinkula, 2005: 486). Öğrenme felsefesi, stratejik yön ve bölümler arası iletişim ve koordinasyon yoluyla inovasyon yönelimliliğe dayalı inanışlar, dikkatli ve doğru kaynak tahsisiyle inovasyon çabalarını olanaklı kılar. İnovasyon yönelimliliği benimseyen işletmeler, sermaye, araçlar ve yetenekli insan kaynağı gibi kaynakları sağlayarak çeşitli inovasyonları gerçekleştirebilir ve radikal inovasyonları fonlayabilirler. İnovasyon yönelimli işletmeler, yenilikçi fikirlere yönelik kaynakları yönetir, ünvanı ne olursa olsun yeni fikir şampiyonu insan kaynağını destekler ve bürokratik sınırları azaltır. İnovasyon başarısı için yetenekli insan kaynağını yerleştirme ihtiyacı duyulur. Özetle işletmeler, rakiplerine göre daha yüksek düzeyde inovasyonları geliştirmek ve sürdürmek üzere yeterli kaynağı sağlamalıdır (Siguaw - Simpson - Enz, 2006: 564). İnovasyon yoluyla performansını artırmak isteyen işletmelere kaynakların etkin tahsisi için a) işletmenin içinde bulunduğu mevcut rekabet yapısını belirleme, b) ürün, süreç ve pazar inovasyonları

arasında dengeyi sağlayacak şekilde kaynakların tahsisi, c) inovasyon ve ölçümünün kesin ölçümlerini geliştirme, d) inovasyonun fayda-maliyet oranını dikkate alma, e) yönetim şeklini ve işletme kültürünü değiştirme, f) sosyal ağlar geliştirme ve kümelere dâhil olma gibi önerilerde bulunulabilir (Otero-Neira - Lindman - Ferná'ndez, 2009: 226).

İnovasyon projeleri genellikle uzun dönemli kaynaklara gereksinim duyar. Ar-Ge, üretim ve pazarlamada büyük yatırımlar gerektirirler. Proje başarısız olursa sadece finansal kayıplar yaşanmaz aynı zamanda işletme imajı üzerinde de olumsuz etkilere neden olur (Gerybadze vd., 2010: 130). Bu nedenle yeni ürün geliştirme performansının başarısı, yeterli kaynaklarla desteklenen programlarla gerçekleşir. Bu, fazla harcamada bulunma anlamına gelmemektedir. Fakat işletmeler, Ar-Ge ve teknoloji geliştirmeyi içeren bilgi yaratımı, bilgi paylaşımı, bilgi transferi ve özellikle yeni ürün geliştirme çabası için doğru ve en iyi insanların işe alınması ve eğitimi ile ilişkili ihtiyaç duyulan fonları sağlamalıdır. Bu aynı zamanda yeni ürün geliştirme sürecinin fikir geliştirmenin en erken aşamasından ürünün pazara sürümü sonrası değerlendirmelerin desteklenmesi anlamına gelir (De Brentani - Kleinschmidt, 2004: 313). İşletmeler, daha yüksek kârlar elde etmelerini sağlayacak şekilde farklı yeni ürün ve hizmetleri sunmak üzere kaynakların tanımlanması, seçimi ve kullanımıyla ilgili rasyonel kararlar almaya çalışırlar. Ar-Ge harcamaları, özellikle temel rakibe göre Ar-Ge büyüklüğü bu süreçte temel rol oynar. Ar-Ge büyüklüğü, inovasyonu ve inovasyon süreçlerinin çıktılarını yönlendirir. İşletmenin Ar-Ge büyüklüğü ne kadar yüksek olursa, yenilikçi ürün ve hizmetleri geliştirmesi ve pazara sürmesi o kadar fazla olur (NiJssen vd., 2006: 243).

#### **3.2.2.2.2. Teknolojik Yetenekler**

İnovasyon yönelimlilik, doğrudan işletmenin yaptığı teknoloji seçimine ve bu teknolojinin işletmenin performansına yönelik yüksek kaliteli inovasyonları nasıl ürettiğine karar verir. İnovasyon yönelimliliğin öğrenme felsefesi unsuru, organizasyon çapında öğrenmeyi kolaylaştırmak üzere hangi teknolojilerin elde edileceği ve geliştirileceğine; stratejik yön unsuru, yenilikçi süreç ve yapıları kolaylaştıran teknolojilere; bölümler arası iletişim ve koordinasyon, organizasyon içi iletişimi kolaylaştıran teknolojilere odaklanır. Performansı artırma stratejilerini seçen işletmeler, aynı zamanda teknoloji yönelimlilik üzerinde dururlar. Buna rağmen teknoloji, verimlilik artışı için temel yönlendirici değildir.

İnovasyon yönelimli işletmeler, inovasyonu etkilemek üzere yeni teknolojileri araştırma, geliştirme, elde etmede ve kullanmada proaktiftirler (Siguaw - Simpson - Enz, 2006: 565).

Organizasyonlar, inovasyon çeşidini ve bunu kazanma yolunu tanımlayan bir teknolojisini stratejisini hazırlamalıdır. İşletmeler, dış sosyal ağların en önemli unsuru olarak müşteri ihtiyaçlarını da içeren geniş fonksiyonel bir bakış açısıyla yeni ürün ve süreç geliştirme çabaları yaratmalı ve inovasyonları pazara tanıtmalıdır. Müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması ve bunların teknolojik yeteneklerle karşılanması önemlidir (Koc - Ceylan, 2007: 106).

### **3.2.2.2.3. Çalışan Yeteneği**

Kaynaklar, işletmenin neyi, nasıl yapacağı konusunda karar verici olamazlar (Weerawardena, 2003: 17). Başarılan iş, çalışılan insanların bir sonucudur. Bu doğrultuda inovasyon başarısı, sadece kaynaklara değil aynı zamanda insanlara bağlıdır (Vyas, 2009: 20). İşletmenin sosyal sermayesi, artımsal ve radikal inovasyonları geliştirme yeteneğini olanaklı kılar (Jansen - Bosch - Volberda, 2006: 1670). Yetenekler, tüm inovasyon türleri için en önemli girdi olarak kabul edilir. Bu doğrultuda işletmeler, Ar-Ge çalışmalarına girişecek ve ileri teknolojileri benimseyecek yetenekli çalışanları istihdam etmelidirler. Bir girdi olarak yetenekli çalışma, istihdam edilen bilim adamı mühendis ve diğer Ar-Ge profesyonellerinin toplam istihdamdaki oranı ile ölçülebilir (Gu - Tang, 2004: 673). Dolayısıyla inovasyon başarısını etkileyen bir unsur da çalışanların seçimidir. Seçimde girişimci tutumu, know-how, açık fikirlilik ve yaratıcılık dikkate alınır. Sonuçta inovasyon yöneticisi, inovasyon takımının gerekli bilgi ve becerilere sahip olduğundan emin olmalıdır (Gerybadze vd., 2010: 146). Diğer bir ifadeyle inovasyon yönelimliliğin unsurları, işletmenin seçeceği, eğiteceği, ödüllendireceği öğrenmeye önem veren, fonksiyonlar arası ve birlikte çalışabilecek çalışanları gerektirir. İşletmeler çalışanlarının yenilikçi olmalarını istiyorlarsa, onlar için neyin önemli olduğunu keşfetmeli ve bunları anlamlı konulara dönüştürmelidirler. İnovasyon yönelimli işletmeler, çalışan etkileşimi ile inovasyonu destekler ve her düzeydeki çalışanların fikirlerinin değerli olduğunu bilirler. Bu organizasyonlar, organizasyonların tüm yönlerinin gelişimi için açıkça çalışanların yenilikçi fikirleriyle ilişkili risk almalarını teşvik eder. Organizasyonlarda inovasyon, çalışan özerkliğinin arttığı, çalışanların özgür düşüncesine izin verildiği ve bölümler arası işbirliği kurulduğu zaman gelişecektir. Yönetim, çalışanların enerjilerini ortaya koyacakları

ve farklı fikirlerini dile getirebilecekleri bir metamesajla inovasyona yönelik çalışanların istekliliğini artırmalı ve onları desteklemelidir (Siguaw - Simpson - Enz, 2006: 565).

Yetkilendirilmiş ve özerk çalışanlar, işlerinde daha fazla kontrole sahip olurlar. Yetkilendirme ve güçlendirmede kuşkusuz bir imalat işçisine bir hata gördüğünde bütün üretim hattını durdurmak gibi bir hak tanımak gerekmez, fakat bu işçiye görev tasarımında ve fabrika içi yerleşim düzenlenmesinde söz hakkı verilebilir. Ayrıca çalışanlar işletmenin stratejik niyetinin izlenmesine müdahale eden her şeyi sorgulama özgürlüğüne sahip olmalıdırlar. Yetkilendirmeye, çalışanların kendi iş çevrelerinde yenilikçi olmak için kendilerini daha rahat hissetmeleri sağlanır. Çalışanlara yeterli kaynak, zaman, materyal ve fikirleri ortaya çıkarmalarında finans da sağlanmalıdır (Smith vd., 2008: 665). Çalışanları bir amaç için bir araya getiren **liderlik** de organizasyonel inovasyonu önemli düzeyde etkileyebilir (Siguaw - Simpson - Enz, 2006: 565).

#### **3.2.2.2.4. Öğrenme Yeteneği**

Öğrenme yeteneği, ürün inovasyonu için organizasyonel yeteneklerin önemli bir bölümünü oluşturur. Öğrenme yeteneğinin unsurları da işletmelerin başarılı şekilde nasıl yeni ürünler geliştirdiklerini anlamaya yardımcı olabilir. İşletmeler öğrenmelerini kullanmaya yönelik beceri ve yeteneklere sahip oldukları takdirde inovasyon yapabilirler. Temel yetenekler ise bu öğrenme süreci aracılığıyla, bu süreçle ve bu sürecin çıktıları olan meta-öğrenme sistemi (öğrenmeyi öğrenme) ile geliştirilebilir. Bu sayede yenilikçi ürünler geliştirilebilir ve rekabet avantajı kazanılabilir. Öğrenme yeteneği de yetenek üzerinde a) bilgilerin toplanması, yayılımı, paylaşımı ve kullanım faaliyetlerini, b) öğrenme süreçlerini artıran ve destekleyen yönetim uygulamalarını, c) yeni ürünler yaratmak ve işletme performansını artırmak üzere organizasyonel öğrenme süreçlerinin akıcı ve etkili olmasını sağlayan organizasyonel yapıları kolaylaştırmaktadır. Öğrenme yeteneği karmaşık ve çok boyutlu bir konsepttir ve yönetimsel sorumluluk, sistem perspektifi, açıklık ve deneyselleştirme ile bilgi transferi ve bütünleşmesi boyutlarından oluşmaktadır (Akgün vd., 2007: 501-502).

#### **3.2.2.2.5. Pazar Yeteneği**

Pazar odaklı yetenekler veya pazar yeteneği, satın alıcılar için üstün değer yaratan davranış ve tutumlardan oluşan ve sonuçta işletme için sürekli üstün performans yaratan pazar yönelimlilikle yakından ilişkilidir. Müşteri yönelimlilik, rakip yönelimlilik ve



bölümler arası koordinasyon pazar yönelimliliğın davranışsal boyutunu; diğler üç unsur olan pazar bilgisinin örgütün bütününde doğuşu, yayılması ve bilgiye tepki vermek için heveslilik pazar yönelimliliğın işletme faaliyetlerini oluşturur. Pazar yönelimliliğın tepkisellik boyutu yenilikçi davranışın bir biçimidir. İnovasyonlar (örneğin tepkisellik) pazar istihbaratını anlama ile gerçekleşir. Bölümler arası koordinasyon, işletme kaynaklarının koordineli yararadır ve pazarlama yeteneğinden daha çok işlem yeteneğidir. Tepkisellik ve bölümler arası koordinasyon, pazar yeteneğini tanımlamak üzere pazar yönelimliliğinden ayrılır ve müşteriler ile rakip yönelimli ihtiyaçlar, davranışlar, niyetlere ilişkin bilginin kazanımı ve yayılımı sağlanır. Pazarlama yönelimlilik, inovatif kültürün bir unsuru olarak da görülür. İnovatif kültür, bilgi yayılımını destekler. Bu da inovasyon yönelimliliğın pazar yönelimliliğın bir unsuru olduğuna anlamına gelir. İnovasyon yönelimli işletmeler, inovasyonu artırmak üzere pazar yeteneği faaliyetlerini değerler, geliştirir ve uygular. Öğrenme, stratejik yön, bölümler arası koordinasyon ve iletişim, müşteri ve rakip istihbaratı toplanmasını destekler ve istihbaratın fonksiyonel alanlar itibarıyla yayılımı, rakip ürünlere göre müşterilere değer katılmış ürün inovasyonlarını sağlayacaktır (Siguaw - Simpson - Enz, 2006: 565-566). Özetle pazar yeteneği, pazar yönelimlilikle ilişkili olarak işletmenin yukarıda belirtilen faaliyetler ile tüketiciler için üstün değerler yaratmasına olanak sağlayan yeteneği ifade eder. Bu yeteneğini artıran işletmeler, pazara daha yenilikçi ürünler sunabilirler.

#### **3.2.2.2.6. İşlemler Yeteneği**

İşlemler yeteneği, organizasyonun çalışmasına etki eden tüm yönetim kontrolünde faaliyetleri; süreçleri, çalışma yöntemlerini, resmi olmayan ve resmi organizasyon tasarımını, iş süreçlerinin değişimini ve iletişim kanallarını yönetimin nasıl gördüğünü kapsar. İnovasyon yönelimli işletmeler, yeni öğrenmeyi, sürekli değişim ile iş süreçlerinde gelişmeleri ve işletmede süreçleri ve mekanizmaları geliştiren her kaynaktan bilginin toplanması ve yayılımının desteklenmesini kolaylaştıran işlem yeteneklerini geliştirirler. İnovasyonu artıran basık hiyerarşiler gibi belirli yapısal değişimler, iletişimi ve yeni fikirlerin uygulanmasını kolaylaştırır. İnovasyonu kolaylaştırıcı işletme içi yapılar, merkezileşmeme, katı kurallar, iş tahsisi ve sınırlardan yoksun resmi olmama ile karakterizedir. Bu yapıda, çalışanlar güçlendirilmiştir. Organizasyonel tasarım da etkileşimi destekler ve fonksiyonel alanlar arası sinerji yaratır. Organizasyonel kültür de işletmenin inovasyon yönelimliliği ile şekillenen işlem yeteneğinin diğler yönünü oluşturur.

İnovasyon yönelimli işletmeler, çalışanlarının ceza korkusu olmadan araştırma yapmada özgür oldukları bir çevre yaratmalıdırlar (Siguaw - Simpson - Enz, 2006: 567).

Organizasyon kültürü, yenilikçi davranışı cesaretlendirmek üzere stratejik yönetim, çalışan seçimi, çalışan göçerimi, ödüller, fikir geliştirme için destek ve çok fonksiyonlu takımlar gibi özel yönetim uygulamaları ile değiştirilebilir. Organizasyonel kültür, inovasyonun temel unsurudur ve bu ilişkiyi ya da süreci daha iyi anlama ihtiyacı, bunu daha sistematik biçime ve yapıya dönüştürmek için önceden gereksinim duyulan bir şeydir. Yönetim uygulama ve süreçleri, takımların kullanımı ve organizasyon yönelimlilik inovasyonun değişmez yönlendiricidirler. İnovasyon başarısı, organizasyon karakteristiklerinin bir fonksiyonudur. Çok disiplinli takım çalışması ve organizasyonda farklı fonksiyonlar arası etkili iletişim de direnci azalttığı ve farklı yönlerden bilgi akışını sağladığı için önemlidir (Koc - Ceylan, 2007: 106).

### **3.2.2.3. Pazarlama Yeteneği**

İşletmelerin finansal başarıları (kârlılık, pazar payı, satışlar) çoğu zaman pazarlama yeteneğine bağlıdır. Pazarlama, işletmenin kâr elde edeceği ürünleri veya hizmetleri için yeterli düzeyde talep yaratılmasına yardımcı olur (Özdemir, 2011: 4). İnovasyonu destekleyen işletmeler, inovasyonun başarısını sağlayacak pazarlama yeteneklerine de sahip olmalıdırlar (Ling vd., 2007: 307). Pazarlama yeteneği, kolektif bilgi, becerilerin ve işletmenin kaynaklarının pazarla ilişkili ihtiyaçları karşılamak üzere uygulamaya konulması ile işletmenin ürün ve hizmetlerine değer katan ve rekabet taleplerini karşılayan bütünleşik süreçler olarak tanımlanabilir (Day, 1994: 43-44).

Pazarlama yeteneği, işletme çalışanlarının işletmenin pazarlama problemlerini çözmeye yönelik bilgilerini kullandıklarında veya öğrenme süreçleri ile geliştirilebilir. Hedeflenen tüketicilere değer odaklı ürün ve hizmetler sunmak üzere sekiz süreç önerilebilir. Bu süreçler, a) tüketici hizmetleri, b) tutundurma faaliyetlerinin etkinliği, c) satış elemanlarının kalitesi, d) dağıtım ağının uzunluğu, e) reklam için ayrılan kaynakların genişliği, f) işletmenin pazar araştırması, g) ürün farklılaştırma kabiliyeti, h) ürün tanıtımı hızıdır. Pazarlama yeteneği de işletmenin bu sekiz süreci kullanımıyla ilişkili olarak tasarlanabilir. Yetersiz pazar analizleri ile satış çabaları, dağıtım ve tutundurmadaki yetersizlik ürün başarısızlığına sebep olur. Bu pazarlama çabalarının yeterli performansı ise ürün başarısı için önemli bir unsurdur. Benzersiz ve üstün bir ürün için gereklidir fakat

genellikle inovasyon başarısı için yetersiz bir durumdur. Ürün aynı zamanda hedef pazar için uygun ve dikkat çekici olmalıdır (Weerawardena, 2003: 19- 21).

Weerawardena (2003: 25-26) tarafından yapılan çalışmada pazarlama yeteneğinin inovasyon temelli rekabet stratejisindeki rolü araştırılmıştır. 324 üretici işletmeden toplanan verilere göre pazarlama yeteneği, işletmenin inovasyon yoğunluğunu veya derecesini ve sürdürülebilir rekabet avantajını etkilemektedir. Pazarlama yeteneği, sürdürülebilir rekabet avantajı ile pozitif ilişkilidir. Ayrıca pazarlama yeteneği, girişimcilik yoğunluğu veya derecesinden güçlü bir şekilde etkilenmektedir. Yenilikçi, proaktif ve risk alma eğilimi olan işletmeler, ayırtedici pazarlama yeteneğine sahiptirler. Mükemmel pazarlama becerilerine sahip olan girişimci işletmeler ürünlerinde, süreçlerde, pazarlama yöntemlerinde ve yönetim sistemlerinde daha fazla radikal değişiklikler yapmaktadırlar.

Pazarlama yeteneği, inovasyon gelişim aşamasını etkilerken aynı zamanda inovasyonun pazar başarısını kolaylaştırmaktadır. Pazarlama yeteneği, tüketici ihtiyaçlarının, rekabetin ve yeni ürün fikirleri için paylaşılan bilginin geliştirme aşamasında yer aldığı ürün geliştirme aşamasında kritik öneme sahiptir. İşletmeler, başarılı yeni ürünler geliştirmek üzere yeterli pazarlama kaynak ve becerilerine sahip olmalıdırlar. Yeni ürün geliştirme, pazar çalışmaları ve kavram testi gibi bir takım uygulamaları içermektedir. Örneğin, pazarlama ve Ar-Ge arasındaki iyi bir fonksiyonel arayüz başarılı ürün geliştirmede gereklidir (Weerawardena, 2003: 20). Başarılı ürünler de rekabetçi ürünlere göre müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılar, müşterilerin toplam maliyetlerini azaltır ve kullanımda yüksek değer sağlarlar (Vyas, 2009: 13).

#### **3.2.2.4. İnovasyon Yeteneği**

Son yıllarda inovasyonun etkili yayılımı, sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturma ve organizasyonel performansı artırma olarak görülmektedir. Yenilikçi kapasite veya yetenek, işletmenin inovasyonu başlatma kapasitesi veya yeteneğiyle ilgilidir. Bu da organizasyonda yeni süreçlerin, ürünlerin veya fikirlerin tanıtımıdır. Yenilikçiğe doğru bu kapasite veya yetenek işletme performansına etki eden en önemli faktörlerden birisidir (Koc - Ceylan, 2007: 105).

Yetkinlik ya da yetenek, organizasyon tarafından sahip olunan çeşitli özel varlıkların bütünleşmesi olarak tanımlanabilir. *İnovasyon yeteneği* ise işletmenin özel bir varlığıdır. Bu, anlaşılır ve değiştirilemeyen iç tecrübeler ve deneysel yeteneklerle

yakından ilişkilidir (Juan - Ma, 2003: 740). İnovasyon sürecinin ilk aşaması, bilginin yaratımıdır. Bu aşamada organizasyonel yetenekler önemli rol oynar ve uzun dönemli rekabet avantajı yaratırlar. Bu nedenle organizasyonlar, yeteneklerin gelişimine ve dinamik etkileşimine önem verirler (Parashar - Singh, 2005: 115). İnovasyon yeteneği de rekabet avantajı elde etmede gereklidir. Çünkü yenilikçilik, pazar payını artırma, pazarları genişletme veya yeni pazarlar açma, rekabetin üstesinden gelme, üründe farklılık yaratan özelliklerin sunumu, maliyetleri azaltma gibi avantajlar anlamına gelmektedir (Sorli - Stokic, 2009: 56-57).

Francis ve Bessant (2005: 172)'a göre inovasyon yeteneği, rakiplere göre daha fazla ve iyi fikir uygulama aracılığıyla avantaj kazanmaktır. İşletmenin bilgi yaratma yeteneği, inovasyon yeteneğinin temel yönlendiricisidir (Prabhu - Chandy - Ellis, 2005: 116). İnovasyon yeteneği, bilgi yaratımını aynı zamanda diğer yetenekleri içerir. İnovasyon yeteneği, işletmenin dinamik yeteneklerinden birisidir ve etkili rekabet etmenin anahtarıdır. İşletmenin dinamik yetenekleri de hızla değişen çevrede işletmenin bütünleşme, gelişim ile içsel ve dışsal yeteneklerini şekillendirmesidir. *İnovasyon yeteneği, bilgi, tutum ve yaratıcılık gibi üç temel yeteneğin sentezidir.* Bu bakımdan inovasyon yeteneği, yeni bilgiyle işletmeye kısa ve uzun dönemde kârlar sağlamaktadır. İşletme farklı bilgi türlerine ihtiyaç duyar ya da bilgi yeteneğini geliştirir. Bu yetenek, inovasyon yeteneğinin oluşumunda işletmeye yardımcı olur ve işletmenin yeni bilgiyi emme yeteneğini belirlemektedir. Bu yetenek, bilgiyi emme kapasitesiyle de yakından ilgilidir. Emme kapasitesinin dayanak noktası da organizasyonun önceki bilgiyi özümsemesi ve yeni bilgiyi kullanması ile işlemesidir. Bilgi yeteneğinin de temel unsurları, farklı işgücü takımları, müşteri bilgisi, Ar-Ge yatırımları, sosyal ağlar ve çok yönlü eğitimlerden oluşmaktadır. İkinci yetenek olan organizasyonel tutum (davranış) açısından işletmeler, sadece bilgi paylaşımı ve transferine destek olan bir tutuma değil aynı zamanda yeni bilgi yaratımında bilgi birleşimine ilişkin bir tutuma sahip olmalıdırlar. Bu yeteneğin temel unsurları, yeni fikirlere açıklık, farkındalık ve merak gibi diğer unsurlardan oluşur. Organizasyon, farklı bilgi türlerini birleştirme yeteneğine ve gerekli know how'a sahip olmalıdır. Bu yetenek, yaratıcı yetenek olarak tanımlanır. Bilgi ve tutum yeteneği de yaratıcı yeteneği artırır. Yaratıcı yeteneğin temel unsurları, fikirlerin değerlendirilmesine yönelik teknikler, bilgi paylaşımına yönelik iletişim ve organizasyonda inovasyonun gerçekleşeceği bir alanın belirlenmesini içerir. Bilgi yeteneği, inovasyon yeteneğinin

temelini oluşturmakta iken; yaratıcı ve tutum yeteneği bilgi temeline katkı sağlar (Parashar - Singh, 2005: 116-121). Organizasyonun emme kapasitesi (absorptive capacity), organizasyonun bireysel üyelerinin emme kapasitesine bağlıdır. Ayrıca emme kapasitesi, sadece organizasyon tarafından bilginin özümsemesini yansıtmaz, aynı zamanda organizasyonun bunu kendi yararına kullanma yeteneğini gösterir. Sonuçta organizasyonun emme kapasitesi, organizasyonun dış çevre ile doğrudan arayüzüne dayanmamaktadır. Ayrıca bilginin fonksiyonlar ve alt birimler arasında iletimi de gereklidir (Koc - Ceylan, 2007: 131). Cohen ve Levinthal (1990: 128) 'a göre de kendi Ar-Ge'sini yöneten işletmeler, dışsal olarak uygun bilgiyi daha iyi kullanırlar. Bu emme kapasitesinin işletmenin Ar-Ge yatırımının bir ürünü olarak yaratılabilirliği anlamına gelmektedir.

Adler ve Shenbar (1990: 26) inovasyon yeteneğini, a) tüketici ihtiyaçlarını tatmin eden yeni ürün geliştirme yeteneği, b) bu ürünleri üretmede uygun süreç teknolojilerini uygulama yeteneğini, c) gelecek ihtiyaçlarını tatmin eden yeni ürün ve süreç teknolojilerini geliştirme ve uyumlaştırma yeteneği, d) rastgele olan teknolojik faaliyetlere ve rakipler tarafından yaratılan beklenmedik fırsatlara cevap verme yeteneği şeklinde tanımlamaktadır. Christensen (1995: 727) de teknolojik inovasyon için yenilikçi varlıkları veya inovasyon yeteneğini bilimsel araştırma, süreç, ürün, estetik tasarım varlıkları olarak dört boyutta tanımlamaktadır. Juan ve Ma (2003: 740) da inovasyon yeteneğini yedi temel boyutta ele almıştır. Bunlar, öğrenme, Ar-Ge, üretim, pazarlama, organizasyon, kaynak tahsisi ve stratejik planlamadır. **Öğrenme yeteneği**, işletmenin temel rekabetçi başarısı için belirlediği, emdiği ve kullandığı yeni bilgiye ilişkin yeteneği tanımlar. **Ar-Ge yeteneği**, işletmenin yeni teknolojik varlıklar geliştireceği zaman işletmenin çok sayıda yeni teknolojileri ve yaklaşımları benimsemesine yardımcı olur. **Üretim yeteneği**, Ar-Ge sonuçlarının ürüne dönüştürülerek pazar ihtiyaçlarını karşıladığı ve tasarımla birlikte kitle halinde üretimin yapılmasını içermektedir. **Pazarlama yeteneği**, tüketicilerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını, tüketicilerin satın alma veya kabul yaklaşımlarını ve rakiplerin bilgisini anlayarak ürünleri satma yeteneğidir. **Kaynak kullanım yeteneği** ise işletmenin harekete geçirdiği ve kullandığı teknolojik, insan ve finansal kaynakları yansıtmaktadır. **Organizasyonel yetenek** de iyi kurulmuş bir organizasyonel yapı oluşturmayı, paylaşılan amaçlar doğrultusunda koordine edilmiş bütün faaliyetleri ve gelişim projeleriyle inovasyon süreçlerinin hızını etkileyen bir yetenektir. **Stratejik yetenek** de yüksek rekabet çevresinde çevredeki değişikliklere uyum sağlayabilmeye ilişkin farklı strateji türlerine

uyumu yansıtır. Bu doğrultuda **stratejik planlama**, başarıya yönelik hedefleri içermeli ve bu hedeflere ulaşmak için kaynak ve yetenekleri oluşturmalıdır. Hedefler, bütünleşik stratejiden kaynaklanır ve strateji, organizasyonun çevredeki değişime uyum sağlamak üzere hedef ve kaynaklar arasında ayarlamalara yönelik nasıl planlama yapacağını gösterir. En önemlisi, organizasyonun bilgi kaynaklarını nasıl elde edeceğini gösterir ve hedefleri inovasyonun maksimum performansına yönelik uygun hale getirmektir (Wang - Chien, 2006: 636).

Chaveerug ve Ussahawanitchakit (2008: 94) 'e göre de inovasyon yeteneği, yenilikçilik, yenilik kapasitesi ve değişim istekliliği gibi üç boyuttan oluşmaktadır. İnovasyon yeteneği, işletmelerin kullandığı temel stratejilerden biri olup; rekabet avantajı elde etmede ve küresel rekabetçi pazarlarda varlıklarını sürdürmelerinde önemli bir araçtır. İnovasyon yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünler ile hizmetlerin üretimi, kabulü ve uygulanmasıdır ve uzun dönemli üstün performansa rehberlik eder.

Juan ve Ma (2003: 737-744) tarafından yapılan çalışmada 213 Çinli Sanayi işletmesinden elde edilen verilerle yedi inovasyon yeteneği boyutu (öğrenme, Ar-Ge, üretim, pazarlama, organizasyon, kaynak tahsisi ve stratejik planlama) ve üç firma özelliğinin (ulusal pazar payı/işletmenin yerel pazardaki rekabetçi durumu, işletmenin büyüklüğü ve çalışma sermayesi oranı) ihracat performansı üzerindeki rolü araştırılmıştır. Çalışma sonucuna göre; ihracat büyümesi, üretim yeteneği dışındaki tüm inovasyon yeteneği boyutlarının toplam gelişimi ile ilişkilidir. Diğer bir ifadeyle, üretim yeteneği hariç diğer altı boyutun ihracat oranıyla önemli ve olumlu düzeyde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Ulusal pazar payı, ihracat performansı üzerinde herhangi bir etkiye sahip değilken; çalışma sermayesi büyüme oranı önemli düzeyde ihracat performansını etkilemektedir. İşletme büyüklüğü ve ihracat oranı arasında da olumlu ve önemli ilişki bulunmuştur. Buna göre büyük işletmeler ihracatta rekabet avantajına sahipken; küçük işletmeler maliyete dayalı olarak yüksek giriş sınırlamaları nedeniyle daha çok yerel pazarda gelişmeyi tercih etmektedirler. Temel inovasyon unsurları (Ar-Ge, üretim ve pazarlama); inovasyon tasarımlarının Ar-Ge, üretim ve pazarlama süreçleriyle dönüşümünü ifade etmekte ve tek başına sürdürülebilir ihracat büyümesi sağlayamamaktadır. Diğer tamamlayıcı inovasyon varlıkları olan dört boyut; temel inovasyon unsurlarını destekleyerek ve verimliliğini artırarak hem işletmenin teknolojik

varlıklarının bütünleşmesini sağlamakta hem de işletmenin sürdürülebilir uluslararası rekabetçilik düzeyine ulaşma olasılığını artırmaktadır.

Benzer çalışmalar ülkemizde de yapılmıştır. Korkmaz, Emeç ve Yücedağ (2009: 83) tarafından yapılan çalışmada, işletmelerin yenilikçi kabiliyetleri yedi farklı temel boyutta (öğrenme, üretim, pazarlama, örgütsel yapı, kaynak kullanma, stratejik yetenekler) ele alınarak işletmelerin ihracatçı performanslarına etkileri değerlendirilmiştir. Ankara'da 70 imalatçı işletme ile yapılan araştırma sonucunda, işletmelerin yenilikçi kabiliyetlerinin ihracat yapma sıklığı, ihracatçı davranış ve ürün değiştirme sıklığı açısından farklılık göstermediği; Ar-Ge yenilikçi kabiliyeti ile işletme bütçesinden Ar-Ge'ye ayrılan pay açısından farklılık gösterdiği bulunmuştur. Duygulu ve arkadaşları (2008: 367) tarafından işlem çevresi, örgüt kültürü ve örgüt yapısı değişkenlerinin Türkiye'de KOBİ'lerin inovasyon yaratma yeteneğinin sorgulandığı çalışmada, Türkiye'nin 12 alt bölgesinde imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde örgüt kültürünün yenilikçilik boyutunun inovasyon yaratma yeteneğini düşük düzeyde açıkladığı; bölgeler arasında da örgüt kültürü, yapı ve çevre değişkenlerinin boyutlarında yenilikçiliği açıklamada farklılıklar olduğu bulunmuştur. Koc ve Ceylan (2007: 105) tarafından yapılan bir diğer çalışmada da 250 çalışandan daha fazla çalışana sahip büyük ölçekli 119 Türk işletmesinden üretim yöneticileri (inovasyon sürecine katılan temel kişiler ve pazarlama ile Ar-Ge arasında yakın ilişki içerisinde olduklarından) ile inovasyonun temel yönlendiricileri araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre işletmeler, yenilikçi kapasite veya yetenekleri geliştirmede takım çalışması, öğrenen organizasyon, yönetim katılımı ve yetkilendirmeden ziyade teknoloji stratejisine, fikir kalitesine, fikir geliştirmeye, teknoloji kazancına ve yayılımına odaklanmaktadırlar.

Farklı bölümlerden fikirlerin toplanması farklı bakış açıları sağlar ve fikirlerin çeşitliliğini artırır. Bu nedenle inovasyon projeleri, farklı fonksiyonel alanlardan bireylerin katılımını gerektirir. Farklı yetenek kalıpları da uygulama sürecinde tüm ihtiyaç ve beklentilerin daha uygun tatmin edilmesini sağlar. Bu durum, diğer bir ifadeyle resmi ve resmi olmayan fikir geliştirme sistemleri, fikirlerin kalite ve miktarının gelişimine rehberlik eder. Başarılı fikirlerin hızlı değerlendirilmesi ve gerçekleştirilmesi çalışanları motive eder ve organizasyonun yenilikçi kapasitesinin/yeteneğinin gelişimine katkıda bulunur (Koc - Ceylan, 2007: 109).

Öncü işletmeler, ürün geliştirme süreçlerinde artan inovasyon ihtiyacını ve bu inovasyonları sunmada gerekli hızı anlamalıdır. İnovasyon liderliği, inovatif ürün geliştirme projelerini yönetmek demek değildir. İnovasyon liderliği, işletmenin stratejik olarak inovasyon portföyüne kılavuzluk eden bir süreçtir. İşletmeler, inovasyon ile kendilerini pazarda stratejik olarak konumlandırabilir ve inovasyondan geri dönüşleri artırabilirler. İnovasyon liderliği, üstün inovasyon yeteneği geliştirme ve uygulamayı içermektedir. Bu inovasyon sürecinin içine ve dışına bakmayı gerektirir. Dış bakışta, işletme dışındaki süreçlerin işletmeyle bütünleşmesi ve işletmenin inovasyon sürecinin parçası olması sözkonusudur. İç bakışta ise işletme içindeki süreçlerin inovasyon projeleri ve süreçleriyle bütünleşmesi sözkonusudur. Bunlar, işletmenin inovasyon kültürünün bir parçasını oluştururlar. İnovasyon vizyon, hedef ve stratejilerinin gerçekleştirilmesi, inovasyonda işletmenin kendisini konumlandırmasını sağlar. İnovasyon liderliğinin merkezinde inovasyon şampiyonları vardır. İnovasyon, ürün şampiyonları olmadan başarılı olamaz. Ürün şampiyonları sadece üst yönetimin üyeleri değildirler aynı zamanda inovasyonun potansiyeline inanan ve inovasyonun kaynağıdır. İnovasyon şampiyonlarının desteklenmesi, işletmenin rekabetçi çevresinin stratejik konumunu güçlü şekilde etkileyebilir. İnovasyon şampiyonları, stratejik inovasyon sürecine ivme kazandıracak yeteneğe sahip oldukları sürece inovasyon liderliğinde önemli rol oynarlar. Sonuçta işletmenin stratejik inovasyon portföyünün optimize edilmesine yardımcı olurlar (Ailin - Lindgren, 2008: 88-105).

Özetle inovasyon yeteneği, işletmenin başarılı şekilde yeni fikirleri, süreçleri ve ürünleri uygulama ve benimseme yeteneğini ifade eder. Bu kapasite, emme kapasitesi olarak da adlandırılabilir. Bu kapasite, organizasyonun başarılı şekilde uyguladığı ve benimsediği inovasyonların sayısı ile ölçülmektedir. İşletme kültürünün yenilikçiliği, kaynaklar ve diğer organizasyonel özelliklerle birleştirildiğinde inovasyon yapmak üzere daha güçlü bir yetenek yaratır. İnovasyon yapmak üzere daha güçlü yeteneklere sahip olan işletmeler de rekabet avantajı ve yüksek performans elde edebilirler (Hurley - Hult, 1998: 44). Diğer bir ifadeyle yenilikçi profil bir seri yetenek ve bilgiyle bağlantılıdır ve tüm bunlar müşteriler için avantajlar sunan yenilikçi ürünlere rehberlik eder (Alegre - Chiva - Lapiedra, 2005: 389). Aşağıdaki tabloda bazı işletmelerin inovasyon yetenekleri için açıklamalar yer almaktadır (Trott, 2008: 25).



**Tablo 2.2:** İnovasyon Yeteneği İçin Açıklamalar

Yenilikçi İşletme	İnovasyon Yeteneği İçin Açıklama
Apple	Yenilikçi CEO'lar
Google	Çalışanların bilimsel özgürlüğü
Samsung	Ürün geliştirme hızı
Procter & Gamble	Teknolojinin dış kaynaklarından yararlanma
IBM	İşbirliği yapılanlarla patent paylaşımı
BMW	Tasarım
Starbucks	Müşterileri ve onların kültürlerini anlama
Toyota	Tedarikçilerle işbirliği

### 3.3. Girişimcilik Yönelimi

Girişimci, temel üretim faktörlerini bir araya getirerek iktisadi mal ve hizmet üretimi için gerekli girişimi başlatan ayrıca üretim için gerekli finansman kaynaklarını ve üretimin değerlendirilebileceği pazarlar bulan kişidir. Girişimciler, yaratıcı düşünceleri sonunda işlerini başarıya ulaştıracak, yüksek gelir elde edecek yeni fikirler bulurlar ve yeni fırsatlar keşfederler (Arslantaş, 2001: 17). Rekabet gücünün inovasyon üzerine kurulduğu olduğu bir ekonomide, girişimci insanların yeni fikirler yaratması ve onları hayata geçirmeleri, yüksek standardı yakalamayı sağlar (Becerem, 2004: 288). İnovasyon yapabilmek, orijinal düşünmeyi gerektirir. Girişimciler, değişim yaratmak ve inovasyon yapabilmek için çalışmaya isteklidirler. Girişimci, arayan, inovasyon yapan, fikir üreten, farklı düşünen, yeni işler yapmak isteyen kişidir. Bu doğrultuda girişimci, inovasyon yapabilecek tarzda düşünür, hayalgücünü ve yaratıcılığını sistematik şekilde kullanır. İnovasyonlar, girişimcilerin planlı, programlı ve bilinçli birtakım girişimlerinin sonucu olarak yaratıcı fikirlerini başarılı bir şekilde uygulamaları sonucunda ortaya çıkar (Arslantaş, 2001: 17-22). Bu bakımdan girişimci, yeni birleşimler yaratan kişidir. Girişimci, tatmin edilmemiş ihtiyaçları nasıl gidereceğini gören veya ne yapılabileceğini en etkili şekilde kavrayandır (Verhees - Meulenber, 2004: 138). İnovasyon da girişimcinin yeni zenginlik üreten kaynaklar yaratmasının ya da mevcut kaynakların zenginlik yaratma potansiyelini artırmasının aracıdır (Drucker, 2003: 121). İnovasyonların oluşmasında da inovasyonun elde edildiği kaynaklar önem arz eder. Buna göre girişimcilerin inovasyon kaynakları şu şekilde sıralanabilir (Arslantaş, 2001: 22; Durna, 2002: 45-58):

- *Uyuşmazlıklar/Bağdaşmazlıklar:* Beklentiler ile elde edilen sonuçlar arasındaki uyumsuzluklar, inovasyon fikirlerinin oluşması için uygun ortamı yaratabilir.
- *Beklenmedik gelişmeler:* Beklenmedik başarı ya da başarısızlıklar inovasyon fırsatı kaynaklarıdır. Örneğin Lokomotif ve tren tasarımının yeniden ele alınması, British Rail'in çok hızlı treni olan Gec-Alstram Electra'yı ortaya çıkarmasına neden olmuştur.
- *Süreç ihtiyaçları:* Girişimciler, ihtiyacı karşılayabilmek için mutlaka bir süreç ihtiyacı duyarlar.
- *Sektörde ve pazarda yaşanan değişimler:* Müşteri davranışlarındaki değişimler, teknolojideki gelişmeler, pazardaki rakiplerin davranışları gibi konularda sürekli değişiklikler yaşanabilir. Girişimciler bu değişiklikleri izlemelidirler.
- *Demografik değişiklikler:* Toplumun nüfus, yaş, eğitim, meslek, aile büyüklüğü, yerleşim yeri gibi demografik faktörlerindeki değişimler belirsizliği ve bilinmezliği azaltmakta ve girişimciler için yeni fırsatlar yaratmaktadır.
- *Algılama değişiklikleri:* Bireylerin olayları ve durumları farklı algılamaları sonucu yeni fikirler yaratılabilir. Günümüzde sağlık bilincinin artması pek çok yeni ürün ve hizmet inovasyonuna neden oldu. Benzer şekilde çevresel konular üzerine artan kamuoyu bilgisi, ormancılık, biyoteknoloji, kirlilik kontrolü ve atıklar gibi farklı sahalarda inovasyon fırsatları oluşturmaktadır.
- *Yeni bilgi:* Buluşlar, bilginin elde edilmesine ve araştırılmasına dayanır. Buluşlar, yeni bir düşüncenin, yöntemin ya da bilginin sonucunu yansıtır.

Girişimcilik ise işletmenin yenilikçiliğini, proaktifliğini, stratejik kararlarında risk alma eğilimini gösteren işletme davranışı olarak tanımlanabilir. Yenilikçilik, yeni fikirleri destekleyen ve ödüllendiren, deneyim ve yaratıcı süreçleri yeni ürün, teknik veya teknolojilere dönüştürebilen bir çevreyi yansıtır. Risk alma, kaynakların projelere yönlendirilmesiyle ilgili başarısızlık veya yüksek getiri olasılığını yansıtır. Proaktiflik ise çevredeki değişiklikleri kendi çıkarlarına kullanmak üzere pazarlama planlarında değişiklikler yapmayı açıklamaktadır. Bu üç davranışın kullanımını ifade eden girişimcilik, girişimcilik derecesini veya yoğunluğunu yansıtmaktadır (Weerawardena, 2003: 18-19).

Girişimcilik yönelimi, işletmenin stratejik yönelimini yansıtır. Bu, yukarıda belirtilen risk alma, yenilikçi olma ve proaktif olma gibi karar alma stillerinin belirli girişimci unsurlarını içerir. Girişimcilik yönelimi, inovasyonu etkilemek üzere bilgi yönetiminin bir unsurudur (Li vd., 2009: 646). Girişimcilik yönelimi, işletmelerin yaşamlarını sürdürmeleri ve büyümeleri ile ulusların ekonomik refahı için kritik öneme sahiptir (Lee - Peterson, 2000: 405). Girişimcilik ve girişimcilik yönelimi arasında ters yönlü bir ilişki söz edilebilir. Girişimcilik ne üstlenileceği konusunda girişim kararlarının içeriğini yansıtır. Girişimcilik yönelimi ise yeni girişimlerin nasıl üstlenileceği konusunda temel girişim süreçlerini yansıtır. Verhees ve Meulenberg (2004: 138)'e göre ise girişimcilik yönelimi, beş temel boyutta tanımlanabilir. Bunlar, özerklik, risk alma, proaktiflik, rekabetçi saldırganlık ve yenilikçiliktir.

Girişimcilik yönelimi, üst yönetimin stratejik kararları almada ve yönetim felsefesini işlemedeki davranışlarını yansıtmaktadır. KOBİ'lerdeki girişimciler de işletme sahibi ve yönetici olarak radikal ürün inovasyonlarında önemli bir rol oynamaktadırlar. Daha az yenilikçi işletmelerle karşılaştırıldığında yenilikçi işletmelerin, ürün-pazar stratejilerinde daha fazla risk aldıkları ve pazarda rakiplerini izleyen işletme olmak yerine öncü işletme olmayı seçerek proaktif bir strateji izledikleri görülmektedir. Üst yönetimin proaktif olma ve risk almadaki girişimcilik yönelimliliği de KOBİ'ler tarafından pazarlanan ürün inovasyonlarındaki yeniliğin derecesini etkilemektedir (Salavou - Lioukas, 2003: 98-103). Salavou ve Lioukas (2003: 94) tarafından yapılan çalışmada, pazar yönelimliliğin, teknoloji politikasının ve girişimcilik yönelimliliğin daha fazla radikal ürün inovasyonlarına uyumu sağlayıp sağlamadığı ve ürün yenilikçiliğine etkisi araştırılmıştır. Yunanistan'da gıda sektöründe faaliyet gösteren ve rastgele seçilen 69 üretici KOBİ'nin üst yöneticisiyle yapılan kişisel görüşmeler neticesinde, yüksek derecede girişimcilik yöneliminin radikal ürün inovasyonlarının seçimini ve sürümünü kolaylaştırdığı, artımsal ürün inovasyonlarının olasılığını azalttığı bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle radikal ürün inovasyonları, girişimcilik yöneliminin boyutları olan üst yönetimin proaktif davranışının ve risk alma durumunun bir sonucudur. Pazar yönelimliliğin ve teknoloji politikasının ise KOBİ'lerin yeni ürünlerindeki yenilikçilik düzeyini açıklamada yeterli olmadığı görülmüştür.

Özetle girişimcilik yönelimi, işletmelerin yenilikçi, risk alan ve proaktif fırsat arayan iklime sahip olmalarını zorlar. Güçlü bir girişimcilik yönelimi ile işletmeler, işletme

içi sosyal bütünleşmenin kolaylaşmasıyla inovasyon için organizasyonel bilginin kullanımını geliştirir. Girişimcilik yönelimli işletmeler, işletme içi bilgi paylaşımına, işletmenin yeni bilgi geliştirmesine ve işletme içi bilgi yayılımına öncülük eder. Girişimcilik kültürü ve liderliği altında organizasyon çalışanları, sık sosyal etkileşimler aracılığıyla diğerleriyle iletişim ve işbirliği için motivedirler. Girişimcilik iklimi, içsel bilgi (işletmenin üyelerinin/çalışanlarının öğrenmesine dayanmakta ve bilginin işletme içinde yaratımı ve dağıtımıyla sonuçlanmaktadır) paylaşımını destekleyerek, işletmenin bölümlerinin bilgi kullanımı için yeni fırsatlar bulmalarına sonuçta işletmenin inovasyondan yarar sağlamasına yardımcıdır (Li vd., 2009: 649; Prabhu - Chandy - Ellis, 2005: 115).

### **3.4. Teknoloji Yönelimlilik**

İşletmelerin yeni teknoloji uygulamaları hem ürün çeşitlendirmesi hem de yeni iş düşünceleri için fırsatlar sunar. Araç ve gereç içinde gömülü bulunan, ancak kendini yeni ürün, süreç ve hizmet biçiminde gösteren pratik bir değer olarak teknoloji, bilimsel ve diğer sistematik bilgilerin pratik alanlarda sistemli bir şekilde uygulanması olarak tanımlanabilir (Gürler - Güler, 2009: 624). Teknoloji yönelimlilik de pazar yönelimliliğin tersine teknolojinin itme felsefesini yansıtmaktadır. Teknoloji yönelimli işletmeler, çalışanların çığır fikirlerini ya da etkili yeni bir şey bulma içgüdülerini destekler. İşletmede radikal inovasyonların sunumu, stratejik ve kültürel önceliktir (Zhou - Yim - Tse, 2005: 46).

Teknoloji yönelimli işletme, yetenekleriyle sağlam bir teknolojik altyapıya sahip olan ve bunu yeni ürün geliştirmede kullanan işletmedir. Üstelik güçlü yenilikçi kültürle işletmeler, başarılı marka yaratmanın her zaman mevcut müşterilerden ve rakiplerden alınan geribildirimlere dayanmayabileceğini fakat onun yerine yenilikçi yetenekler üzerinde müşterilere üstün değer sunmak üzere eşsiz yönler geliştirmeyi farkına varabilirler. Başarılı marka, yeni teknolojik gelişmelerin, yeni konumlandırma konseptlerinin, yeni dağıtım kanallarının ve yeni pazar bölümleri gibi birçok yönden ilk inovasyonlar olmayı yansıtmaktadır (O’Cass - Ngo, 2007: 15).

Güçlü yenilikçi kültür ile organizasyonlar, pazar yönelimli davranışların marka başarısı kazanmada tek bir yol olup olmadığını sorgulamalıdır. Bazı organizasyonlar da pazar yönelimli olmaktan ziyade marka başarısının gelişiminde proaktif olmaya

yönelmektedirler (O’Cass - Ngo, 2007: 15). Gatignon ve Xuereb (1997: 80-82) yeni teknolojiler elde etmede, proaktifliğin ve Ar-Ge yönelimli olmanın inovasyon yönelimli işletmelerde yeni ürünlerin gelişiminde temel özellikler olduğunu belirtmektedirler. Daha fazla teknoloji yönelimli olan işletmelerin, ürün inovasyonlarında daha fazla radikal olduklarını bulmuşlardır. Yenilikçi işletmeler, yeni üretim teknolojilerinin kazanılmasında daha proaktif olabilirler ve yeni ürünler geliştirmek için çeşitli teknolojiler kullanabilirler. Bu noktada teknoloji politikası, yeni fikirlerin, yeni süreçlerin ve yeni ürünlerin gelişimini ve işletmelerin yenilikçi davranışını önemli derecede etkilemektedir (Salavou - Lioukas, 2003: 97).

Asya işletmelerinin başarısını müşteri yönelimlilik yerine ileri teknoloji, yüksek hacim ve düşük maliyetle üretim yetenekleri yönlendirmektedir (Calantone - Harmancıoğlu - Droge, 2010: 1069-1070). Bu doğrultuda bu ülkelerdeki işletmeler, ileri teknolojiyi daha yakından takip etmekte ve aynı zamanda yeni teknolojilerin geliştirilmesi konusunda daha fazla yeteneğe ve kaynağa sahiptirler. Dolayısıyla bu işletmelerin daha fazla teknoloji yönelimli olduğunu söylemek yanlış olmaz. Bu da aynı zamanda daha fazla radikal inovasyonların gelişimine öncülük etmektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler ise diğer ülkelere teknoloji transferi konusunda bağımlıdırlar. Buna ilave olarak gelişmekte olan ülkelerde işletmelerin finansal varlıkları genellikle zayıftır. Bundan dolayı Ar-Ge yatırımları nadiren olanaklıdır ve teknoloji transferi için dış kaynaklar kullanılmaktadır (Koc - Ceylan, 2007: 107).

### **3.5. Öğrenme Yönelimlilik**

Öğrenen bir işletme olmak, inovasyon kültürünün temelini oluşturmaktadır (Kelley, 2012: 97). İşletmenin öğrenme yönelimliliği de rekabet avantajını artırmak için bilginin yaratılması, yayılması ve kullanımına yönelik organizasyonel faaliyetlerdir (Alegre - Chiva, 2008: 316). Bu da müşteri ihtiyaçları, pazar değişiklikleri, rakiplerin davranışları, rakiplere göre daha üstün yeni ürün ve hizmetlerin yaratımı için yeni teknolojilerin gelişimi konusunda bilgi elde etme ile paylaşımını içermekte ve öğrenme yönelimlilik, dört faktörün bileşimi olarak görülmektedir. Bunlar, öğrenme bağımlılığı, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, içsel organizasyonel bilgi paylaşımıdır. Bu boyutlar, öğrenme çevresinin önemini işletmenin yenilikçiliğine ve finansal performansına doğruluğunu göstermektedir (Calantone - Cavusgil - Zhao, 2002: 515-520; Siguaw - Simpson - Enz, 2006: 562-564;

Chaveerug - Ussahawanitchakit, 2008: 92- 93). Bu nedenle örgütsel öğrenme, bilgi yönetiminde önemli rol oynar (Smith vd., 2008: 661). Öğrenme sayesinde örgütlerin müşteri memnuniyeti, yeni ürün başarısı, satış ve kârları artabilir (Yılmaz - Alpkın - Bulut, 2009: 2475-2476).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YENİ ÜRÜN İNOVASYON SÜRECİ

#### 1. YENİ ÜRÜN İNOVASYONU KAVRAMI

İnovasyon ve yeni ürün geliştirme kavramları, pazarlama literatüründe bazen birbirini yerine geçecek şekilde kullanılır. İkisi arasındaki temel fark; yeni ürün geliştirmeye göre inovasyonun daha geniş yönetsel ve bireysel faaliyet alanını içermesidir. İnovasyon, teknoloji veya yönetim alanında olabilir. Teknolojik inovasyonlar, ürün veya süreç düzeylerinde olabilir. Yönetim inovasyonları ise işletmenin temel iş modeli, stratejisi, liderlik stilleri veya organizasyonel kültürü ve adlandırılabilir birkaç değişiklik olabilir. Pazarlama ürün düzeyindeki inovasyonlarla ilgilendiğinden itibaren, pazarlama literatüründe inovasyon teriminin temelde yeni ürün ve yeni iş geliştirme olarak ifade edilmesi şaşırtıcı değildir (Iyer - Laplaca - Sharma, 2006: 374). Fakat bir şeyi daha iyi ya da gelişmiş yapmak inovasyon değildir. Daha doğrusu inovasyon bununla sınırlı değildir. İnovasyon önemli farklılık yaratan ve hatta aşama, basamak atlatan oluşlar olarak tanımlanabilir. Öyle bir buluş, öyle bir yaratım olmalıdır ki değişim yaratmalıdır (Güngör, 2007: 47). Örneğin Dünyanın en büyük doğal ve organik gıda perakendecisi Whole Foods'u rakiplerinden farklılaştıran özelliği herkesin düşük fiyat stratejisine odaklandığı bir dönemde organik ürünlere yönelmiş olmasıydı. Bu inovatif fikir, birçok perakende zincirine örnek oluşturmuştur (Capital Dergisi, "Devrimci Şirketlerden 14 Kritik Ders", 2007: 148). Benzer şekilde işletmeler açısından yeni bir teknolojiyi pazara ilk süren olmaksızın, onun henüz keşfedilmemiş en fazla kâr getirici pazar potansiyelini belirlemek çok daha önemlidir. Nintendo, Apple ve Swatch gibi işletmeler belirli bir kategorideki sunumlarının anlamını diğer bir ifadeyle müşterilerin neden o ürünü satın aldıklarını ya da bir ürünü nasıl kullandıklarını radikal şekilde değiştirmek için teknolojiden yararlanmaktadırlar. Nintendo'nun MEMS (Mikro-Elektro-Mekanik Sistemler) ivmeölçer uygulaması, oyun konsollarıyla oyun oynama deneyimini, sanal bir dünyaya pasif bir katılımdan aktif bir fiziksel ortama katılıma dönüştürmüştür. Apple'ın İpod ve iTunes Store uygulaması, bireylerin yeni çıkan müzikleri öğrenmelerini, satın almalarını ve şahsi müzik listelerini oluşturmalarını sağlayarak müzik korsanlığına karşı bir çözüm sunmuştur. Swatch'da saatlerinde pahalı olmayan kuartz teknolojisinden yararlanarak ürünlerini uygun fiyatlı birer moda aksesuarına dönüştürmüştür. Bu işletmeler, teknolojiyi ilk geliştirenler

olmamakla birlikte teknolojinin en anlamlı ve en kârlı sunumunu gerçekleştirenlerden sadece birkaçıdır. Teknoloji aydınlanması stratejisini (müşterilerin bir sunumu kullandığı zamanki deneyimlerinde radikal bir değişikliğe yol açmakta) kullanan bu işletmeler, yeni teknoloji sayesinde müşterilerin mevcut sunumlardan daha anlamlı bulabileceği ürün ve hizmetler yaratmaya çalışırlar (Verganti, 2011: 205-206).

**Geliştirme** kelimesi a) bir şeyi daha iyi bir biçime değiştirmeyi veya büyütmeyi b) icat etmeyi, neden olmayı veya yaşam bulmayı ifade eder. Radikal yeni olan ve mevcut ürün ve hizmetten uyarlanan şeyler, bu kapsamda değerlendirilebilir. **Ürün geliştirme** ise işletme yaklaşımına sahip olup, pazar çalışmaları, bilgi yönetimi, işbirliği gibi konuları kapsamaktadır. Ürün geliştirme, geliştirilmiş veya yeni ürünlerin yaratımını ve pazara sunumunu yansıtmaktadır. Bu konuda başlangıç noktasını da teknolojinin itme ve pazarın çekme gücü (müşteri ihtiyaçları) oluşturmaktadır (Marxt - Hacklin, 2005: 415-416). Şampuanla saç kreminin bir arada şekillendiği ikisi bir arada ürünler, çamaşır sularına eklenen değişik kokular bu ürünlere örnektir (Korkmaz vd., 2009: 379). Bütünleşik ürün geliştirme, pazar araştırma, geliştirme, üretim ve satışların tesisi ile üretim ve satışların devamını içermektedir. Eğer ürün geliştirme sonucu geliştirilen yeni ürün radikal olarak algılanır ve işletmenin iş modelinde değişikliğe neden oluyorsa, bu **inovasyon** varsayılabilir (Marxt - Hacklin, 2005: 415-416). **Ürün inovasyonu**, mevcut ürünlerden çok farklı yeni ürünleri geliştirme olarak tanımlanabilir. Ürün geliştirme, mevcut ürün teknolojisinde önemli gelişmeleri içerir. Ürün inovasyonu, ürün geliştirme ile karşılaştırıldığında işletme için oldukça radikal bir değişimdir (Lee - Kang, 2007, 344). Yeni ürün inovasyonu kavramının da Garcia ve Calantone (2002), Atuahene-Gima (2005) ile Jerrard, Trueman ve Newport (2004) gibi araştırmacılar tarafından kullanıldığı görülmektedir. **Yeni ürün inovasyonu** da radikal, artımsal, gerçekten yeni, taklitçi, sürekli olmayan, mimari, modüler, evrimsel, yönetimsel, teknik, yenilikçilik, avantaj ve yenilik gibi kelimeler kullanılarak tanımlanabilir (Garcia - Calantone, 2002: 110). Akroyd ve arkadaşları (2009: 70) da yeni ürün geliştirme ve inovasyon kavramlarını birleştirerek kullanmaktadırlar. Buna göre **yeni ürün geliştirme inovasyonu**, pazara yeni ürünün sunulmasıyla ilgili tamamlanmış süreci yansıtmaktadır. Yeni ürün de 3-5 yıldan daha az süredir pazarda yer almakta olanı ifade eder. Yeni ürünler, rekabet stratejisinin ana ögesi ve işletmelerin temel faaliyetidir. İşletmeyi büyütme, rekabeti sürdürebilmek ve uzun süre hayatta kalabilmek için sürekli olarak yeni ürünler geliştirilmelidir. Günümüzün başarılı



yenilikçi işletmeleri, yeni ürün geliştirme konusunu sayısal hedeflere dökmekte ve performanslarını bu şekilde değerlendirmektedirler (Özgün, 2009: 155). Fakat Amerika’da her yıl sunulan yeni ürünlerin 25000’i başarısız olmaktadır (Goldenberg - Mazursky, 2002: 197).

İnovasyonun yeni ürünler üzerindeki kapsamı iki boyutta ele alınabilir. İşletme için yeni ürünler ve pazar için yeni ürünler. İlk boyut, işletmenin mevcut ürünleriyle karşılaştırıldığında yeni ürünün ne derece yenilikçi olduğunu ölçmektedir. İkinci boyut ise işletmenin yeni ürününün pazar için ne derece yeni sunum olduğunu ölçmektedir. Porsche Cayenne, ilk spor taşıtı olma nedeniyle işletme için yeni ürüne örnek teşkil etmektedir. Porsche, müşterilerine sürme fırsatı sunarken; pazara girdiğinde BMW X5 spor araba modelleri pazarda yer almaktaydı (Srinavasan vd., 2009: 26-28). Benzer şekilde bir bilgisayar işletmesinin plazma TV ve küçük elektronik aletler sunması işletme için yeni ürünlere örnek oluşturur (Korkmaz vd., 2009: 378). İşletmeler nakit akışlarının düzensizliğini ürün portföylerine ekleyecekleri yeni pazar segmentlerine yönelik işletme için yeni ürünler sunarak düzenleyebilirler. Örneğin Toyota nakit akışının değişkenliğini ürün dizisinin tümünü sunarak ve tüketicilerin ekonomik modellerden (Yaris) lüks otomobillere (Corolla) yönelimini yöneterek sağlamaktadır. Pazar için yeni inovasyonlar (öncü inovasyonlar), diğer inovasyonlarla karşılaştırıldığında nakit akışını hızlandırabilir. Diğer yandan görece avantaj, benimseme oranını artıran en önemli unsurdur. Ayrıca tüketiciler, pazar için yeni inovasyonları riskli bulabilir ve bu durum benimsemeyi geciktirebilir. Pazar inovasyonu için yeni ürüne Toyota Prius hibrit araç örnek olarak verilebilir (Srinavasan vd., 2009: 26-28). Bu ürünler, mevcut ürün hattında yeni stil, model, özellik ya da lezzete sahip ürünlerdir. Benzer şekilde Pınar’ın mayonezli ve sarımsaklı yoğurt yapması pazar için yeni ürünlere örnektir (Korkmaz vd., 2009: 379). ***Yeni ürünler de tamamen yeni ürünleri, yeni ürün hatlarını, bunlara bağlı modifikasyonları (varolan ürünlerin işlevini geliştiren ürünler, yeni işlevler eklenen ürünler) ve türevleri (Plazma, LCD, LED TV gibi) içermektedir*** (Zhang - Benedetto - Hoening, 2009: 43). İşletme ve pazar için yeni ürünlerin ortalama gerçekleşme oranları incelendiğinde, Dünya (pazar) için yeni ürün %10, işletme için yeni ürün %20, mevcut ürün hattında yeni ürün %26, mevcutların geliştirilmesi ve iyileştirilmesiyle elde edilen yeni ürün %26, mevcut ürünlerin yeniden konumlandırılması %7 ve maliyetlerin düşürülmesi (%11) şeklindedir (Bülbül, 2007: 97). ***Yeni ürün, pazarda benzerleri olsa bile***

*işletme tarafından geliştirilen ve ticarileştirilen her ürün ve işletme için yeni olan şekilde de tanımlanabilir* (Song - Noh, 2006: 267). Başarılı yeni ürünlerin sunumu da birçok işletmenin yaşam kaynağı kabul edilir (Alegre - Chiva - Lapiedra, 2005: 385).

Bu açıklamalar ışığında yeni ürün inovasyonunun iki boyutu olduğunu söylemek mümkündür. Bu boyutlar, artımsal yeni ürün inovasyonu ve radikal yeni ürün inovasyonudur. Sürekli ürün inovasyonları artımsal; sürekli olmayan ürün inovasyonları radikal inovasyonlardır (Iyer - Laplaca - Sharma, 2006: 374). Artımsal ve radikal ürün inovasyonları, içsel ve dışsal inovasyon faaliyetlerinde yer elde etmekte ve pazara sunulan ürünlerin kalitesinde ve çeşitliliğinde gelişmeleri hedeflemektedir (Morone - Testa, 2008: 313). Artımsal inovasyonda, daha yüksek performansa yönelik mevcut ürünlere daha fazla özellikler ekleyerek veya ürünlerin maliyetleri azaltılarak belirli tüketicilerin ihtiyaçlarına cevap verilmektedir (Zhang - Benedetto - Hoening, 2009: 46). Bu bakımdan **artımsal yeni ürün inovasyonu**, mevcut ürünlerde ve iş süreçlerinde küçük gelişmelerle ürün hattında yeni ürün çeşitleriyle sonuçlanmakta (Akroyd - Narayan - Sridharan, 2009: 74-75) ve gelişmiş ürünleri yansıtmaktadır. Sürekli artımsal gelişimlerde başarı, bütünleşik olan ürün ve süreç tasarımına eşit önem vermeyi gerektirir (Utterback, 1996: 217). Örneğin araba modellerinin yükseltilmesi, tasarımlarında yapılan bir takım değişiklikler artımsal inovasyon kapsamında değerlendirilebilir. **Radikal yeni ürün inovasyonu** ise bütünüyle yeni yollardan yeni ürünlerin sunumunu içermekte (Akroyd - Narayan - Sridharan, 2009: 74-75), pazar yeri ekonomisini yeniden yapılandırmakta, mevcut ürünlerin yerine geçen ve daha önce mevcut olmayan bütünüyle yeni ürün kategorileri yaratmaktadır (Story vd., 2008: 189). Elektrikle, güneş enerjisiyle ya da suyla çalışan, havada, karada, denizde giden bir araba ya da direksiyonsuz bir araç radikal inovasyon kapsamında düşünülebilir. Artımsal inovasyonlar, mevcut tüketicilerin ve pazarların ihtiyaçlarını karşılarken; radikal inovasyonlar ise tüketicilerin ve pazarların önceden bilinmeyen ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlar (Jansen - Bosch - Volberda, 2006: 1662). Artımsal inovasyonlarla işletmeler, kârlı ürün hatlarını genişleterek önemli nakit akışları elde eder ve mevcut müşterilerle ilişkileri geliştirirler. Bu sayede işletmeler, gelecekteki ürünlerini finanse edecek fonları sağlarlar (Utterback, 1996: 216). Radikal yeni ürünler ise mevcut ve gelecek tüketici ihtiyaçlarına üstün yeni çözümler içerir ve rekabet kurallarını yeniden tanımlamaya yardımcı olabilir, sonuçta işletmenin rekabetçi konumunu ve performansını geliştirir (NiJssen vd., 2006: 243). Radikal inovasyonun iki unsuru, ürün avantajı (ürünün özelliklerinin benzersizliğini

veya üstünlüğünü içermekte ve kullanım için uygunluğunu göstermekte) ve ürün yenilikçiliği (modaya uygun pazara sunulan yeni ürünlerin yenilik derecesini ve anlamını yansıtır), yeni ürün başarısıyla önemli derecede ilişkilidir (Baker - Sinkula, 2005: 491). Sürekli olmayan (radikal) inovasyonlar, tüm yeni ürünlerin % 10'luk bir kısmının temelini oluşturmaktadır (Reid – De Brentani, 2004: 172). Bu bakımdan işletmeler, radikal ve artımsal ürün inovasyonları arasında denge sağlamaya çaba göstermelidirler (Tollin, 2008: 363). Çünkü yeni ürün geliştirme sürecinin ilk aşamalarında teknolojik ses güçlüdür fakat sonraki aşamalarda pazarın sesi tamamen daha güçlü olur. Sürekli olmayan (radikal) inovasyonlar ile pazarlar ortaya çıkmayabilir ya da yaratılamayabilirler (Reid – De Brentani, 180). Bu konuda Ettlle ve Subramaniam (2004: 95) işletmelerin yeni ürün geliştirme ve taktiklerini nasıl değiştirdiklerini araştırmışlardır. 2001 yılında proje yöneticilerinden açık uçlu ve yapılandırılmış görüşmeler sonucu topladıkları verilerle 8 üretim işletmesinden (dayanıklı ve dayanıksız ürün üreticileri) 21 yeni ürün geliştirme projesini incelemişler ve bu işletmelerin işletme, sektör ve dünya için yeni ürünler geliştirmeye başladıklarını, bu yeni ürünlerin ise pazar ve teknoloji güçlerinin bir birleşimiyle yönlendirilen ve orta ve üst yönetimin desteğiyle yönetilen genel ihtiyaçlar olduğunu bulmuşlardır.

Yukarıda açıklandığı üzere artımsal inovasyonlar, mevcut olan teknolojileri kullanarak ve mevcut pazarlar karşısında hedeflenen ürün gelişmelerini içermektedir. Sürekli olmayan inovasyonlar ise “radikal yeni” inovasyonları (mevcut teknoloji ve pazarlama altyapı sisteminde değişiklikleri gerekli kılar) ve “gerçekten yeni” inovasyonları (Breakthrough innovations-pazar ya da teknoloji süreksizliğini gerekli kılar) gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla artımsal inovasyonlar, organizasyonların yeteneklerini güçlendirmekte iken; radikal (sürekli olmayan) inovasyonlar, yeni teknik ya da ticari yeteneklerin geliştirilmesi için işletmelerin yeni problem çözme yaklaşımlarını kullanmalarını gerektirmektedir. Bu, artımsal inovasyonla karşılaştırıldığında radikal inovasyon için bilginin akışı ve inovasyon hareketi ile ilişkilidir. Artımsal inovasyonlar için problemler, organizasyon (örneğin küçük bir grup, proje takımı) tarafından tanımlanabilir ya da yapılandırılabilir. Örgütsel ve öğrenme teorisi literatürü, bireylerin ve organizasyonların özbilgiyi nasıl anladığını açıklamaktadır. Buna göre ilk olarak, bireysel zekâ ve sosyal bir yapı veya kurum olarak organizasyondan bahsedilebilir. İkinci olarak organizasyonda özbilginin yaratımı, bireysel zekâdan organizasyona doğru bilgi paylaşımı

ile oluşmaktadır. Üçüncü olarak insanların organizasyonda paylaşılan anlayışın temeli olan zihinsel içerikleri, diğerlerine iletmeleri mümkündür. Artımsal yeni ürünler için basit değerlendirmeler, modifikasyonlar, mevcut ürünlerin adaptasyonu ve yapılandırılmış problemler toplu düzeyde ele alınmakta ve organizasyon içinde sosyal yapıda gelecek analiz ve öneriler için paylaşılmaktadır. Bu yaklaşım, artımsal yeni ürün geliştirmede akla yatkındır. Çünkü teknolojik ve pazar koşulları tahmin edilebilir, çalışılabilir, organizasyon düzeyinde tamamen iletilebilir. Gerçekten, artımsal inovasyonun şiddeti sık sık kararların ortak alanında oluşmakta ve bilgi toplantılarına yönlendirilmektedir. Örneğin beyin fırtınası, algısal haritalama, tercih modelleme ve yarar bölümlenmesi gibi fikir geliştirme teknikleri yeni ürün fırsatlarını tanımlamada birer metottur (Reid – De Brentani, 2004: 176).

Yeni ürün inovasyonu, bütünleşik bir konudur ve aynı zamanda konumlandırma inovasyonu, süreçlerin inovasyonu, işletme kültürünün inovasyonu, bütünüyle pazarlama mantığı ve/veya işletme modelinin inovasyonu kapsamında yer almaktadır. Bütünleşik yönetim düzeyinde pazarlama bilgisi, yeni ürün geliştirme hakkında bilgidir ve mevcut ürünler üzerinde örneğin a) ürünün içeriğini değiştirme (örneğin, gıdaların şişmanlatıcı içeriğini azaltma), b) özellikler ekleme veya c) mevcut rakiplerin ürünlerine birebir benzer me-too ürün kabulleri gibi küçük değişiklikler yapmayla ilişkili hususları içermez. Buna rağmen bazı pazarlamacılar veya pazarlama yöneticileri, bunu reddetmekte ve mevcut ürünler üzerinde küçük değişiklikler yapmaktadırlar. **Bu bakımdan ürün inovasyonunun veya yeni ürün geliştirmenin sadece radikal ürün inovasyonu anlamında kullanıldığı da görülmektedir** (Tollin, 2008: 371). Çünkü radikal inovasyonlar, artımsal inovasyonlara göre daha yüksek değere sahiptir. Yeni ürün kavramları da hat genişlemelerinden daha değerli ve teknolojik inovasyonları da artımsal gelişmelere göre daha kârlıdır (Baker - Sinkula, 2005: 490). Bu konu yukarıda açıklandığı üzere tartışmaya açık bir konudur. *Bu çalışmada ise yeni ürün inovasyonu, artımsal ve radikal yeni ürün inovasyon boyutlarıyla ele alınmaktadır.* Çünkü artımsal ürün inovasyonları sonucu geliştirilen ürünler belli bir zaman süreci sonunda ilk çıktığı andaki yenilikçi düzeyinden çok daha gelişmiş ve neredeyse radikal ürün inovasyonu boyutuna ulaşmış olabileceklerdir. Cep telefonundan cep bilgisayarlarına yaşanan dönüşüm bunun en güzel örneğini oluşturmaktadır. Dolayısıyla artımsal inovasyon sonucu geliştirilen her ürün, işletme için yeni ürün olarak

değerlendirilebilir. *Bu açıklamalar ışığında yeni ürün inovasyonu şu şekilde tanımlanabilir:*

*“Artımsal ve radikal inovasyon boyutlarıyla tüketicilerin mevcut ve henüz karşılanmamış ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanan ve bu suretle yeni pazarlarda yaratabilen, yeni teknolojilerden yararlanarak tüketicilere değer sunan yeni ürünlerin geliştirilmesidir.”*

İşletmelerde kârlılığa temel katkı sağlayan pazar payının artırılmasıdır. Kârlı yeni ürünler de pazar payını artırmaktadır. Yeni ürünlerin finansal değeri, bu ürünlerin yenilikçilik düzeyinin bir fonksiyonudur (Baker - Sinkula, 2005: 490). Ayrıca yeni ürün sunumlarında proaktiflik, yenilikçilikle yakından ilişkilidir (Verhees, 2005: 13). **Yenilikçilik**, organizasyonun inovasyona yönelik yaklaşımı, yenilik yapma kapasitesi, yeni fikirleri, süreçleri, ürünleri başarılı şekilde benimseme veya uygulama yeteneğidir (Siguaw - Simpson - Enz, 2006: 568). **Ürün yenilikçiliği** ise bilgi araştırması düzeyi, davranışsal değişim ve hedef pazarda tüketicilerin yeni ürünü benimsemeleri için gerekli öğrenme çabasını ve işletmenin geçmişte benzer yeni ürün geliştirme projeleriyle deneyimlerini ve işletme bilgisini yansıtmakta (Langerak - Hultink, 2006: 206) ve ürün inovasyonlarındaki yeniliğin derecesini ifade etmektedir (Salavou - Lioukas, 2003: 95-96). Tüketiciler açısından da yenilikçi ürün, tüketicilerin ihtiyaç duydukları, kimi zaman fark etmedikleri, ancak kendilerine sunulduğunda eksikliğini farkına varıldığı ürünlerdir (Bazzal, 2007: 126). Pazarlama literatüründe inovasyon, tipik olarak ürün inovasyonunu yansıtmakta iken yine de işletmeler, üstün müşteri değeri yaratmak üzere bütün işlerinde baştanbaca inovasyon yaparlar. Gerçek yenilikçi işletmeler, başından sonuna kadar bütün organizasyonlarında, tedarik ve dağıtım kanalları boyunca inovasyon yaparak sadece ürün inovasyonuna odaklanmazlar. Ürün yenilikçiliği de mutlaka firma yenilikçiliğine çevrilemez. Çünkü işletmenin yenilikçi ürün yaratması, işletmenin yenilikçi olduğu anlamına gelmemektedir. Bazı işletmeler yenilikçi ürünleri geliştirmede inovasyon grubuna sahipken, işletmenin geri kalan kısmı bu yenilikçilikten yoksundur. Bu nedenle firma yenilikçiliğinin arkasında yatan ürün inovasyonunu anlamak önemlidir (Asare, 2008: 27). İlgili literatür incelendiğinde yenilikçilik konusunu ele alan birçok çalışma bulunmaktadır (Hurley - Hult, 1998; Hult - Hurley - Knight, 2004; Erdil - Erdil - Keskin, 2005; Verhees - Meulenbergh, 2004; Zhang - Duan, 2010; Dibrell – Craig – Hansen, 2011; Eris – Neczan – Ozmen, 2012). Firma yenilikçiliğinin ölçümünde de kıyaslama literatürü

bazı göstergeler önermektedir. Bu göstergeler, pazarda işletmenin konumu, son beş yılda sunulan ürünlerin satış yüzdesi, ISO 9001 uygulaması gibi sermaye yoğun inovasyonlar, net satışlar içinde yeni ürün geliştirme oranı, yeni ürünlerin kârlılık oranı, belirli zamanda Ar-Ge yatırımlarının oranı, başarılı inovasyonlara öncülük eden tüketici gereksinimlerini anlama, uzun ve kısa dönemli hedefler ile inovasyon ve işletme amaçlarının dengeli bir yaklaşımını içermektedir (Laforet, 2009: 197).

Yenilikçiliğin üreticilere etkisi değerlendirildiğinde de eğer yeni ürün daha önce endüstride kullanılmayan bir teknolojiye dayanıyorsa, ürün yenilikçiliği (modaya uygun pazara sunulan yeni ürünlerin yenilik derecesi ve anlamını yansıtır) fikir geliştirme, tarama, teknik gelişim ve stratejik planlamayı etkileyecektir. Özellikle yenilikçilik yüksek olduğunda, Ar-Ge ve pazarlama arasındaki bütünleşme vurgulanmalıdır. Eğer ürün gerçek bir yeni ürünse (daha önce endüstride kullanılmayan teknolojiye dayanan, endüstride önemli etkilere sahip, türünün ilki ve pazar için yeni olan ürün), yeni ürünün bu ürüne aşına olmayan pazarlara sunumunda yeni iletişim stratejilerine, yeni dağıtım kanallarına, yeni tüketici geliştirme yaklaşımlarına ihtiyaç duyulabilir (Lee - O'Connor, 2003: 7; Song - Weiss, 1998: 124-126; Akgün vd., 2007: 503). Bu konuda Alegre, Chiva ve Lapiedra (2005: 385) tarafından İspanya'da 57 Seramik Çini üreticisi ile yapılan çalışmada, ürün yeniliği ve karmaşıklık düzeyine odaklanılmış ve ürünlerde yenilikçilik profili ortaya konulmuştur. Çalışma sonucunda, daha fazla yeni ürünleri ticari olarak pazara süren işletmelerin ürün inovasyonunda daha fazla deneyime, yeni ve karmaşık ürünler geliştirmek için daha iyi yeteneğe sahip oldukları bulunmuştur.

Yenilikçiliğin tüketicilere olan etkisi, teknolojinin yeni olmasından ziyade kendilerine sunulan öğrenme ve uyum çabalarına dayanmaktadır. Eğer yenilik benzersiz bir ürünün değerli yeni yararlarından ziyade daha zor bir uyum gibi algılanıyorsa, pazarlamacılar teknik belirsizliği kullanışlı yararlarla çevirme konusunda tüketicilerle iletişim için çok çalışmalıdırlar (Lee - O'Connor, 2003: 8). Yeni radikal bir ürünün nasıl bir ürün olduğu, özellikle ürün veya hizmetin ihtiyaçları nasıl karşılayabileceği tüketicilere gösterilmediği sürece, tüketiciler bu radikal yeniliklerin ortaya koyduğu değeri ve/veya faydaları anlamakta zorlanırlar (Özdemir, 2011: 130). Bu konuda Callahan ve Lasry (2004: 107) çalışmalarında, işletmelerin yeni ürün geliştirirken tüketicilerle arayüzü nasıl yönettiklerine ve tüketicilerle iletişime odaklanmışlardır. Yeni bir sektör olan bilgisayar-telefon bütünleşik endüstrisinden 55 işletmeden sağladıkları verilerle, tüketiciler

hakkındaki bilgilerin yeni ürün geliştirme sürecindeki önemini araştırmışlardır. Ürün yeniliğini ölçmede, işletmeye yenilik kavramını kullanmışlardır. Çalışma sonucunda tüketiciler hakkındaki bilgilerin öneminin, ürünün pazar yeniliğini belirli bir noktaya kadar artırdığı daha sonra çok yeni ürünler için düşürdüğü; buna karşın tüketiciler hakkındaki bilgilerin öneminin, ürünün teknolojik yeniliğini düşürmeksizin artırdığı bulunmuştur. Ayrıca tüketiciler hakkındaki bilgilerin öneminin, pazar araştırma yöntemlerinin kullanımını artırdığı bulunmuştur.

### **1.1. Yeni Ürün İnovasyonu ve Performans: Literatür Taraması**

Performans, işletme tarafından sunulan yeni ürün inovasyonlarının sayısı, yeni ürün inovasyonlarının satış yüzdesi ve göreceli olarak rakiplere göre inovasyonları sunma sıklığını ifade eder (Atuahene-Gima, 2005: 65). Yeni ürün performansı, ulaşılmak istenen yeni ürün kârlılığı, satışlar ve pazar payı gibi organizasyonel amaçlar düzeyidir (Yang - Liu, 2006: 20). Diğer bir ifadeyle ürün inovasyon performansı yeni ürünler için pazarın ödülüdür, ürünün satış veya kârlara katkısıdır (Zhang - Benedetto - Hoening, 2009: 43). İnovasyonlar, radikalden artımsala doğru sınıflanabilir. Örgütsel performans da radikal, teknik, ürün veya herhangi bir inovasyonun benimsenmesi değil yenilikçiliğin bir fonksiyonudur. Artımsal inovasyonlar, performansı artırabilir fakat kısa dönemli rekabet avantajı sağlar. Daha yeni veya radikal ürün inovasyonları ise işletme performansını artırır ve uzun dönemli başarı sağlar (Siguaw - Simpson - Enz, 2006: 569). Dış faktörlere bağlı olarak inovasyon projesinin teknolojik ve pazarlama ihtiyaçları arasındaki uygunluk, iç faktörlere bağlı olarak işletmenin pazarlama yeteneği, üretim becerileri ve mevcut teknoloji, örgütsel performans üzerinde olumlu etki elde etmede gereklidir (Otero-Neira - Lindman - Ferná'ndez, 2009: 220). İşletme performansı da kârlılık, satışlardaki büyüme ve pazar payı gibi objektif ölçütlerle olduğu gibi müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti gibi kişisel kanaatlere dayanan subjektif ölçütlerle de ölçülebilmektedir. Performans, satışlar, kârlılık, müşteri tatmini gibi açılardan sektör ya da rakiplere göre kıyaslanarak değerlendirilir (Erdil - Kitapçı, 2007: 237). İşletme performansına yönelik pazarlamanın katkısı, işletme karakteristikleri olarak pazar yönelimlilik ve organizasyonel kültürün işletmelerin rekabetçi çevrelerine nasıl adapte olacağını göstermesi ve aynı zamanda bu karakteristiklerin performansa katkısını ortaya koymasındır (O'Cass - Ngo, 2007: 11-12).

Performansı, yeni ürün performansı (Wei - Morgan, 2004; Zhou - Yim - Tse, 2005; Baker - Sinkula, 2005; Alegre - Lapiedra - Chiva, 2006; Song - Noh, 2006; De Luca - Atuahene-Gima, 2007; Alegre - Chiva, 2008; Adis – Jublee, 2010; Zhang – Duan, 2010a; Menguc - Auh, 2010; Zhang - Duan, 2010; Carson – Wu – Moore, 2012; Duhamel – Santi, 2012; Vega-Vázquez - Cossío-Silva - Martín-Ruíz, 2012; Wong – Tong, 2012; Yang vd., 2012; Yannopoulos – Auh – Menguc, 2012; Thourungroje – Racela, 2013) ve işletme performansı (Narver - Slater, 1990; Jaworski - Kohli, 1993; Slater - Narver, 1994; Han - Kim - Srivastava, 1998; Appiah-Adu - Singh, 1998; Hult - Ketchen Jr, 2001; Kumar - Subramanian - Strandholm, 2002; Matsuno - Mentzer - Özsomer, 2002; Hult - Hurley - Knight, 2004; Zhou - Yim - Tse, 2005; Nijssen vd., 2006; Akgün vd., 2007; Salavou - Avlonitis, 2008; Otero-Neira - Lindman - Ferná'ndez, 2009; Bodlaj, 2010; Eris – Neczan – Ozmen, 2012; Reid – Brady, 2012; Arshad – Othman, 2012; Charles – Joel – Samwel, 2012; Chen – Lien, 2012; Theodosiou – Kehagias – Katsikea, 2012; Kraus vd., 2012; O'Cass – Ngo – Siahtiri, 2012) boyutlarıyla inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. İnovasyonun işletme performansını etkilemediğini (Birley - Westhead, 1990; Heunks, 1998), inovasyonun performansta olumsuz etkilerini (Mcgee - Dowling - Megginson, 1995; Vermeulen - De Jong - O'Shaughnessy, 2005) ve inovasyonun performansta olumlu etkilerini (Li - Atuahene-Gima, 2001; 2002) ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Ürün inovasyonu ve performans arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalardan birinde de Akgün ve arkadaşları (2007: 501) Türkiye'de farklı sektörlerden 106 işletme ile yaptıkları çalışmalarında, ürün yenilikçiliği ve işletme performansı arasında olumlu ilişkiler bulmuşlardır. Bonner ve arkadaşları (2002: 233) da Amerikan Pazarlama Birliği'ne kayıtlı 95 işletme ile yaptıkları çalışmalarında, ürün inovasyonu ve yeni ürün performansı arasında negatif ilişkiler bulmuşlardır.

Lee ve O'Connor (2003: 4) tarafından yapılan bir diğer çalışmada, ürün yenilikçiliğinin yeni ürün performansını olumlu şekilde etkilediği bulunmuştur. Çalışmada ürün yenilikçiliği, iletişim stratejisi ve yeni ürün performansı arasındaki ilişkiye etki eden bir unsur olarak ele alınmıştır. Ürün yenilikçiliği çok boyutlu ele alınmış ve yenilikçiliğin dört boyutu incelenmiştir. Bu boyutlar; işletmeye ürün yeniliği, işletmeye pazar yeniliği, tüketiciye ürün üstünlüğü ve tüketici için uyum zorluğudur. Amerikan Pazarlama Birliği'ne kayıtlı 284 ürün yöneticisi üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda, iletişim stratejisi ve yeni ürün performansı arasındaki ilişkinin yenilikçilikle yönlendirildiği ve bu



ilişki de farklılıkların hem yenilikçilik seviyesinde hem de yenilikçiliğin türü ile ilgili olduğu bulunmuştur. Söz konusu yenilikçiliğin dört boyutu arasından işletmeye ürün yeniliğinin, sürüm stratejisi (launch strategy) ve performans arasındaki ilişki üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Oke (2004: 42-43) tarafından yapılan çalışma, inovasyonun işletmeler tarafından nasıl algılandığını ve işletmelerde inovasyon yönetiminde potansiyel sınırlamaları tanımlamayı ve inovasyon performansına etki eden faktörleri belirlemeyi amaçlamıştır. İngiltere’de değişik sektörlerde faaliyet gösteren 63 işletmeden elde edilen verilerle, örneğin bir inovasyon sınırlaması olarak üst yönetimin desteğini almadaki zorluğun, algılanan inovasyon performansı üzerinde negatif etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca inovasyon performansının ölçümündeki yetersizlikler ve inovasyonlar için etkili geliştirme süreçlerini kullanmanın zorluğu, inovasyonlarda temel sınırları oluşturmaktadır. İnovasyonlarını patentlerle korumanın zorluğu, rakipler tarafından kolay kopya edilemeyen fikirleri geliştirmedeki zorluklar ve inovasyonun diğer kuşaklara aktarımındaki yetersizlikler, inovasyon yönetiminde işletmeler için diğer sınırları oluşturmaktadır. Çalışanları inovasyon kültürüne yönelik motive etmek, üst yönetimin desteğini almak, problem olarak görülmemekte ve bunlar, işletmelerin sahip olduğu kültür ve ödül sistemleri ile ilişkili görülmektedir. Çalışmada bulunan en şaşırtıcı sonuç ise etkili inovasyon sürecine sahip olmada zorluklar yaşayan işletmelerin, bu konuda zorluk yaşamayan işletmelere göre daha iyi inovasyon performansına sahip olduklarıdır.

Zhou, Yim ve Tse (2005: 42-55) tarafından yapılan çalışmada, farklı türden stratejik yönelimler ve pazar güçleri ile organizasyonel öğrenme aracılığıyla radikal inovasyonlar ve işletme performansı arasında ilişki kurulmaktadır. Çalışma sonucunda pazar yönelimliliğinin gelişmiş teknoloji kullanan inovasyonları kolaylaştırdığı ve teknolojiyi temel alan müşterilere daha iyi yararlar sunduğu (teknolojik inovasyonlar) fakat pazar bölümlerini hedef alan inovasyonları engellediği bulunmuştur (pazar inovasyonu). Diğer bir ifadeyle pazar yönelimli işletmeler, tüketicilerin ihtiyaçlarını tanımlamalı ve bu ihtiyaçları teknolojiye dayanan inovasyonları sunarak tatmin etmelidirler. Teknoloji yönelimlilik, teknolojiye dayanan inovasyonlar için yararlıdır fakat pazara dayanan inovasyonlar üzerinde etkisi yoktur. Girişimcilik yönelimi ise her türden radikal inovasyonları kolaylaştırmaktadır. Farklı pazar güçleri (talep belirsizliği, teknolojik gelişmeler ve rekabet yoğunluğu), teknoloji ve pazara dayanan inovasyonlar üzerinde

önemli etkilere sahiptir. Talep belirsizliği, her iki inovasyonu olumlu düzeyde etkilemektedir. Teknolojik gelişmeler, teknolojiye dayanan inovasyonlara daha fazla neden olmakta iken; pazara dayalı inovasyonlar üzerinde etkisi yoktur. Rekabet yoğunluğu ise pazara dayanan inovasyonları kolaylaştırmaktadır. Yüksek rekabetçi pazarlarda işletmelerin, yeni ve hizmet verilmemiş pazarları hedefleyen pazara dayalı inovasyonları sunmaları en uygun stratejidir. Bu iki inovasyon türü de işletme performansını farklı düzeyde etkilemektedir. Buna göre pazara dayanan inovasyonlara göre teknolojiye dayanan inovasyonlar, performans üzerinde daha fazla etkiye sahiptir.

Atuahene-Gima, Slater ve Olson (2005: 464-469) tarafından yapılan çalışmada, tepkisel ve proaktif pazar yönelimliliğin, bu iki yönelimliliğin etkileşiminin ve organizasyonel faktörlerin ürün geliştirme performansı ile ilişkisi incelenmektedir. Çalışma sonucunda 175 işletme ile yapılan araştırmada tepkisel pazar yönelimlilik ile yeni ürün programı performansı arasında U şeklinde bir ilişki; proaktif pazar yönelimlilik ile yeni ürün programı performansı arasında ters yönlü U şeklinde bir ilişki bulunmuştur. Bu iki yönelimliliğin etkileşimi ise yeni ürün programı performansı ile negatif ilişkilidir. Çalışmada her iki yönelimliliğin gerekli olduğu fakat yeni ürün programı performansının bu iki yönelimlilikten biri yüksek, diğeri de düşük düzeyde olduğunda arttığı bulunmuştur. Tepkisel pazar yönelimi, yeni ürün programı performansı ile yöneticiler arasında stratejik konsensus/fikir birliğinin yüksek olması gibi bazı koşullar altında olumlu ilişkilidir. Diğer yandan yeni ürün programı performansı üzerinde proaktif pazar yönelimliliğin olumlu etkisi, öğrenme yönelimlilik ve pazarlamamanın gücü (Pazarlama fonksiyonunun algılanan önemi, gücü ve Ar-Ge gibi diğer fonksiyonlarla karşılaştırıldığında etkisini ifade eder) yüksek olduğunda daha fazladır. Diğer bir ifadeyle öğrenme yönelimlilik ve pazarlamamanın gücü yüksek olduğunda tepkisel pazar yönelimlilik, yeni ürün programı performansını azaltmaktadır.

Pullen (2006: 8-19) İspanya'da tıbbi aletler sektöründe 12 yeni ürün geliştirme yöneticisi ile yaptığı çalışmada, işletmelerin mevcut inovasyon performansları açısından yeni ürün geliştirme fonksiyonunun süreçleri, yapı, iklim ve stratejilerinde bir model paylaşıp paylaşmadıklarını araştırmıştır. Çalışma sonucunda işletmelerin ürün kavramı etkinliğinde farklılaşmadığı fakat yeni ürün geliştirme süreçleri etkinliğinde farklılıkların olduğu bulunmuştur. Çalışmada yeni ürün geliştirme süreci beş aşamadan oluşmaktadır.

Bu aşamalar, kavram geliştirme, proje değerlendirme, geliştirme, üretim ve ticarileştirmeden oluşmaktadır.

Cooper ve Kleinschmidt (2007: 62-66) de Almanya, Danimarka, Amerika ve Kanada'dan çeşitli sektörlerden 161 işletme üzerinde yeni ürün performansına etki eden başarı faktörlerini araştırmışlardır. Araştırmada performans; kârlılık, yeni ürünlerin satışlar içindeki yüzdesi, başarı yüzdesi (geliştirme projelerinin ticari başarıya dönüşme oranı) gibi farklı yollarla ölçülmüştür. Araştırma sonucuna göre, resmi olmayan ve yüksek kaliteye sahip yeni ürün geliştirme süreci, açık ve belirgin bir yeni ürün stratejisi, yeterli para ve insan kaynağı ile araştırma ve geliştirme bütçesinin büyüklüğü (yeni ürün geliştirme için yapılan Ar-Ge harcamaları) yeni ürün performansını etkilemektedir. Ayrıca çapraz fonksiyonel takımların kullanımı, yeni ürün performansını etkilememekle birlikte; takımların kalitesi, yeni ürün performansında farklılıklara neden olmaktadır. Üst yönetimin sürece desteği ve katılımı, yeni ürün proje takımları, yenilikçi bir iklim ve kültürün varlığı da performans üzerinde etkiye sahiptir.

Love ve Mansury (2007: 477-492) de 206 Amerikan işletmesinin inovasyon performansını incelemiştir. Çalışma sonuçlarına göre özellikle müşterilerle, tedarikçilerle ve stratejik ortaklıklarla dış bağlantılar inovasyon performansını önemli derecede artırmaktadır. Yüksek kaliteli işgücü (örneğin daha iyi eğitilmiş çalışan), organizasyonel inovasyonu ve inovasyonun büyüklüğünü daha fazla artırmaktadır. Resmi ve resmi olmayan Ar-Ge'nin varlığı "pazar için yeni" ve "işletme için yeni" inovasyonların büyüklüğünü artırmakta iken; Ar-Ge'nin organizasyonel inovasyon üzerinde bir etkisi yoktur. İşletmenin yaşı da organizasyonel inovasyonun başlamasını etkilemektedir. Buna göre tecrübeli ve daha önce kurulmuş olan işletmelerin, son üç yıl içinde bazı organizasyonel değişiklikler yaptıkları gözlenmiştir. Yeni ve daha az tecrübeye sahip olan işletmelere göre bu işletmeler, daha hiyerarşik ve büyük olmalarına rağmen daha fazla organizasyonel değişiklik yapma ihtiyacı duyarlar. Ayrıca dış bağlantıların organizasyonel inovasyon için önemi yoktur. Organizasyonel inovasyon içseldir ve direkt olarak işletmenin işlemlerini etkilemektedir. Çeşitli dış kaynaklardan elde edilen fikir ve öneriler, işletmenin içyapısıyla ilişkili bilgi kaynağı değildir. Çalışmada ortaya konulan en önemli sonuçlardan biri de üretim inovasyonlarının hizmet inovasyonlarından tamamen farklı olduğudur.

Zhang, Benedetto ve Hoening (2009: 42) tarafından yapılan çalışmada da ürün geliştirme stratejisi, bilgi kullanımı ve ürün inovasyon performansı arasındaki karşılıklı etkileşim 103 çok uluslu Çin işletmesinin şubeleri üzerinde araştırılmıştır. İşletmeler, yüksek yenilikçi ürünler (breakthrough focus) sunduklarında ayrılan kaynakların miktarı, ürün inovasyon performansı ile U şeklinde bir ilişkiye sahiptir. İşletmenin amacı kısmen yenilikçi ürünleri desteklemek ve sürdürmek (platform focus) olduğunda daha fazla kaynak ayrılması, ürün inovasyon performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Küçük değişikliklere ayrılan kaynak miktarı (incremental focus) ile ürün inovasyon performansı arasında ilişki bulunmamaktadır. Bilgi kullanımı (müşteriler, rakipler, tedarikçiler, üniversitelerden bilgi kullanımı), yüksek derecede ve kısmen yenilikçi ürünleri geliştirmede önemli bir unsurdur.

Otero-Neira, Lindman ve Ferná'ndez (2009: 216-223) tarafından yapılan çalışmada da inovasyon türleri ile işletme performansı arasındaki ilişki İtalya, İspanya ve Finlandiya'dan düşük teknolojiye sahip küçük ve orta büyüklükteki mobilya işletmeleri üzerinde araştırılmıştır. Çalışma sonucunda, geliştirilen inovasyon türüne göre farklı işletme performans düzeyleri elde edilmekle birlikte inovasyon, işletme performansını olumlu etkilemektedir. Mobilya sektöründe teknolojik ve pazar gelişmeleri, işletmelerin inovasyon performanslarındaki farklılıkları açıklamada kritik unsurlar değildir. Farklı türden inovasyonların performansına göre kârlılık, sektörel düzeyde değil; ülke düzeyinde farklılık göstermektedir.

Calantone, Harmancıoğlu ve Droge (2010: 1065-1078) de meta analizi ile yeni ürün inovasyonunun beş temel unsurunu incelemişlerdir. Bu unsurlar, pazar, teknolojik belirsizlik, tüketici, rakip, organizasyonel yapıdır. Çalışmada ayrıca inovasyon ve yeni ürün performansı arasındaki ilişki de araştırılmıştır. Çalışma sonucuna göre pazar belirsizliği, tümüyle doğrudan inovasyon unsuru değildir. İnovasyon, dışsal değişimlerle kavramsallaştırıldığında pazar belirsizliği ile negatif ilişkili iken; inovasyon, içsel değişikliklerle ele alındığında pazar belirsizliği inovasyonla ilişkili değildir. Teknolojik belirsizlik ise inovasyonla pozitif ilişkilidir. Bu sonuç, sık teknolojik gelişmelerin “pazar için yeni” ve “işletme için yeni” inovasyonları desteklediği anlamına gelmektedir. Özellikle Asya ülkelerinde teknolojik belirsizlik, inovasyonun güçlü bir unsurudur. Müşteri yönelimlilik, yeni ürün inovasyonunu özellikle batı ülkelerinde program düzeyinde teşvik etmektedir. Bu doğrultuda yöneticiler, yeni ürün programlarını yönetmede müşteri bilgisini dikkate almalıdırlar. Rakip yönelimliliğin ürün ve hizmet ayırımı olmaksızın

inovasyon üzerindeki etkisi de olumludur. Organizasyonel yapı, yeni ürün inovasyonunu pozitif, yeni hizmet inovasyonunu negatif etkilemektedir. İnovasyon içsel değişikliklerle tanımlandığında, mekanik yapı önemli derecede inovasyonla ilişkili değildir. Buna rağmen inovasyon, dışsal pazar süreksizliği ile tanımlandığında mekanik yapı inovasyonu pozitif etkilemektedir. Mekanik organizasyonel yapı ile inovasyon arasındaki ilişki de ürünler için pozitif, hizmetler için negatif ilişkiler bulunmuştur. Hizmetler karşısında ürün yöneticileri, farklı düzeylerde merkezileşmeme ve biçimselleşme ihtiyacı duyarlarken; hizmetler organik yapıları gerektirmektedir. Diğer bir ifadeyle yeni ürün geliştirme araştırmalarındaki genel görüşün aksine mekanik yapıların inovasyon üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Bu sonuç, proje takımlarının yönlendirmeye ve standartizasyona ihtiyacı olduğu anlamına gelmektedir. Program ve proje düzeyinde üst yönetim desteği ve açık hedefler, yeni ürün geliştirmeye kılavuzluk etmelidir. Diğer yandan mekanik yapıların, yeni ürün performansı üzerinde doğrudan ters etkilere sahip olduğu bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre merkezileşme, bilginin elde edilebilirliğini ve özümsemesini artırabilir ve resmi olmayan öğrenmeyi destekleyebilir. Ayrıca inovasyon ve performans arasında da olumlu ilişki bulunmuştur. İnovasyon, performansla yönelik direkt bir unsurdur ve bu etki, batı ülkelerinde daha fazladır.

Rosenbusch, Brinckmann ve Bausch (2011: 441-453) ise işletme yaşı, inovasyon türü ve kültürel durum bağlamında inovasyonun işletme performansı üzerindeki etkisini ve inovasyonun KOBİ'lerde nasıl yönetileceğini araştırmışlardır. Yapılan meta analizi araştırma sonuçları, inovasyon yönelimliliğinin ve inovasyon faaliyetlerinin yeni ve daha önce kurulmuş olan KOBİ'ler için değer yarattığı bulunmuştur. İnovasyon yönelimliliğinin ve inovasyonun, KOBİ'lerin performansı üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. İnovasyon süreç çıktıları da KOBİ'lerin daha iyi performans göstermesine rehberlik eder. KOBİ'ler, yenilikçi ürünler geliştirmeye odaklanmak yerine stratejik inovasyon yönelimlilikten daha fazla yarar sağlayabilirler. İşletme yaşı, inovasyon-performans ilişkisini negatif etkilemektedir. İnovasyonun daha önce kurulan işletmelere göre yeni kurulan işletmeler üzerinde daha güçlü etkileri bulunmuştur. Dışsal işbirliğine dayalı inovasyon projeleri, KOBİ'lerin performansını artırmamaktadır. İnovasyonların içsel gelişimi ise performansı önemli düzeyde artırmaktadır. Ayrıca dışsal işbirliklerinin performans üzerinde önemli etkisinin olmadığı inovasyon projelerinde, içsel inovasyon projeleri performansı önemli derecede artırmaktadır.

## 1.2. Yeni Ürün İnovasyonu Proje Türleri

Yeni ürün inovasyonu, ekonomik çevrede en önemli faaliyetlerden biridir. İşletmeler, yeni ürün inovasyon projelerini yönetmek için yönetim kontrol sistemlerini kullanmalıdırlar. Yönetim kontrol sistemlerinin inovasyonu destekleyici veya engelleyici olduğu yönünde farklı görüşler bulunmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada bu ilişki ele alınmıştır. Buna göre bölümsel, faaliyet/karar ve dönüştürme/tepki modellerini içeren yönetim kontrol sistemlerinin kullanımı, aşama-kapı süreci olarak adlandırılmakta ve artımsal, yarı radikal ve radikal yeni ürün geliştirme inovasyon proje türleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu kapsamda işletmelerin nasıl ve neden farklı yönetim kontrol sistemlerini kullandıkları anlaşılabilir (Akroyd - Narayan - Sridharan, 2009: 70).

Literatürde, yönetim kontrol sistemlerinin kullanımının yeni ürün inovasyonu üzerinde pozitif ilişkisini ortaya koyan Davila ve arkadaşları (2005: 1) çalışmalarında fikirlerin yeni ürünlere dönüştürülerek organizasyonel performansın artırılabilceğini tartışmaktadırlar. Ayrıca yönetim kontrol sistemlerinin yeni ürün inovasyon sürecinde kullanımına önem vermeyen (Amabile vd., 1996: 1154) çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalar, kültürün (Brockman - Morgan, 2006: 295), çapraz fonksiyonel işbirliğinin (Song - Montoya-Weiss - Schmidt, 1996: 35-36) ve takım (Pinto - Pinto - Prescott, 1993: 1281) ile liderlik bileşiminin (Aronson - Reilly - Lynn, 2006: 221, Brown - Eisenhardt, 1995: 343) yeni ürün inovasyonundaki belirsizlikleri yönetmede nasıl destek olacağını açıklamaktadırlar.

Pazara yeni ürünlerin sunumu, işletmelerin rekabet avantajını artırma yollarından biridir. İşletmeler artık yeni ürün inovasyonunda farklı stratejileri benimsemektedirler. Bu stratejiler, ilk olma avantajı, hızlı ürün sunumu, daha iyi ürün fonksiyonelliği ve kısa ürün yaşam döngüleridir. Bu stratejilerin uygulanması, işletme içinde yönetim kontrol sistemlerinin önemini vurgulamaktadır. *Yönetim kontrol sistemleri*, organizasyon üyeleri tarafından bireysel ve paylaşılan ilgiler karşısında kaynak ve faaliyetleri harekete geçirmek için yararlanılan süreçleri ifade eder. Diğer bir ifadeyle yeni ürün geliştirme inovasyonunda yönetim kontrol sistemleri, yeni ürün geliştirme takımları tarafından izlenmesi gereken davranış ve faaliyetleri açıkça belirterek ve denetleyerek, yol/yöntemleri etkilemek ve arzulanan sonuçları elde etmek amacıyla kullanılan bir mekanizmayı ifade

eder. Yönetim kontrol sistemleri, yeni ürün inovasyon projelerinin kontrolü ve koordinasyonu için önemlidir (Akroyd - Narayan - Sridharan, 2009: 70-71).

Davila (2000: 383-385), yeni ürün projelerinin yönetilebilmesi, finanse edilebilmesi ve uygun kaynaklarla desteklenmesi için yeni ürün proje türlerinin anlaşılması gerektiğini ifade etmektedir. Yeni ürün inovasyonunun iki önemli yönü bulunmaktadır. Bunlar teknoloji ve iş modelleri olup; artımsal, radikal, yeni teknoloji ve yeni iş modeline dayalı yarı radikal dört yeni ürün geliştirme inovasyon bölümüne rehberlik etmektedir (Akroyd - Narayan - Sridharan, 2009: 73). Aşağıdaki şekil 3.1’de bu durum gösterilmektedir.

	<b>Yeni</b>	Yarı radikal	Radikal
	<b>Mevcuda Yakın</b>	Artımsal	Yarı radikal
<b>Teknoloji</b>		<b>Mevcuda Yakın</b>	<b>Yeni</b>

### İş Modeli

**Şekil 3.1:** Yeni Ürün İnovasyonunun Yönleri ve Bölümleri

Artımsal projeler, daha fazla özellikler ekleyerek veya maliyetleri azaltarak belirli tüketicilerin ihtiyaçlarına cevap verirler (Zhang - Benedetto - Hoening, 2009: 46). *Artımsal yeni ürün geliştirme inovasyon projeleri*, mevcut ürünlerde ve iş süreçlerinde küçük gelişmelerle ürün hattında yeni ürün çeşitleriyle sonuçlanmaktadır. Artımsal yeni ürün inovasyon projeleri, doğru planlamayı, kaynakların ekonomik tahsisini, etkili yapılanmayı ve faaliyetlerin koordinasyonunu içermektedir. Bu sayede verimliliğin artırılması amaçlanmaktadır. Artımsal inovasyonda etkili proje uygulamasına odaklı, güçlü proje liderliği içeren, bütünlük problem çözme ve takım bazlı organizasyonel yapıya odaklanan bir süreç üzerinde durulmaktadır. Bu, artımsal yeni ürün geliştirme inovasyon projelerinin yönetim kontrol sistemlerini gerektirdiği fikrini desteklemektedir. Organizasyon üyelerinin belirli kural ve prosedürleri izlemesi gerekmektedir. Artımsal yeni ürün geliştirme inovasyon projelerinin yönetimi, radikal yeni ürün geliştirme inovasyon projelerinden farklı olmalıdır. Çünkü **radikal yeni ürün geliştirme inovasyon projeleri** bütünüyle yeni yollardan yeni ürünlerin sunumunu içerir ve daha önce mevcut olmayan yeni kategorilerin yaratılmasıdır. Aynı zamanda bilginin dönüşümünü gerektirmektedir. Çünkü çevre durağan

değildir ve bu nedenle süreçteki organizasyon üyelerinin birbirleriyle nasıl iletişim kuracaklarına ilişkin öğrenme üzerinde durulmaktadır. Artımsal yeni ürün geliştirme inovasyon projeleri için uygun olan geleneksel yönetim teknikleri, belirsizlik yeterli düzeyde azaltıldığında radikal yeni ürün geliştirme inovasyon projeleri için de kullanılabilir. Radikal yeni ürün geliştirme inovasyon projeleri için yönetim kontrol sistemleri, sınırları belirlemek üzere kullanılabilir, proaktif olarak radikal inovasyon faaliyetlerini teşvik edebilir, projeleri değerlendirebilir ve eleyebilir, mekanizmalar yaratarak bireysel başlangıçları destekleyebilir. Yönetimin yeniliğin unsurlarına tepki verme becerisinin bir sonucu olarak radikal yeni ürün geliştirme projeleri, yönetim kontrol sistemlerinin tasarımına diğer bir ifadeyle aşama-kapı sürecine dayanmaktadır (Akroyd - Narayan - Sridharan, 2009: 74-75).

**Yarı-radikal yeni ürün inovasyon projeleri** ise radikal ve artımsal yeni ürün geliştirme inovasyon projeleri arasında yer almakta olup, bu inovasyon projelerinin bazı unsurlarından oluşmaktadır. Bu projeler, ya yeni teknoloji ya da yeni iş süreçlerini içermektedir. Bu nedenle bu yeni ürün geliştirme projeleri, organizasyonun mevcut ürün hattına yenilerini ekler. Fakat işletmenin yeni bazı teknolojileri geliştirmesi gerekmede ya da farklı pazara mevcut ürünlerin sunumu farklı iş modelleri gerektirmektedir. Yarı-radikal yeni ürün geliştirme projeleri, projenin artımsal yönü için organizasyon üyelerinin ihtiyacı olan açık kural ve prosedürleri içermektedir. Projenin radikal yönü de inovasyon durumlarını anlamalı ve bu durumlara hızla tepki vermelidir. Yarı-radikal yeni ürün geliştirme projeleri, ya yüksek pazar belirsizliği ya da yüksek teknik belirsizlik içermektedir. Fakat her ikisini içermez. Yüksek pazar belirsizliğiyle karşılaşıldığında nadir kaynaklar, yeni pazarı anlamak üzere kullanılır. Bu nedenle sürdürülebilirlik, ürün avantajı/üstünlüğü (tüketicinin kalite, fayda ve fonksiyonellik gibi alanlarda algıladığı üstünlüğü ifade etmekte ve yeni ürün performansını yönlendiren stratejik bir faktör olarak görülmektedir), sinerji ve pazar çekiciliği gibi işletme konuları üzerinde durulur. Üstelik, ürün geliştirme başlamadan önce net bir ürün tanımı yapılmalıdır. Bu doğrultuda pazarla ilişkili pazarlama ve satış gibi farklı pozisyonlardan kişilerin teknik alan uzmanlığına dayanan ürün tanımlarını, ürünlere dönüştürme ihtiyacı duyulur. Yüksek pazar belirsizliği içeren yarı-radikal yeni ürün geliştirme projeleri için ihtiyaç duyulan yönetim kontrol sistemleri, farklı fonksiyonlar arası bütünleşmelere izin verir. Çapraz fonksiyonel takımların kullanımı, geliştirme başlamadan önce pazar belirsizliğini azaltmak üzere



gereklidir. Diğer yandan organizasyon, yüksek teknik belirsizlikle karşılaştığında yeni teknolojiyi anlamak üzere kaynakların kullanımı üzerinde durulmaktadır. Bunu gerçekleştirmek üzere organizasyon, projenin teknik unsurlarını ayrıntılı inceleyebilecek fonksiyonel takımların kullanımına ihtiyaç duyacaktır. Organizasyon, yeni ürünleri geliştirirken teknik fonksiyonel takımlar için pazarla ilişkili kurallar ve prosedürleri yaratmak üzere genel/ortak bilgiyi kullanabilir. Üstelik düşük pazar belirsizliği ve yüksek teknik belirsizlik ile yeni ürün geliştirme inovasyon projeleri için gereken yönetim kontrol sistemleri, önceden planlanmış kurallar ve prosedürlerin kullanımı yanında yeni ürün geliştirme inovasyonunun teknik unsurlarında uzmanlaşmış fonksiyonel takımların kullanımını tanımlamaktadır. Özetle her yeni ürün geliştirme inovasyon projesi, belirsizliğin farklı düzeyleriyle karşı karşıya kalır. Artımsal değişimleri içeren yeni ürün geliştirme inovasyonları, düşük pazar ve teknik belirsizliklerle; radikal değişimleri içeren yeni ürün geliştirme inovasyonları ise yüksek pazar ve teknik belirsizliklerle karşı karşıya olmaktadır. Teknik yarı-radikal yeni ürün geliştirme projeleri, yüksek teknik belirsizlik ve düşük pazar belirsizliğine sahipken; pazar yarı-radikal yeni ürün geliştirme projeleri, yüksek pazar ve düşük teknik belirsizliğe sahiptir. Bu nedenle de her yeni ürün geliştirme inovasyon proje türü, farklı unsurlarla tanımlanan aşama-kapı sürecinin kullanımını gerektirebilir. Farklı aşama-kapı modelleri de işletmelerin yeni ürün geliştirme inovasyon projelerini nasıl yönettiklerini açıklamada yardımcı olacaktır (Akroyd - Narayan - Sridharan, 2009: 74-76).

### **1.3. Aşama-Kapı (Stage-gate) Süreç Modelleri**

Cooper'ın sunduğu aşama-kapı süreci, yeni ürün geliştirme için geniş kapsamda kabul edilen bir süreçtir. Bu, sistematik yoldan yeni ürünün fikirden pazara sürümünü gerçekleştirmek üzere etkili bir yaklaşımdır. Aşama-kapı süreci, yeni ürün geliştirme sürecini farklı aşama ve kapılara ayırmaktadır. Bu süreç, farklı türde ve büyüklükte yeni ürün projelerinin yönetiminde doğrusal veya değişmez değildir. Tüm aşamalar bir kapıdan önce gelmektedir ve her aşamada proje belirsizliklerini ve risklerini azaltmak üzere bilgi toplanır ve daha sonra takip eden kapıda değerlendirilir. Diğer bir ifadeyle kapılar, yeni ürün geliştirme projesi karar noktalarını içermekte olup; proje hakkındaki bilginin değerlendirilebileceği zorunlu ve istenen özelliklerle kuşatılmalıdır. Aşamalar da farklı bölümlerden çalışanların paralel faaliyetlerini içermektedir (Gerybadze vd., 2010: 164-165).

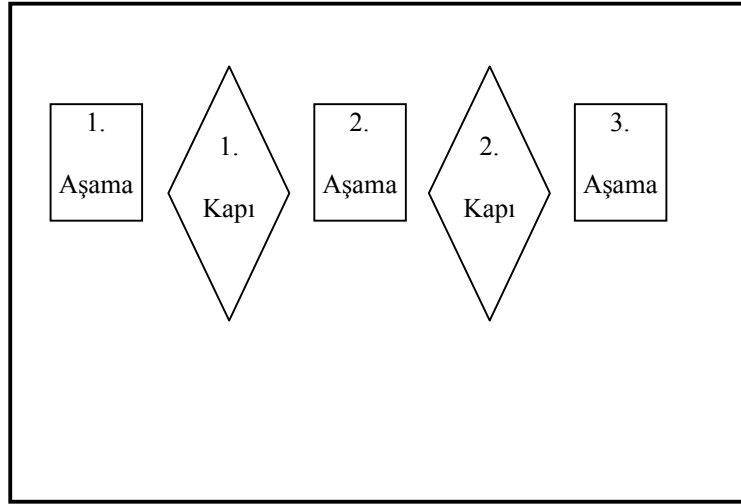
Çevreden elde edilen yeni bilgi, organizasyonel inovasyon süreçlerinin en önemli girdisini oluşturur. Özellikle kapı muhafızları organizasyon dışındaki meslekdaşlar ile yüksek düzeyde iletişim sağladığında, Ar-Ge projeleri daha yüksek performans gösterirler. Kapı koruma fonksiyonu ile yeni fikirlerin organizasyona getirilmesi neticesinde bu muhafızlar, “dünyaya yeni ürünler” için önemli şampiyon rol oynarlar. Kapı koruma arayüzündeki sorular ve kararlar, bireylerin yeni çevresel bilginin kendileri ve organizasyonları için ne olduğuna karar vermeleri (değer yapısı) ve buna bağlı olarak bunu organizasyon düzeyinde nasıl paylaşacakları ile ilgilidir. Tüm bu faaliyetler, bireyler için kapı koruma fonksiyonunu yansıtmaktadır. Kapı muhafızları, dış kaynaklardan teknik bilgiyi organizasyona transfer eden etkili bir kanaldır. Ayrıca pazarlama muhafızlarından bahsedilebilir. Bu kişiler, pazar ve teknik bilgiyi hissetmede, toplamada ve kanalize etmede teknolojik muhafız rolünü üstlenirler. Teknik muhafızlar da yeni teknolojinin teknik değerini göz önünde tutan bilgi sağlarlar. Diğer bir ifadeyle kapı muhafızları, özellikle değer yaratımında çevresel ve yeni bilginin bireyler ve organizasyon için ne anlama geldiğine karar verirler (Reid – De Brentani, 2004: 179-180).

Aşama-kapı modelinde fikir geliştirme, süreci başlatan en önemli faaliyettir. Tedarikçiler ve müşteriler gibi dış kaynaklar bilgi toplamada değerlidir. Müşterilerle grup tartışmaları, tüketici panelleri ve araştırmalar, tüketicilerin isteklerini, ihtiyaçlarını, problemlerini anlamada ve çözümler aramada kullanılır. Öncü kullanıcıların tanımlanmasında da yararlıdır. 1. kapıda fikrin işletme stratejisiyle uyumu, projenin uygunluğu ve müşterilere çekiciliği incelenir. Fikrin onaylanma kararında, aşama 1'e geçilir. Bu aşama, inovasyon projesinin ön hazırlık araştırmasını yansıtmaktadır. Projenin büyüklüğüne karar verilir ve pazar-teknik değeri araştırılır. Kapı 2'de, kapı 1 kriterlerine ve pazar potansiyeline göre proje yeniden değerlendirilir. İlk finansal hesaplama, yeni ürün yatırımının potansiyel dönüşünü ölçümler. Daha sonra proje, detaylı şekilde aşama 2'de araştırılır. Bu aşamada, fırsat ve tehditler ile proje planı ortaya konulur. Bu aşamadan sonra gerçek harcamalar başlar. İkinci aşama önemli görülür fakat genellikle ihmal edilir. İş durumu, yeni ürünün açık tanımını içermektedir: Hedef pazarlar nelerdir? Ürün konumlandırma stratejisi nedir? Ürün yararları nelerdir? Daha sonra pazar ve rekabet analiz edilir. Pazar araştırmaları gerçekleştirilir. Ürünün teknik unsurlarında yargıya varılır. Ürünün gerçekten yapılabirliği araştırılır. İş durumu için gerekli bilgiyi elde etmek üzere farklı bölümlerden çalışanlar birlikte çalışırlar. Süreklilik için farklı fonksiyonel takım

üyelerinin önemine rağmen, çalışmaların temel proje grubu tarafından yapılması önerilmektedir. Kapı 3, iş durumu hakkında karar verir. Eğer karar olumluysa, önemli finansal yatırımlar başlar. Aşama 3’de ürün fiziksel olarak geliştirilir. Bu aşamanın sonucu test edilmiş prototiptir. Teknik ve kalitatif unsurlardan ayrı olarak, tüketicileri veya kullanıcıları geri bildirim sürecine dâhil ederek onların yeni üründe karşılanmayan ihtiyaçlarını, problemlerini ve yararlarını anlamak önemlidir. Kapı 4, ürün geliştirmenin ilerlemesini ve müşterilere sürekli çekiciliğini yeniden inceler. Ekonomik veriler ile üretim ve pazarlama planları gibi detaylı planlar yeniden incelenir. Buna bağlı olarak, aşama 4’de ürün tüm işlerliği için yeniden test edilir. Bu, ürünün pazarda testini içermektedir. Müşterilerin tepkilerini ve yaklaşık pazar payını veya geliri hesaplamak üzere alan denemeleri, ön testler veya pazar testleri yapılabilir. Kapı 5, sürümden önce ürünün son olarak değerlendirmesini içerir. Kapı, aşama 4’de ele alınan kalite ölçümlerini yeniden inceler. Son aşama 5 ise yeni ürünün üretim ve pazarlama planlarını uygular. Yeni ürün pazara sürülür. 6-18 ay sonra, yeni ürün projesi bitirilir ve düzenli bir ürün haline gelir. Bu aşamada ürün birçok kez değerlendirilir. Gerçek performans tahminlerle karşılaştırılır. Müşteri kabulü, tatmin ve birim satışları gibi projenin güçlü ve zayıf yönlerini oluşturan temel hususlar son uygulama yeniden incelemesinde bir sonraki projeleri geliştirmek üzere değerlendirme için dikkate alınmaktadır (Gerybadze vd., 2010: 165-167).

Bu süreçte temel başarı faktörleri incelendiğinde, strateji formülasyonu sürecin önemli bir unsurudur. İşletme seçeceği inovasyon projeleriyle ilişkili çalışacağı alanı tanımlamalıdır. Strateji, işletmenin kaynaklarına dayanmaktadır ve pazarlar, rakipler, müşteriler gibi dış güçlerin dikkate alınmasını gerektirir. Ayrıca müşterilerin yeni ürün geliştirme sürecine katılımı özellikle 1, 3 ve 4. aşamalarda önemlidir. Kapılar, daha öncede belirtildiği gibi kalitenin kontrol edildiği ve devam edip-etmeme kararının alındığı bilgi toplama noktalarını yansıtır. Yeni ürünün potansiyeli hakkında karar vermek ve kalite kontrolü, finansal kayıpları ve zaman kaybını önleyecektir. Bu süreç, aynı zamanda eş zamanlı olarak yapılan faaliyetleri ve farklı bölümlerden çalışanların birlikte çalışmak için süreçte yer aldığı çok fonksiyonlu takımların yaratılmasını içermektedir. Eğer takım sadece bir bölüm ile düzenlenirse, örneğin Ar-Ge takımı pazar odağını kaybedebilir. Takım yapısı değişken olmakla birlikte güçlü bir lidere ihtiyaç duyulur. Gereksinimler değiştiğinde de işletmeler süreci uyumlaştırmaya, diğer bir ifadeyle sürekli değişim yönetimine ihtiyaç duyarlar (Gerybadze vd., 2010: 167-168).

Akroyd ve arkadaşları (2009: 77) aşama-kapı modeliyle ilişkili yönetim kontrol sistemlerinin, işletmeler tarafından yeni ürünlerin akışını yönetmede (fikir geliştirmeden, ürünlerin pazara sunumunu) kullanıldığını ifade etmektedirler. Ayrıca yeni ürün geliştirme inovasyonu ile ilişkili yönetim kontrol sistemleri, bütçeleri, balance score cardı (performans karnesi), personel ve muhasebe kontrollerini de içermektedir. Üstelik birçok organizasyonun geliştirme çabaları yönetilebilir, kontrol edilebilir ve ölçülebilir. Organizasyonların yeni ürün geliştirme projelerinde gereksinimleri ve ihtiyaçları değiştiğinde ve yeni ürün geliştirme inovasyonlarıyla ilişkili farklı riskler tanımlandığında, aşama-kapı süreci gelişmektedir. Aşama-kapı modelleri de bölümsel, faaliyet/karar ve dönüştürme/tepki modelleri kapsamında değerlendirilebilir. Aşağıdaki şekilde genel aşama-kapı süreci yer almaktadır.

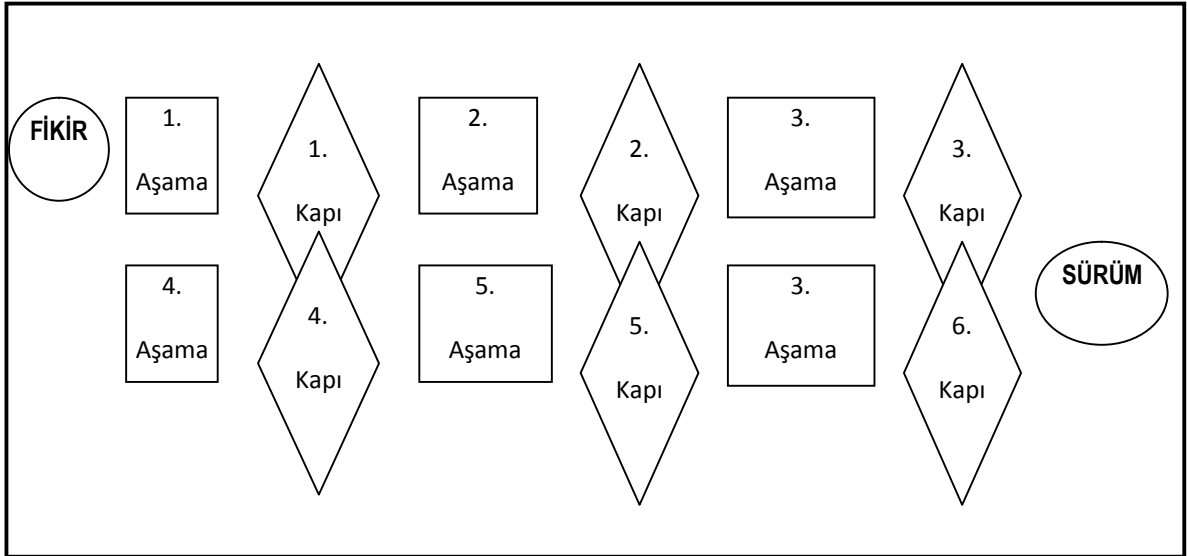


Şekil 3.2: Genel Aşama-Kapı Süreci

### 1.3.1. Bölümsel Aşama-Kapı Süreç Modeli

Bu modelde, sürecin her aşaması boyunca faaliyetler ardışık olarak bölümler arasında taşınmaktadır. Her bölümün iş çıktısı bir daha gözden geçirilir ve faaliyetlerin hazırlanmasına yönelik bir sonraki bölüme iletilir. Bu modelde her bölüm tarafından yürütülen inovasyon, genellikle Ar-Ge ile başlar ve satışlar ile sona erer. Bu modelde her görev, bir fonksiyonel grup tarafından desteklenmektedir. Her aşama sonucunda, kapı ve karar noktalarında proje takımları üst yöneticilere bulgularını sunmaktadır. Yeni ürünlerin gelişimini yönetmek ve kontrol etmek üzere bu model, projenin devamına ilişkin açık hedefler ile prosedürlerin detaylı planlamasını içermektedir. Bu süreç modeli, detaylı fonksiyonel planlamayı vurgulayan sabit kontrol sistemine sahiptir. Bu kontrol sistemi,

yüksek teknik belirsizlikle karşı karşıya kalan organizasyonlar için uygundur ve bu riski azaltabilir. Yöneticiler, projenin teknik unsurlarını detaylı inceleyen fonksiyonel takımlarını kullanarak teknik belirsizliği daha iyi anlayabilir ve yönetebilirler. Bu modele ilişkin bazı sınırlamalar bulunmaktadır. Bunlardan biri, modelde fikrin dar bir teknik görüşle başlamasıdır. Modelde dar bir bakış açısıyla projenin sadece teknik ve mühendislik boyutuna odaklanılmakta, pazar koşulları ihmal edilmektedir. Bu nedenle yüksek pazar belirsizliğine sahip organizasyonlar için bu model uygun değildir. Ayrıca bu model, aşamaları bölümler arası etkileşimi sınırlayabilen fonksiyonel faaliyetlere bölmektedir. Modelde, süreci yavaşlatabilen zahmetli kontrol noktaları gibi ardışık faaliyetler de bulunmaktadır. Aşağıdaki şekil 3.3’de bölümsel aşama-kapı süreç modeli gösterilmektedir (Akroyd - Narayan - Sridharan, 2009: 77-78).

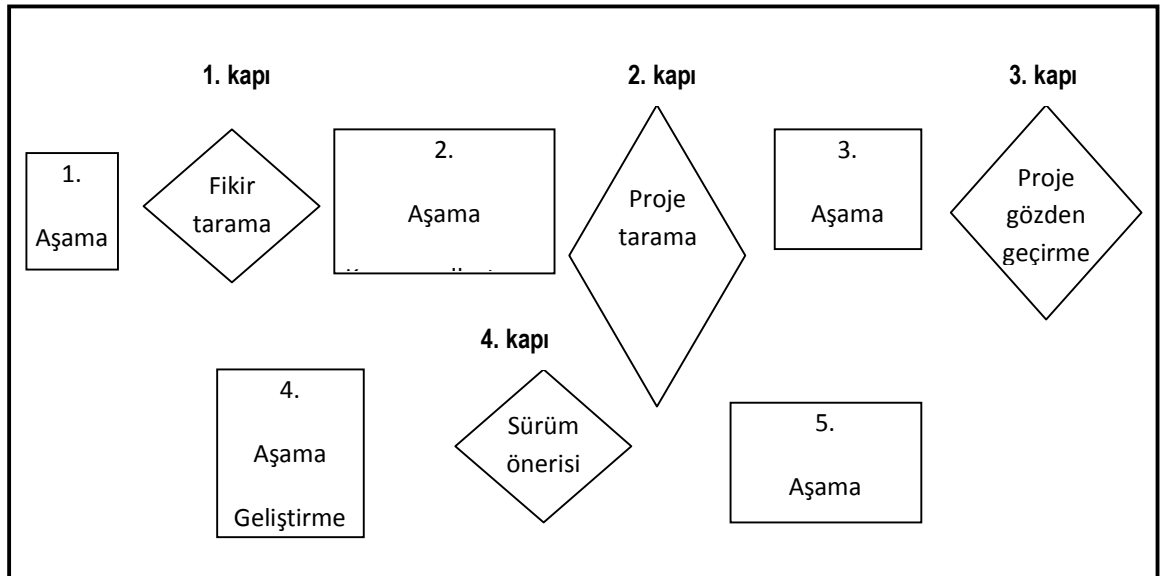


**Şekil 3.3:** Bölümsel Aşama-Kapı Süreç Modeli

### 1.3.2. Faaliyet/Karar Aşama-Kapı Süreç Modeli

Model, aşamalarda yer alan ve kapılarda yönetim karar noktalarını takip eden/izleyen bir takım faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu süreçte yer alan aşamalar, yeni ürün fikirlerini keşfetme amacıyla örneğin keşif aşaması gibi farklı türden fikir yaratma faaliyetleriyle tanımlanmaktadır. Bu süreç modeli, bir dizi farklı aşamalara bölünebilen mantıklı ardışık süreç olarak görülmektedir. Aşamalar boyunca faaliyetler aynı zamanda oluşarak başlamaktadır. Bu da süreci hızlandırmakta ve projelerin tamamlanma zamanını kısaltmaktadır. Üstelik bu süreçte hem kalitatif hem de kantitatif ölçümleri içeren karar noktaları bulunmaktadır. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, aşama-kapı süreç modeli,

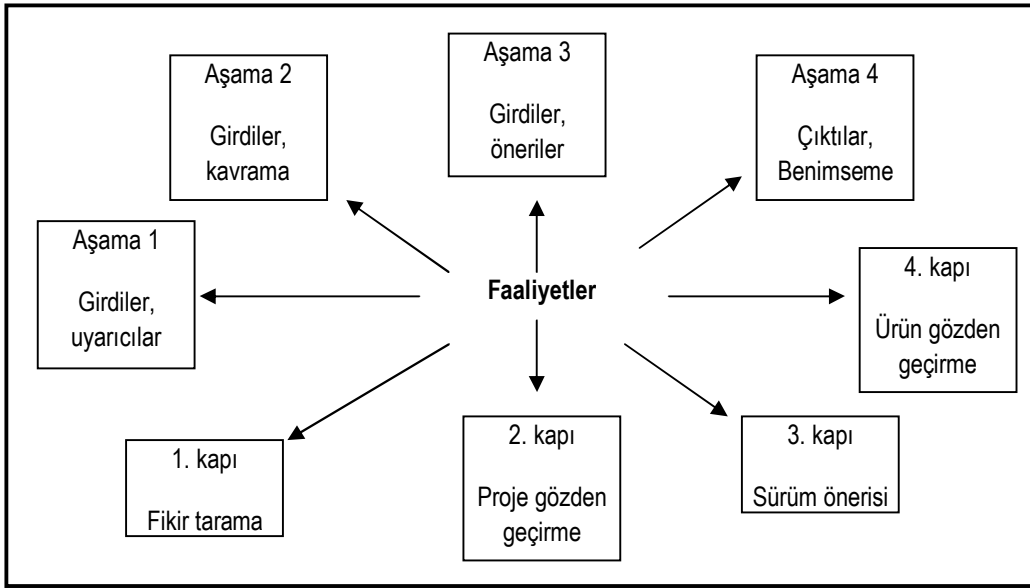
işletmenin ürününü geliştirmeden ve test etmeden önce aşamaları içermektedir. Bu aşamalar, keşif, tarama ve iş durumunu yapılandırmayı içermektedir. Geliştirme öncesi aşamalar, organizasyon üyelerinin pazarla ilgili yargıları ve güçlü/doğru bir ürün tanımı geliştirmeleriyle ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Sonuç olarak güçlü pazar yönelimlilikle tüketiciler, yeni ürün geliştirme inovasyon projelerinin önemli bir unsuru olmaktadır. Geliştirme öncesi bu faaliyetlerle, ürün geliştirilmeye başlanmadan önce daha net ürün tanımına ve değişen pazar koşullarına uyarlanmış ürün için daha fazla zamana sahip olunmaktadır. Bu modelde en temel özellik, sürecin tüm aşamaları boyunca faaliyetlerin çapraz fonksiyonel takımlarla gerçekleştirilmesidir. Bölümsel aşama-kapı süreç modelinde olan her bölümün kendi projelerini desteklemesi beklenmekte iken; bu modelde, süreç kapılarındaki kararlar çapraz fonksiyonel uzman yönetim takımlarının kullanımını gerektirmektedir. Çünkü kapılardaki kararlar, fonksiyonel özel bilgiyi gerektirmektedir ve her yönetici de kendi fonksiyonel alanında kaynaklar için bazı sorumluluklara sahiptir. Bu model, bölümsel modele göre daha fazla pazar yönelimli olmasına rağmen yeni ürün geliştirme inovasyon projelerinin yönetimine uygun değildir. Çünkü aşama içerisindeki tüm faaliyetler tamamlanmadığı sürece projeler karar kapılarında beklemek zorundadır ve bu da zaman tüketimini doğurmaktadır. Bu nedenle birçok proje faaliyeti tamamlandığı halde proje kapıdan geçmeden önce diğer projelerin faaliyetlerinin tamamlanmasını beklemek zorundadır (Akroyd - Narayan - Sridharan, 2009: 78-79). Aşağıdaki şekil 3.4’de faaliyet/karar aşama-kapı süreç modeli gösterilmektedir.



**Şekil 3.4:** Faaliyet/Karar Aşama-Kapı Süreç Modeli

### 1.3.3. Dönüştürme/Tepki Aşama-Kapı Süreç Modeli

Bu model, esnekliği vurgulamakta ve değişime yönelik tepkiselliği artırmak üzere kaynakların tahsisinin en etkili yolunu kapsamaktadır. Bu süreç modeli, tam faaliyet ve bilgi tamamlama ihtiyacı arasında sağlam olmayan bir dengeyi yansıtmaktadır. Model, inovasyonu bir dönüştürme süreci olarak görmekte ve bu süreçte girdiler (bilgi ve ham materyel) çıktılara (yeni ürün) dönüşmektedir. Aşamaları değerlendiren kapılar belirsiz olup, ihtiyaç olduğunda yer almaktadır. Bu dönüştürme süreci, organizasyon üyelerinin çevrelerine tepkisiyle yönlendirilmektedir. Organizasyon üyeleri, fikirler yaratmak, yeni olasılıkları düşünmek ve önerilerde bulunmak üzere uyarıcı tepkiler verirler ve daha sonra bu, yeni inovasyonun benimsenmesi ile sonuçlanır. Bu nedenle inovasyon, bir dönüştürme süreci; organizasyon da üyelerin iç ve dış çevrelerine nasıl tepki verdikleri olarak görülmektedir. Bu süreç modeline kolayca uyum sağlanabilir. Fakat esnek olmasına rağmen karmaşık bir süreçtir. Yeni ürün geliştirme inovasyon proje takımları ayrıntılarla ve karmaşık projelerle daha fazla ilgilenmelerine rağmen, uzman yöneticiler artan şekilde bu takımlara ve önerilerine güvenmektedirler. Uzman yöneticiler kaynakların kontrolü ve elde edilen sonuçlarda sorumlu olmalarına rağmen, karar alma otoritesinde yeni ürün geliştirme inovasyon proje takımlarına yönelik bazı değişiklikler olmalıdır. Aşağıdaki şekil 3.5’de dönüştürme/tepki aşama kapı süreç modeli yer almaktadır (Akroyd - Narayan - Sridharan, 2009: 79-80).



Şekil 3.5: Dönüştürme/Tepki Aşama Kapı Süreç Modeli

#### 1.4. Yeni Ürün Proje Portföy Yönetimi

Değerlendirme süreci içinde geliştirme öncesi alınan kararlar, kritik ve zordur. Bu geliştirme öncesi değerlendirme kararları, ürün portföyü seçimini ve yeni ürün portföy yönetimini yansıtır. Yeni ürün portföy yönetimi, değerlendirme, seçim, öncelik ve ürün geliştirme projelerine kaynakların tahsisini içeren dinamik bir süreçtir. Ürün avantajı ve geliştirme öncesi görev yeterliliği (proje tanımlama ve seçimi), yeni ürün performansı ile önemli düzeyde ilişkilidir. Ürün avantajı, proje seçiminde tanımlanan ürün özellikleri ve yararları tarafından etkilenmektedir. İşletmeler, mevcut ürün stratejisi ile uyumlu çeşitli yeni ürün fikirlerini yaratmada yeteneklerini geliştirdiklerinde ve yüksek başarılı olabilecek projeleri seçtiklerinde yeni ürün performansı gelişir (McNally vd., 2009: 127-128).

Ürün avantajı veya ürün rekabet avantajı, ürünün tasarım kalitesinin kavramsallaştırılması olup, ürünün özelliklerinin benzersizliğini veya üstünlüğünü içermekte ve kullanım için uygunluğunu göstermektedir. Ürün rekabet avantajı, pazarlama ve üretim fonksiyonlarının bütünleşmesinden yarar sağlayabilir. Ürün rekabet avantajı, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan işletmenin yeteneğinin somut bir resmini sağlar. Bu nedenle ürün rekabet avantajı, ürün başarısı ve pazar performansı ile önemli düzeyde ilişkilidir. Daha iyi rekabet avantajı ile ürünler, müşterilere daha iyi kalitede ve daha yenilikçi özelliklerde sunulmaktadır. Böylece bu ürünler, ürün geliştirme yatırım düzeyinde daha iyi geri dönüşler sağlarlar (Swink - Song, 2007: 206-207).

Yöneticiler, yeni ürün proje portföyünü değerlendirmede üç boyutu kullanırlar. Bu boyutlar, değer maksimizasyonu, denge ve stratejik yöndür. Değer maksimizasyonu boyutunda yöneticiler, uzun dönem kârlılık veya yatırımın geri dönüşü gibi finansal getirilere dayalı yeni ürün geliştirme projelerini değerlendirirler. Bu boyut, yeni ürün geliştirme alanında yüksek performans gösteren işletmelerle düşük performansa sahip işletmeleri ayırması açısından çok önemlidir. Yeni ürün portföy yönetimi boyutu, performansla önemli düzeyde ilişkilidir. Bu nedenle yeni ürün projelerinin değerlendirilmesinde kullanılır. Denge boyutunda yöneticiler, projenin tamamlanma tarihi, teknik risk, yatırımın geri dönüşü, projenin yenilikçiliği (artımsal veya radikal) gibi konuları değerlendirirler. Yeni ürün projelerinin uygulanması için uygun kaynakların tahsisi de dengelenmelidir. Üstün yeni ürün geliştirme performansı ile önemli düzeyde



ilişkili diğer bir boyuttur. Son olarak stratejik yön boyutunda yöneticiler, projenin işletme stratejisini yansıtmasını değerlendirirler. Yöneticiler, genellikle yeni ürün proje portföyünün işletmenin stratejik amaçlarıyla uyumlu olmasını isterler. Çünkü bu boyut, yeni ürün geliştirme performansı ile önemli düzeyde ilişkilidir. Bütün işletmeler, bu boyutu uygulamada etkin değildir ve bu boyutlara verilen ağırlık işletmelerde farklılık gösterir. Sadece bir boyuta çok fazla odaklanmak örneğin sadece finansal getirileri değerlendirme, düşük performansla ilişkilidir. Yeni ürün portföy yönetiminde güçlü destek sağlama, yetkilendirme, yeni ürün geliştirme takımlarına özerklik, işletmenin yeni ürün geliştirme süreçlerini anlama, yeni ürün geliştirme süreçlerinin tasarımına katılım, yeni ürün geliştirmeye güçlü bağlılık, yeni ürün geliştirme takımlarını günlük faaliyetlerden uzaklaştırma (mikro yönetim değil), kapı ve harcama kararlarına katılım gibi diğer yönetici uygulamaları başarı olasılığını artıracaktır. Yeni ürün portföy yönetiminde fonksiyonel uzmanlık, tarama kriterinin kullanımı ile ilişkilidir. Pazarlama ve satış yöneticileri, pazar kabulü ve ürün performans kriterini Ar-Ge yöneticilerinden daha fazla kullanmaktadırlar (McNally vd., 2009: 129).

Yeni ürün geliştirme projesinin uzunluğu ve pazara sunum zamanının da proje başarısının en önemli unsurları olduğu düşünülür. Buna göre daha hızlı yeni ürünler geliştiren işletmeler, daha önemli pazar avantajlarına sahip olabilir. Hızlı işletmelerin önemsiz faaliyetlerde, değişikliklerde ve tekrar yapılan işlerde daha az kaynak israfı yaptıkları düşünülür. Hızlı yeni ürün geliştirme, aynı zamanda pazardan yüksek geri dönüş kazancı olanağı sağlar. Tamamlanması uzun süren yeni ürün geliştirme projeleri de maliyetli ve pazar payından daha az geri dönüşler sağlar (Swink - Song, 2007: 208).

### **1.5. Yeni Ürün İnovasyonunda Dikkate Alınacak Unsurlar**

Başarılı inovasyonlar, maliyet, performans, ürünü pazarlama ve geliştirme zamanı bağlamında işletmelerin rekabette ayakta kalmalarını sağlar. Bu avantajlar, müşteriye ve işletme ortaklarına değere dönüştürülür (Ailin - Lindgren, 2008: 88). Song ve Noh (2006: 262-272) Koreli ileri teknoloji işletmeleri için yeni ürün başarısına ve etkili yeni ürün geliştirmeye etki eden kritik faktörleri araştırmışlardır. Çalışma sonuçları, başarılı projelerin başarısız projelerden proje çevresi, beceriler ve kaynaklar, proje liderliği, stratejik uyum, etkili yeni ürün geliştirme süreci ve etkili konumlandırma stratejileriyle farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Teknik beceri ve kaynaklara göre pazarlama

becerisi ve kaynaklar, yeni ürün başarısında daha yüksek düzeyde ilişkilidir. Ayrıca müşteri yönelimlilik ve yeni ürün başarısı arasında da olumlu ilişkiler bulunmuştur.

Yeni ürün inovasyonunda da işletmelerin değerlendirmeleri gereken bazı unsurlar vardır. Aşağıda bu unsurlar incelenmektedir.

### **1.5.1. Fikirlerin Ürüne Dönüştürülmesi: Dönüştürme Yeteneği**

Yeni ürünlerin başarılı geliştiricisi olmak isteyen bir işletme de öncelikle yeni fikirlerin başarılı geliştiricisi olmalıdır. Fikirler, inovasyonun başlangıç noktası ve temel kaynağıdır (Koc - Ceylan, 2007: 109). *Yeni ürün geliştirme sürecinde fikirlerin ürüne dönüştürülmesi diğer bir ifadeyle dönüştürme yeteneği de en önemli unsurlardan biridir.* Dönüştürme yeteneği, işletmenin önerilen fikirleri ürünlere çevirme yeteneğidir. Fikirlerin yeni ürünlere dönüşme süreci bir problem çözme yaklaşımı olarak ele alınabilir. Problem çözme yeteneğine yönelik ürün geliştirme bağlamında dört faktörden veya dönüştürme yeteneğine yönelik dört temel yönlendiriciden söz edilebilir. Bunlar, iş yükü, zaman baskısı, uzmanlık ve görevin önemidir. İş yükü, belirli bir zamanda çözülen görevlerin sayısını ifade eder. Zaman baskısı, hangi görevlerin çözülmesi gerektiğini gösteren zamanı; uzmanlık, problem çözücünün göreve yönelik özel bilgisini; görev önemi ise belirli görevi başarmadaki değeri gösterir. Her faktör veya yönlendirici, yeni ürün geliştirmede korelasyona sahiptir. İş yükü, belirli zamanda dönüştürülmeye çalışılan fikirlerin sayısının doğrudan fonksiyonudur. Üzerinde çalışılan fikirler ne kadar çoksa, iş yükü o kadar fazla olur. Zaman baskısı, fikirlerin ürünlere dönüştürülmeye çalışıldığı hızın bir fonksiyonudur. Sunulan fikirlerin sayısı ne kadar fazlaysa, zaman baskısı da o kadar fazla olur. İşletmeler ayrıca belirli alandaki veya bilgi alanlarındaki daha önceki deneyimlerine göre farklılık gösterir. Belirli alanda işletmenin uzmanlığı ne kadar fazla olursa, bu alana yönelik bilgi içeren görevlere uzmanlık daha fazla yüklenir. Son olarak, ticari ve teknik önemine göre yeni ürün fikirleri farklılık gösterir. Eğer bazı fikirler yeni ürünlere dönüşürse, bunlar muhtemelen işletme için teknik, finansal ve pazarlama kazanımlarını içeren temel inovasyonlardır (Chandy vd., 2006: 494-495).

Zaman baskısı fazla olduğunda, problem çözücüler sistematik problem çözme yerine herostik problem çözme yaklaşımına başvurabilirler. Ayrıca karar vericiler, önemli bilgiyi görmezlikten gelebilir ve hatalardan öğrenmede başarısız olabilirler. Son olarak önemli bilgiye göre olumsuz bilgi üzerinde çok fazla durmak, projelerin dönüşmeden

durmasına neden olabilir. Tersine çok az zaman baskısı da problem çözümünü engelleyebilir. Ayrıca kararlar, eski bilgilere dayalı olarak verilebilir. Koordinasyon kaybedilebilir ve kontrol muhtemelen savsaklanır. Bu nedenlerle karar vericiler, ihtiyaç duyulan ürün dönüştürme hedeflerine odaklanmaktan yoksun olabilirler. Dönüştürme sürecinde ortalama sayıda fikre odaklanmak gerekir. Her işletmeye göre optimum fikir sayısı, işletmenin büyüklüğüne göre değişir. Belirli zamanda çok sayıda fikir üzerinde çalışmak, muhtemelen belirli fikrin dönüşümünü azaltacaktır. Etki için kapasite paylaşımına yönelik açıklamalar, çok fazla görev üzerinde odaklanmanın her göreve daha az dikkat verilmesine neden olduğunu önermektedir. Sonuçta aynı zamanda çok fazla görevi işleme koyma, daha az dönüştürmeye neden olur. Diğer yandan, çok az fikir üzerinde yoğunlaşmak da daha düşük düzeyde dönüştürme yeteneğine rehberlik eder. Uzmanlık da dönüştürme yeteneği üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Uzmanlar, belirli ilkeler altında problemleri yeniden tanımlar ve sınıflandırır. Ayrıca özel bilgilerini, çözümleri uygulamada kolaylıkla kullanırlar. Bu sayede çözüm stratejilerinin etkinliği üzerinde daha iyi odaklanırlar. Son olarak, performansı daha dikkatli yönetmede problem çözme sürecinde sinyalleri daha iyi algırlar. Bir başka konuda önemli fikirlerin dönüştürülmesidir. Görevlerin öneminin artması, problem çözümlerinin bu görevleri çözümedeki motivasyonunu artırır. Önemli görevlerin tamamlanmasına yönelik üç nedenden sözedilebilir. İlk olarak görevin önemi, dikkate odaklanma ve hedeflerle ilgili faaliyetlerin yönünü düzenler. Problem çözümler, daha iyi yargılara varabilir ve tamamlanmış başarılı önemli görevleri muhtemelen artırır. İkinci olarak görevin önemi, problem çözümlerinin hedeflerle ilgili faaliyetlerinin yoğunluğunu etkiler. Bireyler, daha önemli görevlere daha fazla enerji/çaba harcarlar. Önemli görevlerde çalışıldığında daha fazla olumlu geri dönüşler alabilirler. Üçüncü olarak görevin önemi, faaliyetleri gerçekleştirme yönünde ısrarı etkiler. Problem çözümler, önemli görevlerle karşılaştıklarında zorluğun şekline göre çabalarını durmaksızın sürdürürler (Chandy vd., 2006: 496-497).

### **1.5.2. Müşterilerin İhtiyaçlarını Anlama ve Karşılama**

Doğru büyüme ve yeniden odaklanma, yönetim tabakalarını harekete geçirme ve takımlar oluşturma, toplam kalite yönetimini kurma, üretim eğilimi, zaman tabanlı rekabete çabalama ile bugünün işletmeleri satışları artırmaya, verimlilik gelişimine ve kârlılık elde etmeye çalışmaktadırlar. Ayrıca işletmeler, müşterinin sesini dinlemeye

gereksinim duymaktadırlar (Utterback, 1996: 218). Yeni ürünlerin başarısı, müşterilere bir değer sunulduğunda artmaktadır. Diğer bir ifadeyle müşterilere değer yaratan veya sunan inovasyonlar, markanın başarısına önemli derecede katkı sağlar (Srinivasan vd., 2009: 29). Bu doğrultuda kullanıcıların ihtiyaç ve tercihlerini tam olarak anlamak ve üreticilerin stratejileriyle bunları dengeleyerek rakip ürünlere göre tüketicileri tatmin edecek ürünleri sunmak gerekmektedir. Fakat kullanıcılar/tüketiciler tam olarak yeni teknolojilerin farkında değildirler ya da yaratıcı fikirlerini veya düşüncelerini paylaşmak istemezler. Yeni ürünler, özellikle radikal ürünler için fırsatların tanımlanması oldukça zordur. Çünkü bu ürünler kullanıcıların ihtiyaçlarına yeni, eşsiz ve üstün çözümler sunabilir ve bütünüyle yeni pazarlar yaratabilirler. “Müşterinin sesiyle” (voice of the consumer-müşterilerle yakın ilişkiler kurmak ve işletmenin empati yeteneğine sahip olması) yeni ürün geliştirmenin erken aşamalarının birleştirilmesi kritik başarı faktörüdür. Fakat bu sesi anlamak zordur (Moors vd., 2008, 461-462). Müşterinin gerçekten neye ihtiyacı olduğu nihai müşteriler ile kurulacak güçlü temasla mümkün olur (Utterback vd., 2008: 139). Bu noktada Gruner ve Homborg (2000: 1), ürün geliştirme sürecinin erken aşamaları ile müşteri etkileşimini detaylı şekilde araştırmışlar ve müşteri etkileşiminin yeni ürünlerin başarısını ve performansını olumlu etkilediğini bulmuşlardır. Müşteriler, bilginin eşsiz kaynağıdır ve yeni ürünlerin ile hizmetlerin başarısında kritiktirler. Bu bakış açısıyla geleceğin satın alıcıları olarak müşteriler, ihtiyaçları konusunda yenilikçi işletmelere bilgi sağlayanlardır. Bu bakımdan ürün geliştirme sürecine müşteri katılımı, orijinal, tüketiciler tarafından değerlendirilmiş ve kolay uygulanabilir yeni ürün fikirlerine rehberlik eder (Mahr – Lievens, 2012: 167). İşletmeler, müşterileri ile ortak bir biçimde ürün tasarlayarak, ürün kalitesi ile ilgili onlardan bilgi alarak, onların istediği ürün özellikleri ve çeşitlerini araştırarak ve müşterilerin ürünleri kullanım amaçları ile ilgili bilgi toplayarak, ürün geliştirme sürecine müşteri katılımını işlevsel hale getirebilirler. Böylece müşteri katılımı, ürün geliştirmede başarılı bir strateji ve taktiksel araç olarak kullanılabilir (Perçin, 2006: 358). Müşteriye ait bilgilerin yeni ürün geliştirme sürecinde kullanımı, işletme için yeni ürünlerin artışı sağlar. Müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak ve onları bütünleştirmek yeni ürünlerin başarısında önemlidir (Callahan - Lasry, 2004: 110-111). Bu nedenle çalışanların, her an inovasyon fırsatı olabilecek fikirleri yakalamak için aktif dinlemeyi öğrenmeleri gerekmektedir (Altun, 2007: 134-135).

Müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamak aynı zamanda işletmenin pazara giriş zamanına karar vermesine yardımcı olur (Wang - Montaguti, 2002: 84). Mevcut ürünlerle tüketici ihtiyaçları arasında önemli ölçüde fırsat boşlukları inovasyona neden olur (Utterback vd., 2008: 126). Bu bakımdan ürün inovasyonu, gelecekteki ürünleri tahmin etmek ve geliştirmeyi içerir. Ürün inovasyonunda önemli olan unsur, müşterinin yeni özellikleri talep ediyor olmasıdır (BTSSO, 2007: 14). Fakat 10 yıl sonra kullanılacak ürün bugün pazara sürülürse, işletme iflas edebilir. Çünkü işletme, sermaye, altyapı, vizyon zamanlamasını geliştirmelidir. Pazarın olgunlaşmasını beklemek yanlış olmaz. Pazar olgunlaşması, yöneticilere farklı kararlar aldırabilir. Yöneticiler ürünü farklılaştırabilir ya da yeni bir ürün geliştirebilirler. Plazma TV ve daha sonra geliştirilen Led LCD TV pazarları buna örnek olarak verilebilir. Benzer şekilde otomotiv pazarı örnek olarak verilebilir. Wolswagen'in havada, toprakta, denizde giden aracı bulunmaktadır. Fakat pazara sürümü için belirli bir altyapının oluşması beklenmektedir. Örneğin 2010'da çıkan Ipad'in ilk prototipi 2002'ye dayanmaktadır. Apple'ın dokunmatik ilk mobil cihazı Iphone'un tanıtıldığı 2007'den beş yıl önce üretilen bu prototip tablete 0.35 kod adı verilmiştir. Apple o yıllarda dokunmatik ekran maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle daha küçük cihazlara yönelmiştir. Bu tercihle on yıl önce tablet olarak tasarlanan cihaz, 2007'de Iphone olarak tüketicilere sunulmuştur. Şu anki Ipad'in yaklaşık iki katı olan Ipad 0.35, kalınlığı ile standart dizüstü bilgisayarlarla yarışmaktadır. Ana ekran tuşu olmayan Ipad 0.35, şu anki Ipadlerdeki gibi yuvarlak köşe tasarımına sahiptir (Çalışkan, 2012: 10).

İşletmeler, ayrıca tüketicilerin mevcut ürünlerini ne zaman kullanmaktan vazgeçeceğini yakalarlarsa, pazarın doyunluğunu önceden belirleyecektir. Bu doğrultuda üründe farklılaştırma yapabilir veya yeni ürünler geliştirebilir. Örneğin cep telefonu pazarında cep telefonundan cep bilgisayarına geçiş yaşanmaktadır. Talep canlandırılmak isteniyorsa, gerçek ihtiyaçlar dışında yeni ihtiyaçlar yaratılmalıdır. Pazarın çekiciliğini gören, talebi canlandıran işletmeler başarılı olacaklardır. Örneğin Ericsson, cep telefonu pazarını yaratırken, Nokia bu pazarda lider olmuştur. Samsung ise Nokia'yı ciddi şekilde rahatsız etmektedir.

Tüketicilerin ihtiyaçlarını anlama ve bunu yeni ürün tasarımında kullanma, yeni ürün geliştirmede önemlidir. Tüketiciler hakkındaki bilgiler, özellikle yeni ürün fikir kaynağı olmaları açısından önemlidir. Buna rağmen tüketicilere çok yakın olmanın veya öncü tüketici odaklı olmanın (being customer-led) inovasyona ve işletme performansına

zarar verebileceği tartışılmaktadır (Callahan – Lasry, 2004: 107-108). Yöneticiler, elbette dünyaya mevcut müşterilerinin gözüyle bakmalıdırlar. Fakat çok fazla pazar yönelimli olma, inovasyonu düşürebilir. İşletmeler müşterilerini çok fazla dikkatli dinlerlerse, endüstrideki lider pozisyonlarını kaybedebilirler (Atuahene-Gima - Slater - Olson, 2005: 465). Endüstri liderleri de genellikle bir şeyi ilk keşfedenler değildir. Apple MP3 playerı üreten ilk işletme değildir. Google ilk arama motorunu sürmemiştir. Amazon ilk online perakende kitapçısı değildir. Tüm bu yenilikçiler, kabul edilen konseptleri diğer pazar bölümlerine dönüştürmüşlerdir (Laff, 2009: 36).

Von Hippel (1986: 792-800), ürünün öncü (lead) kullanıcılarının işletmelerin yeni ürün geliştirmede kullanabilecekleri yararlı çözümler sunduklarını belirtmektedir. Öncü kullanıcılar dikkatli bir şekilde seçilmelidir. Eğer pazarlama ve satış bölümleri öncü kullanıcıların mevcut tüketicilerden olmadığını anlamazlarsa, işletmeler yeni ürün geliştirmede başarısız olabilirler. Çünkü mevcut tüketicilerin ihtiyaçları konusunda işletmeler dikkatlidirler. Slater ve Narver (1998: 1001-1005), geleneksel pazarlama konsepti olan pazar yönelimliliğin hâlâ arzulanan olduğunu ve müşteri yönlü olmakla karıştırılmaması gerektiğini ifade etmektedir. Tüketicilerin belirgin ve açık ihtiyaçlarını karşılamamanın inovasyonu engellediği de vurgulanmaktadır. Lynn ve arkadaşları (1996: 15-32), pazar araştırması teknikleriyle (kavram testi, tüketici araştırmaları, fokus grupları, demografik bölümlendirme, vb.) sağlanan bilginin artımsal inovasyonlar için yararlı olmadığını, sürekli olmayan (radikal) inovasyonlar için sınırlı yarar sağladığını bulmuşlardır. Araştırma ve öğrenme süreçlerinin, yüksek belirsizliğe sahip radikal yenilikçi çevrelerde daha uygun olduğunu ileri sürmektedirler. İşletmeler, ürünlerinin daha önceki versiyonlarıyla potansiyel pazarları araştırarak ürünlerini geliştirebilir, araştırmalardan öğrenebilir, tekrar araştırabilir ve ürünlerini geliştirebilirler.

Müşterilerin ihtiyaçlarını anlama ve karşılamada *yeni ürün yaratıcılığından* da bahsetmek gerekmektedir. Yeni ürün yaratıcılığı, yeni ürünün alışılmamış olduğu ve sunumunun pazarlama düşüncesi ve uygulamasını değiştirdiği düzeyi yansıtır. Bilgi, inovasyonun ve onun yayılımının temelidir. İnovasyonu benimseme adımları, inovasyonun bireysel algılanan nitelikleri ile açıklanabilir. Rogers (2003), bu nitelikleri göreceli avantaj, uygunluk, karmaşıklık, denenebilirlik ve gözlemlenebilirlik olarak tanımlamaktadır. İnovasyon benimsendiğinde ve yayıldığında, öğrenme gerçekleşir. Yeni ürün yaratıcılığı, yeni ürün başarısı için çok önemli ölçümdür. İnovasyon yayılım faaliyetleri, işletmede

yenilikçi organizasyonel kültürü destekleyerek işletmenin yeni ürün yaratıcılığını artırmasını olanaklı kılar. Teknolojinin itme ve pazarın çekme gibi iki doğrusal modelden organizasyonlarda yararlanır. Pazar çekme adımı, pazarın teknik konularda ve problemler ile ilişkili ihtiyaçlarıyla başlar. Bilimsel ve teknik know-how yoluyla çözümler pazara sokulur ve teknik problemlerle ilişkili ihtiyaçlar karşılanır. Pazar çekmesinin tersine teknoloji itme adımı, içsel ve dışsal bilgi temelinde bağlantılı çözülmemiş teknik konular ve problemlerle başlar. İtme ve çekme adımları, işletmenin yaratılan veya mevcut müşteri ihtiyaçları için nasıl çözümler keşfettiğini göstermektedir. Her iki adımda da yeni teknolojilerin benimsenmesi ve yayılımı yüksek düzeyde ürün yaratıcılığına rehberlik eder. Yeni ürün yaratıcılığı, işletmelerin tüketicileri elinde tutmalarını ve ürünlerinin kalitesini geliştirmelerini olanaklı kılar (Yang - Liu, 2006: 20- 24). Bu bakımdan Ar-Ge gibi beyin takımlarının yaratıcılığı önemlidir (Güngör, 2007: 48) .

### **1.5.3. Yeni Ürünün Maliyeti**

Yeni ürün geliştirmeyi problem çözme süreci olarak ele alan akım, geliştirme sürecinin verimliliğinin önemini vurgular, ürün geliştirme hızını ve maliyeti bir performans unsuru olarak işler (Alegre - Lapiedra - Chiva, 2006: 335). Yeni ürünün pazara sürülmesi kararı, yeni ürünün maliyetine bağlı olarak verilmelidir. Özellikle ürünün tasarım aşamasında tahmin edilen maliyeti, verilecek kararda etkili olmaktadır. Bu nedenle maliyet hesaplama ve yönetimine, tasarım aşamasından başlanmalı ve ürünün ömrü süresince sürdürülmelidir. Hedef maliyet yöntemi de yeni ürünlerin tasarım aşamasında maliyetinin hesaplanmasında ve yönetiminde kullanılan bir maliyet yönetim aracıdır. Hedef maliyet yöntemi, bir ürünün tasarım ve geliştirilmesi sürecini uzatmaksızın ve ürünlerin kalite ve fonksiyonelliğini azaltmaksızın ürün ömrü süresince üretim maliyetlerinin etkin olarak azaltılmasına olanak sağlayan, belirlenen bir satış fiyatı üzerinden beklenen bir kârlılığa ulaşmak amacı ile yeni bir ürünün maliyetini hesaplamaya yönelik bir yöntemdir (Kaygusuz, 2011: 19-25).

Yeni fikir ve projeler ticarileşme aşamasına yaklaştıkça, yönetici ve yenilikçiler finansal sorularla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorular, fikri ya da projeyi pazara sunmanın maliyeti ne kadar olacak? Ürün fiyatımız ne kadar olmalı? Belirlenen fiyattan satmak için kaç birim mal üretmeliyiz? Pazarlama, üretim ve hizmet maliyetlerimiz ne kadar tutacaktır? gibi sorulardan oluşmaktadır. Bu sorulara yanıt bulmak, radikal bir fikir

için son derece zor iken; artımsal inovasyon için aynı şey söylenemez. Çünkü artımsal inovasyonda, yeni bir fikri geliştirme, üretme ve siparişleri karşılama maliyetleri, ilgili deneyimlerden yola çıkılarak tahmin edilebilmektedir. Yöneticiler, hangi fikri geliştireceklerine karar verirken, başabaş noktası analizi ve iskontolu nakit akışı analizi gibi yöntemlerden yararlanırlar. Başabaş noktası analiziyle, yeni ürün ya da hizmetin ürettiği nakit akışıyla, maliyetleri hangi noktada başa baş karşılayabileceği bulunmaktadır. İskontolu nakit akışı analizi ise, bileşik faizin tersten hesaplanmasıdır. Paranın zamana bağlı değer kavramlarına dayanır (Luecke, 2008: 84-87).

#### **1.5.4. Yeni Ürün Geliştirme Zamanı ve Geliştirme Hızı**

İşletmeler, ürünü pazara 6 ay geç sunduklarında ortalama olarak vergi sonrası kârlarından % 33 kaybetmektedirler (Francis - Bessant, 2005: 173). Bu nedenle yeni ürün geliştirme sürecinde, geliştirme zamanı ve geliştirme hızı da dikkate alınmalıdır. **Geliştirme zamanı**, fikir yaratmadan başlayan, işletmenin yeni ürün geliştirmeye karar vermesi ve pazara sunmasına kadar geçen zamanı kapsar. Bu tanım, ürün geliştirme zamanı, inovasyon zamanı, öncü zaman ile uyumludur. Bu, aynı zamanda yeni ürün geliştirme hızını artırarak geliştirme zamanının azaltılabileceğini vurgulamaktadır (Langerak - Hultink, 2006: 204-205). İşletmeler, fikir geliştirme ve ürünün pazara sürümü arasındaki geliştirme zamanını azaltmaya sürekli çaba göstermelidirler. Geliştirme zamanını azaltma çabaları, işletmeleri ürün tasarımında, üretim yöntemlerinde, tedarik zincirinde, müşteri hizmetlerinde, organizasyonel yapıda ve işletme prosedürlerinde zaman azaltma yönünde değişiklikler yapmaya zorlar. Buna ilave olarak bazı işletmeler, kalite fonksiyon göçerimi, tersine mühendislik, proje yönetimi, etki analizleri gibi etkinlik tekniklerini kullanabilirler (Koc - Ceylan, 2007: 110). Ürün inovasyon verimliliğine, maliyet ve inovasyon projesinin zamanı tarafından karar verilir. Maliyet ve geliştirme zamanı objektif olarak ölçülmelidir (Alegre - Lapiedra - Chiva, 2006: 335).

**Geliştirme hızı** da fikir yaratmadan pazar sürümüne kadar geçen zamanı minimize etme yeteneğidir (Langerak - Hultink, 2006: 204-205) ve fikir oluşturma ile son aşama olan ürünün fiziksel olarak ortaya konulması arasındaki tüm faaliyetlerin hızlandırılmasıyla ilgilidir. Üst yönetimin vizyonu, katılımı ve yönlendirmesi yeni ürün geliştirme hızında önemli bir unsurdur. İşletme yönetiminin yeni ürün konusundaki vizyonu, katılımı ve yönlendirmesi, firma yenilikçiliğini de artıracaktır (Erdil - Kitapçı,



2007: 237-242). Yeni ürünleri daha hızlı pazara sunan işletmeler, rakiplerine göre ilk olmanın avantajını da kullanabilirler. Geliştirme hızındaki artışın avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Avantajlar, müşterilerle ilişkili avantajlar; kârlı pazar bölümlerini ilk seçme ve konumlandırma, olumlu sosyal ağ etkileri, ölçek ekonomisi ve deneyim etkileriyle maliyet azaltımları, fiyatlama serbestliğiyle ilişkili avantajlar, en iyi dağıtıcıların seçimiyle ilgili dağıtım avantajları, teknolojik standartları oluşturmayla ilgili avantajlar, tedarik temelli avantajlar olarak sınıflandırılabilir. Dezavantajlar, teknolojiye gerekli yatırımlar nedeniyle yüksek maliyetler ve yüksek teknolojik riskler, pazar belirsizlikleri, kavram ve prototip testleri yoluyla gelişen maliyetler, olası konumlandırma ve fiyatlama hatalarıyla ilişkilidir (Langerak - Hultink, 2006: 203-205).

Fikrin kavramdan hızla nasıl pazarda ürüne dönüştüğünü ve yeni ürün geliştirme süreci aracılığıyla işletmenin yeteneklerinin ölçümünü yansıtan *yeni ürün geliştirme hızı*, inovasyon performansının en önemli unsurudur. Zaman odaklı stratejinin ve zaman avantajı kazanmanın en temel unsuru yeni ürün geliştirme hızı, işletmenin pazar ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde uyum sağlamasıyla bir rekabet avantajı sağlayabilir. İşletmeler, ürünleri hızlı bir şekilde geliştirme yoluyla kendilerini rakiplerinden farklılaştıracak yeni yetenekleri oluşturmayı da öğrenirler. Pazara ilk girmenin her zaman pazar liderliğini elde etmeyi sağladığı da söylenemez. İşletmeler, yavaş yenilikçilere göre hızlı yeni ürün geliştirme ile daha fazla stratejik seçeneklere sahip olmaktan yarar sağlayabilirler (Chen - Damanpour - Reilly, 2010: 18). İşletmeler artık doğrudan ürünün bilgisayar modeli üzerinden hızlı prototip geliştirebilme becerisine sahiptirler. Protipler, mühendislik modeli ile bağlantılı olarak geniş yazılımlar vasıtasıyla yaratılan sanal simülasyonlarla birleştirildiklerinde konfigürasyon, davranış ve bir ürünün fonksiyonu hakkında bilgi mümkün olmaktadır. Bu sayede ürün geliştirme de çok kısa sürelerde gerçekleştirilmektedir (Utterback vd., 2008: 145). Özellikle yeni ürün geliştirme hızı kritik olduğunda organizasyonel liderler, işine kendini adanmış ve güçlendirilmiş takımlar kurmalıdırlar. Bu takımların üyeleri projeye odaklanmalı ve projeyi tamamlamaya motive olmalıdırlar (Chen - Damanpour - Reilly, 2010: 29). Walter (2003: 721-723) da üretim işletmelerinin tedarikçilerle yakın ilişkiler kurmalarının yeni ürünleri hızlı ve ucuz geliştirmeyi sağlayacağını belirtmiştir. Üretim ve tasarım sürecinde kalite araçlarının etkili kullanılması da süreçte yaşanabilecek olası problemleri en aza indirecektir. Yeni ürün geliştirme hızı ile işletme performansı arasında bir ilişki olduğu da söylenebilir (Erdil -

Kitapçı, 2007: 237). Bu konuda Erdil ve Kitapçı (2007: 233) tarafından kalite belgelerine sahip olan 96 işletme üzerinde toplam kalite yönetimi araçları kullanımının ve işletmenin inovasyon çabalarının ürün geliştirme hızına ve işletme performansına olan etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda TKY araçlarının yenilikçilik çabaları üzerinde kullanılması gerektiği, TKY araçlarının kullanımının yeni ürün geliştirme hızını ve TKY araçları kullanımı ile firma yenilikçiliğinin (ürün, süreç, pazar, teknolojik ve stratejik planlama yönlerini içeren çok boyutlu bir yapıdır) işletme performansını etkilediği bulunmuştur.

Langerak ve Hultink (2006: 203-207) tarafından yapılan çalışmada da yeni ürün kârlılığı ile geliştirme hızı arasındaki ilişki Hollanda'daki 233 endüstriyel ürün üreticisi üzerinde araştırılmış ve ters U şeklinde bir ilişki bulunmuştur. Bu, belirli rekabet koşullarında işletme tarafından geliştirilen her yeni ürün için yeni ürün kârlılığını artıran optimal geliştirme hızı olduğunu göstermektedir. Daha yenilikçi ürünleri daha kısa zamanda geliştirme isteği, ürün geliştirmede hata riskini artırır. Sonuçta teknik sınırlamalar ve maliyetli tasarım kusurları, yeni ürün kârlılığını azaltır. Üründe hızlı olmak ayrıca yeni pazar geliştirmeyi de zorunlu kılmaktadır. Bu, yeni ürün sunumunda maliyet hatalarıyla sonuçlanabilir. Örneğin işletme, ürün yararlarının iletişimde etkin olmayan promosyonlar kullanabilir. Tersine daha az yenilikçi ürünlerin geliştirilmesi kolayca planlanabilir ve uygulanabilir. Ürünü geliştirme uzun olursa, maliyetleri artırır. Çünkü mevcut pazarda ürünü çekici hale getirmek için farklılaştırmak çok zordur. Örneğin Apple, Windows için iTunes ürünlerini sunduğunda yüksek pazarlama maliyetleriyle karşılaşmıştır. Çünkü pazarda zaten MusicMatch, Buymusic.com ve Napster gibi benzer hizmetler bulunmaktadır. Sonuç olarak daha yenilikçi ürünlerin sunumunda maksimum kârlılık, daha az yenilikçi ürünlere göre daha az olabilir. Buna rağmen daha yenilikçi yeni ürünlerin, daha yavaş geliştirme hızı ve daha yüksek yeni ürün performansı ile ilişkili olduğu söylenebilir.

#### **1.5.5. İş çevresi Taraması**

Müşteri değerini kavrama, rekabet avantajı elde etme ve kavramları uygun hareketlere dönüştürme, işletmenin pazar yönelimliliği ile olanaklıdır (Kok - Biemans, 2009: 517). İşletmeler, güçlü pazar yönelimi ile müşteriler (algıları, tatmin, sevdikleri-sevmedikleri), müşterileri etkileyen faktörler (rekabet, ekonomi, sosyo-kültürel trendler) ve

işletmenin müşterilerini etkilemek ve tatmin etmek için yeteneklerini etkileyen faktörler (teknoloji, düzenleme) hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Bu işletmeler, müşteri ihtiyaçlarını hızla uyarlayarak üstün yeni ürünler oluşturmakta, kârlılık, pazar payı ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmektedirler (Baker - Sinkula, 2005: 483). Langerak ve arkadaşları (2004: 295), pazar yönelimli kültürün stratejik planlamanın yeterliliği, fikir geliştirme ve fikir taramayla olumlu ilişkili olduğunu ve yeni ürün performansını etkilediğini fakat bu etkinin dolaylı olduğunu bulmuşlardır. Tersine, Wei ve Morgan (2004: 375) da yeni ürün performansının işletmenin pazar yönelimliliğinden doğrudan etkilendiğini ve pazar yönelimliliğin de işletmenin ikliminden etkilendiğini bulmuşlardır. Bu sonuçlar, pazar yönelimliliğin başarılı inovasyonlarda temel değişken olduğunu ve pazar yönelimlilik ile inovasyon arasındaki ilişkinin biraz karmaşık olduğunu göstermektedir. Pazar yönelimlilik, işletmelerin nasıl öğrendiklerini ve yenilikçi olduklarını üretken (müşteri ihtiyaçlarını öğrenme) ve uyarlamalı öğrenme (müşteri ihtiyaçlarını ürünlere uyarlama) kavramlarıyla açıklamaktadır. Radikal inovasyon yetenekleri olmadan üretken öğrenme, pazarlama, Ar-Ge ve üretimi sınırlandırarak yeni ürün başarısını olumsuz etkilemektedir. Pazar yönelimliliğin yeni ürün başarısı üzerindeki etkisi pazar payı kazanımına dönüştürülebilirse, dolaylı olarak kârlılığı etkiler. Pazar yönelimliliğin üretken öğrenme önceliği üzerindeki etkisi radikal inovasyonlara dönüştürülebilirse, yeni ürün başarısını dolaylı olarak etkiler. İşletmeler güçlü pazar yönelimi ile başarılı yeni ürünler geliştirebilirler fakat işletme yeni ürün satışlarını artırmada pazar gücü eksikliğine sahipse, etkili tutundurma ve dağıtım gerçekleştirilmiyorsa risklerle karşılaşılır (Baker - Sinkula, 2005: 491-497).

Farklılaşmış yeni ürünlerin tanıtımında fikirler algılanan müşteri değeri sunmalı ve işletmeler rekabet durumunu, pazar fırsatlarını ve müşteri ihtiyaçlarını anlama yoluyla pazar yönelimli olmalıdırlar. Belirsizliğin azaltımı, yeni ürün geliştirmenin temel unsurudur. Pazar yönelimlilik bakış açısıyla belirsizliğin azaltımı, belirsizlik alanlarıyla ilgili bilginin toplanması ve bu bilginin geliştirme sürecine dâhil edilmesi, olasılık ve beklentilerin daha iyi anlaşılması ile olur. Daha sonraki aşamada iş bilgisinin temel rolü, tüketici beklentilerini ve diğer rekabetçi konuları içeren pazar koşullarıyla ilişkili belirsizlikleri azaltmaktır. Fikir geliştirme öncesi belirsizliğin azaltımı, fırsatların tanımlanması ve kullanımdan ziyade araştırmaya yöneliktir. Pazar araştırmasına güçlü inanışlar, yaratıcı düşünme ve fikir geliştirmeyi zorlamaktadır. Çünkü pazar araştırması dar

bir bakış açısıyla tüketicilerin algılanan mevcut ihtiyaçlarına odaklanmakta ve gelecekteki imkânlar göz ardı edilmektedir. Bu durum, artımsal yeni ürünlerin gelişimine neden olur ve tüketici talebi ile rekabeti değiştirebilecek radikal yeni ürünlerin yakalanamamasında önemli rol oynar. Bu nedenle, tüketici davranışlarını ve ihtiyaçlarını etkileyebilen öncü teknolojiler ve sosyal değişimlerle ilişkili olarak mevcut tüketici ihtiyaçlarını değerlendirmeye ve yorumlamaya önem verilmelidir. Pazar yönelimliliğinin tanımlanmasındaki farklılıklar da verinin nasıl toplanacağı, analiz edileceği ve bilginin nasıl kullanılacağını etkileyebilir. Buna rağmen verinin ve bilginin, iş çevresinde ve fikir geliştirilmenin erken aşamalarında nasıl kullanılacağı konusunda ayrıntılar eksiktir. Bu bakış açısıyla, pazar verisi önemli bir kaynaktır. Fakat gelecek fırsatlarının tanımlanmasında bu verinin dönüştürülmesine, yorumlanmasına ve sonuçta diğer bilgi kaynaklarıyla tamamlanmasına ihtiyaç vardır. Bu doğrultuda fikirlerin geliştirilmesinde iş çevresi taraması, farklı bilgi türlerinin toplanması, özbilgi, deneyim ve bunların modaya dönüştürülerek fırsatların yakalanmasında en doğru araçtır (Kohn, 2005: 690-691).

Kaynak temelli teori önerisine göre hızla değişen çevrede rekabet avantajı elde etmek amacıyla işletmeler, fırsatları ortaya çıkarmanın peşine düşmelidirler. Bazı çevreler, yeni ve karşılanmamış tüketici ihtiyaçları sonucu yeni fırsatlar sunabilir. Bu doğrultuda işletmeler, ağırlıklı olarak alıcıların karşılanmamış ihtiyaçlarını tanımlamaya yatırım yaparlar (Calantone - Harmancıoğlu - Droge, 2010: 1068-1070). *İş çevresi taraması*, stratejik karar almayı kolaylaştıran, ortak stratejideki yaygın bir uygulamadır ve organizasyonun çevresiyle ilişkisi ve olaylar hakkında bilgileri içermektedir. Tarama faaliyetlerinde, bilgi eksikliği nadiren bir problemdir. Birçok organizasyon, hangi verinin toplanacağını düşünmeden veri toplamaya odaklanır. Tarama faaliyetinde, geleneksel olmayan kaynakların kullanımı ve bunların düşünme sürecine dâhil edilmesi rekabeti geliştirmede yeni anlayışların fırsatlara dönüştürülmesine rehberlik eder. Örneğin Nokia, insan teknolojisi fikrini benimsemiş, Apple ise fonksiyonel ve kullanıcı dostu kavramını tasarımlarına eklemiştir. Her işletme birçok rakibi gibi aynı bilgiyi kabullenir fakat iş çevresiyle ilgili güç algılanan bu bilgiyi okuyamazlar. Yine de işleri bağlamında bu bilgiyi yorumlayarak tasarımın, imajın ve stilin önemini artırmada ilk olmak isterler (Kohn, 2005: 691). Sonuç olarak başarısız ürünlerin sebep olduğu en büyük finansal kayıp, pazara giriş aşamasında olur. Bu nedenle fikirleştirme aşamasında temel bilgi kaynaklarını tarama, yeni

ürünlerin başarı ve başarısızlığını belirlemede yararlıdır (Goldenberg - Mazursky, 2002: 13).

#### **1.5.5.1. Çevresel Dinamiklerin veya Pazar Güçlerinin Değerlendirilmesi**

Yeni ürünleri hızlıca geliştirmek ve onları üretime yönlendirmek ürün inovasyonundan sağlanan nakit akışını hızlandırabilir. Tersine, birçok ürünün potansiyelini anlamada başarısız olunmaktadır. Çünkü bu ürünler için pazarın kabul derecesini hızlandırmada yetersiz ilgi gösterilmektedir. Büyük işletmeler, özellikle radikal inovasyonları ertelemeleri ve tüketici tercihlerinin değişen yüzü karşısında ürün sunumlarını yükseltmeleriyle (artımsal inovasyonlara önem vermeleri nedeniyle) eleştirilmektedir. İşletmeler, kârlılıklarını artırmak ve rekabet ortamında ayakta kalmak üzere inovasyonlara yönelmektedirler (Laforet, 2009: 188). İnovasyonun başarısı tüketicilerin zamanında inovasyonu benimsemelerine, pazar ve tüketici faktörlerine dayanmaktadır (Srinivasan vd., 2009: 27). Çevresel dinamizm, değişim oranı ve çevrenin değişkenlik düzeyini ifade eder. Yeni üretim çevresi de (dinamik çevre) yoğun küresel rekabet, hızlı teknolojik değişimler ve ürün çeşitliliği ile karakterizedir (Laforet, 2009: 188; Jansen - Bosch - Volberda, 2006: 1664-1670). Bu nedenle yeni ürün geliştirmede, pazar güçleri de dikkate alınmalıdır. Pazar güçleri, talep (talep belirsizliği, pazar gelişimi), rekabet (rekabet yoğunluğu) ve tedarik (teknolojik gelişim ve tedarikçi gücü) gibi üç temel özellikten oluşur (Zhou - Yim - Tse, 2005: 47). Çevresel dinamikler, muhtemelen önceki öğrenmenin değerini azaltır ve organizasyonun çevreyle ilgili daha fazla bilgi araştırmasına ve işlemesine zorlar. Çevresel dinamikler, inovatif yeni ürünleri geliştirmede işletmelere baskı yaratır. Bu durum, işletmenin inovasyon yayılımını teşvik eder. İnovasyon yayılımı, bilgi aktarım süreci olarak inovasyonu yeni ürünlere dönüştürme çabasıdır ve inovasyonu geliştirir. Yayılım, inovasyonun sosyal sistem içinde belirli kanallar aracılığıyla zaman içinde iletildiği bir süreçtir ve yayılımın temel özelliği iletişim yoluyla inovasyon üzerinden belirsizliği kaldırmaktır. Yayılımı benimseme faaliyetleri, ürün inovasyon stratejilerinin etkinliğine bağlıdır. Ürün inovasyon stratejisinin benimsenmesi, değişken pazarlarda yüksek performans öncülük eder. Eğer işletmeler kendilerini pazarda değişken bir davranışla konumlandırırlarsa, yeni inovasyonları benimseyerek üstün performans gösterebilirler (Yang - Liu, 2006: 18-19).

#### **1.5.5.1.1. Talep Belirsizliği**

*Talep belirsizliği*, tüketicici tercih ve beklentilerinin değişkenliğini yansıtmaktadır. Tüketicici tercihleri değişken ve çabuk değişmekte ise tüketicicilerin değişen ihtiyaçlarının tanımlanması daha zor olmaktadır ve artımsal inovasyonlar, tüketicicileri tatmin edemezler (Zhou - Yim - Tse, 2005: 47). Sabit pazar çevresinin dönüşümü ve tüketicici tercihlerinin sürekli değişmesi, beklenen pazar etkilerine çevrilmeyen belirsizlikler yaratır (Yang - Liu, 2006: 18). İnovasyonları sürdüren işletmeler, yeni ürün veya hizmetleri yaratarak ve radikal inovasyonları sürdürerek değişen koşullardan yarar sağlayabilir ve finansal performanslarını artırabilirler. Ayrıca işletmeler, yeni pazarlara girebilir ve yeni müşteriler bulabilirler (Jansen - Bosch - Volberda, 2006: 1664-1670). İşletmeler Ar-Ge ile inovasyon faaliyetlerini desteklerken iyi bir pazar araştırması birimine de sahip olmalıdırlar (Ünver, 2009: 182).

#### **1.5.5.1.2. Teknolojik Değişmeler/Gelişmeler**

*Teknolojik değişmeler/gelişmeler*, sektörde meydana gelen teknolojik değişme/gelişme oranını yansıtır. Hızlı teknolojik gelişmeler de mevcut ürünlerin yaşam döngüsünü kısaltır. Bu nedenle işletmeler, Ar-Ge güçlerini artırmalı ve yeni teknolojinin bir sonraki nesil ürünlerin yaratmasına olanak veren pazar fırsatlarını yakalamalıdırlar. Aksi takdirde pazardan silinirler. Teknolojik gelişmeler, teknolojiye dayanan inovasyonlara daha fazla neden olmaktadır (Zhou - Yim - Tse, 2005: 47). Yeni teknolojilerin benimsenmesi, işletmelerin maliyetlerini azaltmasını olanaklı kılar ve onların rekabetçi konumlarını geliştirir. İşletmeler, başarılı olmak üzere teknolojik fırsatları benimseme yeteneğine sahip olmalıdırlar. Eğer pazar yeni bir ürün veya ürünü geliştiren bir süreç olarak yeni inovasyonu kabul ederse, işletme inovasyonun benimsenmesinden finansal yarar sağlayacaktır (Yang - Liu, 2006: 20).

#### **1.5.5.1.3. Pazar Yapısı ve Rekabet Yoğunluğu**

İnovasyonun belirlenmesinde pazar yapısının önemli bir rolü vardır. Bu noktada pazar yapısı inovasyonu etkilerken, inovasyon da pazar yapısını etkileyebilmektedir. İnovasyon ve pazar yapısı konusunda iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki Schumpeter ve Schumpeterci iktisatçılardır. Bu iktisatçılar, inovasyon ile pazar yapısı arasında sıkı bir ilişki olduğunu ve pazarda tekerci kâr elde eden büyük bir işletmenin olması durumunda, bu işletmenin daha çok inovasyon yapacağını savunmaktadırlar. Diğer

görüş ise Neoklasik iktisatçıların görüşüdür. Bu görüş ise pazarda rekabet ortamının artması durumunda inovasyonların da artacağını savunmaktadır (Batmaz - Özcan, 2008: 48). Rekabet ve inovasyonla ilişkili literatür incelendiğinde de farklı sonuçlar görülmektedir. Blundell ve arkadaşları (1995: 333), rekabetin inovasyonu teşvik ettiğini; Boone (2000: 549) ise artan rekabetin ürün ve süreç inovasyonlarının her ikisine öncülük etmeyebileceğini; Geroski (1990: 586) de monopol pazar yapısının inovasyonu teşvik etmeyeceğini bulmuşlardır.

Rekabet yoğunluğu, sektörde işletmenin karşılaştığı rekabet düzeyini tanımlar. Fiyat savaşları, yoğun reklam, farklı ürün seçenekleri ve ilave hizmetler şiddetli rekabetin özellikleridir (Zhou - Yim - Tse, 2005: 47-55). Diğer bir ifadeyle rekabet yoğunluğu, rekabet dolayısıyla çevrede algılanan savaş gibi tanımlanabilir. Rekabet yoğunluğu ve teknolojik değişim gibi çevresel dinamikler, işletmeleri değişimin bir türü olarak inovasyona doğru itmektedir (Yang - Liu, 2006: 18-19). Rekabetle ilişkili faktörler özellikle endüstri yoğunluğu ve giriş engelleri, inovasyonun en önemli unsurları kabul edilmektedir (Otero-Neira - Lindman - Ferna'ndez, 2009: 219-220). Yeni ürün geliştirme, rekabeti ele geçirmede temel faktör ve organizasyonel yenilenmede temel kaynak olarak kabul edilir. İşletmenin finansal performansını sürdürmede, yönetim takımı tarafından işletmenin dinamikleri iyi anlaşılmalıdır. Pazarda yerleşik olan işletmeler, bilgi temeline eklemek üzere artımsal inovasyonlara yatırım yapma eğilimine sahiptir. Bu sayede pazara giriş sınırlarını sürdürürler. Yeni işletmeler için kaynakları radikal inovasyonlara yönlendirmeden bu pazarlara girmek çok zordur. Radikal inovasyonlarda da yüksek risk söz konusudur çünkü benimseme kesin değildir. Yerleşik işletmeler, bu avantaja sahiptir ve radikal inovasyonu keşfetmek üzere harcama yapmaya zorlanamazlar. Fakat avantajlarını korumak üzere artımsal inovasyonlarda ısrar ederler. Bu işletmeler, yeni işletmelerin radikal inovasyonları ortaya çıkarmalarına izin verirlerse pazar paylarını ve performanslarını yıpatacak şekilde rekabet avantajlarını kaybedebilirler (Yang - Liu, 2006: 20).

Rekabet eksikliğinde inovasyonun gereksiz olduğu ve yoğun rekabetin inovasyonu desteklediği yönünde farklı görüşler de bulunmaktadır. Fakat işletmelerin yenilikçiliğe eğilimi yeterli değildir çünkü aynı zamanda pazar yönelimliliğin organizasyon performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle teknoloji itme odaklı işletmelere göre pazar-öğrenme odaklı işletmeler, daha kârlı inovasyonlar geliştirebilirler.

Çünkü kaynakların etkili tahsisinin başlangıcı, sadece teknoloji geliştirmek üzere bir iç eğilim olarak değil, bir pazar tepkisi olarak yer almalıdır (Otero-Neira - Lindman - Ferna'ndez, 2009: 219-220). Rekabet, bilgi keşfetme sürecidir ve rekabet süreci tepkisel inovasyonu harekete geçirir. Daha sık ve bilginin kaliteli karşılıklı değişimi, geliştirme maliyetlerini düşürürken; yenilikçiliği, tasarlanan ürünlerin kalitesini artırabilir. Pazardaki ürün sunumlarının çeşitliliğine bağlı olarak, işletmeler daha hızlı inovasyon yapmaya zorlanır. Bu inovasyonlar, tüketici kabulünde fiyattan daha fazla ilişkilidir. İşletmeler yenilikçi ürünlerini ne kadar hızlı geliştirir ve pazara sunarlarsa, daha hızlı benimseme ve yayılım süreci olabilir. İşletmeler, düzenli olarak tüketici ihtiyaçlarını karşılayan yenilikçi ürünleri pazara sunarak inovasyon benimseme faaliyetlerinin adımlarını oluşturabilirler (Yang - Liu, 2006: 19).

Rekabet yoğunluğunun düşük olduğu büyük ve gelişen pazarlara giren ürünler, başarılı olabilirler (Song - Noh, 2006: 265). Buna karşın pazarda rekabet yoğun olduğunda işletmelerin kendilerini rakiplerinden farklılaştırması zordur. İşletmelerin yeni ve hizmet verilmemiş pazarları hedefleyen pazara dayalı inovasyonları sunmaları en uygun stratejidir. Yüksek rekabetçi pazarlarda işletmeler, fiyat savaşları nedeniyle maliyete odaklanırlar. Bu nedenle ürün inovasyonunun yüksek maliyetini azaltmada taklit en uygun seçenek olmaktadır. İkinci olarak işletmeler, yeni pazar bölümlerine ve farklı değer sistemlerine sahip olan yeni müşterilere hizmet vererek rakiplerini etkisiz hale getirebilir (Zhou - Yim - Tse, 2005: 47-55). Rekabetçi çevreler, yüksek verimlilik ve düşük fiyatlar için yoğun baskı ile ilişkilidir. Rekabet şartları daha yoğun olduğunda büyük riskler alma, güçlü proaktiflik ve inovasyon üzerinde güçlü vurgu (radikal inovasyon gibi) zararlı olabilir. Çevresel rekabet, radikal inovasyonlar için uygun kaynakları azaltır, yüksek risk ve yüksek maliyetli inovasyonlar da organizasyonel birimlerin varlığını sürdürmelerine zarar verebilir. Tersine, mevcut ürün ve hizmetlerde uyarlamalar yaparak (artımsal inovasyon) mevcut talebe ve trende cevap veren işletmeler, rekabetçi çevrelerde performanslarını artırabilir (Jansen - Bosch - Volberda, 2006: 1664-1670).

#### **1.5.6. Yeni Ürünlerin Başarısında İşletme Yetenekleri**

Yetenek temelli görüş ve dinamik yetenek yaklaşımı, işletmelerin kendilerine özel yetenek birikiminin diğerlerine uygun ve transfer edilebilir olmadığını, işletmelerin yeteneklerinin birikiminde ve bunların organizasyon uygulamalarına aktarımında



işletmelerin heterojen bir acenta olduğunu açıklamaktadır. İşletmelerin içsel organizasyonu, inovasyonu ve pazar performansını şekillendirmeye ve yönlendirmeye neden olur. Örneğin insan kaynakları uygulamaları, inovasyonu anlamada son derece önemlidir. (Pini - Santangelo, 2005: 253).

Birçok çalışma pazar yönelimliliğin inovasyon için işletme yeteneklerinin oluşumunda önemli rol oynadığını ifade etmektedir (Hurley - Hult, 1998; Slater - Narver, 1995; Sorescu - Chandy - Prabhu, 2003). Bu doğrultuda *yeni ürün başarısı için işletmelerin bazı yeteneklere de sahip olması gerekmektedir*. Yeni ürün başarısı, işletmenin en büyük rakibine göre yeni ürün sunumlarının oranını, inovasyonların algılanan başarısını, rakiplere göre ürün döngü zamanını, farklılaşma düzeyini ve yeni uygulamalarla pazarda ilk olma yeteneğini yansıtmaktadır. Yeni ürün geliştirmenin başarısı etkililik ve etkinlik kavramlarına dayanmaktadır. Etkililik, işletmenin müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılama yeteneği iken; etkinlik ise işletmenin maliyet etkin yeni ürünleri üretme yeteneğidir (Baker - Sinkula, 2005: 488-497). Başarılı yeni ürün geliştirmede iki temel yetenekten bahsedilebilir. Bunlardan ilki fırsatların farkına varma veya teknolojik bilgi stokları arasında uyum veya işletmedeki mevcut ürünleri ve tatmin edilmeyen pazar ihtiyaçlarını veya nişleri algılama yeteneğidir. İkincisi, teknoloji ve pazar arasındaki uyum bir kere farkına varıldığında ürünü sunma ve tasarım yeteneğidir. Müşteri bilgi ve ilişkileri, bilgi akışı için kanalları sağlayarak bu yetenekleri destekler (Crick - Jones, 1999: 162). Yeni ürünlerin gelişimiyle ilişkili dinamik yetenek kavramı da kullanılmaktadır. Dinamik yetenek, değişen çevre koşullarında içsel ve dışsal yetenekleri bütünleştirme, gerçekleştirme ve yeniden şekillendirmeye yönelik işletme yeteneğidir. Yenilikçi son ürünler, bu yeteneklerin uygulanmasının bir sonucudur (Alegre - Chiva - Lapiedra, 2005: 388).

İşletmelerin pazar bilgisini işleme, toplama, paylaşma ve kullanma etkinliği, yeni ürünlerin başarı ve başarısızlığına karar vermede önemli rol oynar (Goldenberg - Mazursky, 2002: 15). İşletmeler yeni bilgiyi faaliyetlerinde birleştirmek için bilgiyi emme yeteneğine sahip olmalı ve yeni yetenekler geliştirmelidirler (Hill - Rothaermel, 2003: 258). Organizasyonların nasıl yeni yetenekleri kazandıkları temel sorunlardan biridir. Mevcut yeteneklerden faydalanma, sık sık yeni yeteneklerin araştırılmasını azaltmakta ve organizasyonel uyumda kısa dönemde önyargılara neden olmaktadır. Yetenek araştırması, daha fazla risk içermekte ve daha az alışılmış çalışma yöntemine sahiptir. Yetenek

araştırması ve bundan faydalanma, organizasyonel dinamikler tarafından etkilenmektedir (Greve, 2007: 945).

Yetenek kullanımı, mevcut ürün inovasyon bilgisini, yetenekleri ve süreçleri genişletmek üzere işletmenin kaynaklara yatırım yapma eğilimini gösterir. Mevcut inovasyon faaliyetlerinin güvenilirliğini ve daha fazla etkinliği amaçlar. Mevcut yeteneklerin kullanımı, müşteri problemlerine çözümler araştırma yoluyla etkinlik ve verimliliği artırır. Bu nedenle yetenek kullanımı, artımsal inovasyonları artırır ve radikal inovasyonları engeller. Çünkü mevcut ürünlerde verimlilik artırımına ve çeşit azaltımına odaklanılmaktadır. Buna karşın yetenek araştırması, bütünüyle yeni bilgi, yetenekler ve süreçleri elde etmede işletmenin kaynaklara yatırım yapma eğilimini gösterir. Amaç, artan değişim ve tecrübe aracılığıyla ürün inovasyonunda esneklik ve yeniliği elde etmektir. Yetenek araştırması, deneyimleri içermekte ve artımsal inovasyonlardan ziyade radikal inovasyonlar üreten fikirler için ortaya çıkan pazarlar ve teknolojilere odaklanmaktadır. Bu sayede, müşteriler için bütünüyle yeni değerler sunulmaktadır. İşletme performansını artırmaya yönelik olarak da yüksek yetenek kullanımı, düşük yetenek araştırması ya da yüksek yetenek araştırması, düşük yetenek kullanımı ile dengelenmelidir. Yöneticiler, bu sayede radikal inovasyonları geliştirebilirler. Çok fazla yetenek araştırması maliyetli olabilir. Çünkü işletmenin yeni fikirden diğerine geçişi, önceki öğrenme ve deneyimi kullanmadan gerçekleşebilir. Benzer şekilde yetenek kullanımı da maliyetler içermektedir. Çünkü işletme, ürün inovasyonunda yeni anlayışlar oluşturmada yeni bilgi ve yetenekten yoksun olabilir. Ayrıca yetenek araştırmasının yararları belirsiz olduğundan yöneticiler, yetenek araştırmasına daha az kaynak ayırmaktadırlar (Atuahene-Gima, 2005: 65-80).

## **2. YENİ ÜRÜN İNOVASYON SÜRECİ ve LİTERATÜR TARAMASI**

### **2.1. Yeni Ürün İnovasyon Süreci: Literatür Taraması**

Fikrin, tüketicilerin satın almaya istekli olacakları tasarlanmış özellikler ve fonksiyonelliklere sahip olan fiziksel ürünlere dönüştürülmeye ihtiyacı vardır. Bu değişim, geliştirilecek olan fikrin yapılabilir ve tüketiciler için satın alınabilir, güvenilir ve cazip olmasını gerektirmektedir. Bu yeni ürün geliştirme faaliyetleri, ürün inovasyon süreci ya da yeni ürün geliştirme süreci olarak görülebilir. Yeni ürün geliştirme, yeni ürünün tamamlanan sürecinin pazara sunumu olarak tanımlanabilir. Ürün geliştirme sürecinin aşamalarının neler olduğu incelendiğinde, bazı araştırmacıların yeni ürün geliştirme

sürecini bazılarının ise inovasyon sürecini tanımladıkları görülmektedir (Zeilstra, 2009: 13).

İnovasyonlar, kaynağa ve zamana ihtiyaç duyarlar. Eğer inovasyonu yönlendiren faaliyetlerin birbirleriyle koordinasyonu sağlanır ve her aşama boyunca ihtiyaç duyulan zaman azaltılabilirse, inovasyon yatırımları daha erken başlar ve başarı olasılığı artar. Görevlerin ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi, bu süreci destekler. Sürecin her aşaması birbirine bağımlıdır. İnovasyonun planlaması ve uygulamasında da strateji, pazar, ürün/proje, süreç/performans ve kültürle ilişkili alanlar dikkate alınması gereken en önemli başarı alanlarını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda Gerybadze ve arkadaşları (2010: 133), inovasyon sürecini birbirine bağımlı olan on aşamadan oluştuğunu ifade etmektedirler. Bu aşamalar, strateji planlaması, inovasyon planlaması, fikirlerin oluşturulması, tarama ve değerlendirme, proje seçimi, projenin geliştirilmesi, pazar testleri, üretim, pazara tanıtım ve inovasyon kontrolünden oluşmaktadır. Desouza ve arkadaşları (2009: 6-8) da güçlü inovasyon süreçlerine sahip olan 30 işletmenin inovasyon süreçlerini incelemişlerdir. Buna göre inovasyon süreci, fikir geliştirme ve hareketlendirme, fikirlerin savunulması ve tarama, deneme ve prototip oluşturma, ticarileştirme, yayılma ve uygulama olarak ele alınmaktadır. Bu çalışmaya göre, güçlü organizasyonlar (robust organizations), iyi tanımlanmış inovasyon süreçlerine ve fikirlerin değerlendirilmesi ve taranmasında açıkça belirlenmiş protokollere sahiptirler. Kırılgan veya zayıf organizasyonlar (brittle organizations) ise iyi tanımlanmamış ve güçlü olmayan inovasyon süreçleriyle tanımlanır. Bu organizasyonlar, inovasyon fırsatlarını kaçıır ve inovasyon çabalarında hataları düzeltemezler.

Ozer (1999: 78-92)'e göre yeni ürün geliştirme, fikir geliştirmeden ürün sunumuna dek süren dinamik ve uzun bir süreçtir. Bu süreç, kavram testi, prototip testi, pazar denemesi öncesi test, pazar denemesi ve ticari sürüm gibi beş temel aşamadan oluşmaktadır. Kavram testi aşaması, yeni ürün kavramıyla ilişkili tüketicilerin tepkileri, önemli tutumların tanımlanması ve potansiyel pazar büyüklüğüne karar vermeyi kapsar. Prototip test aşamasında, bireyler yeni ürünün prototipini değerlendirirler. Bu aşamada ürün, pazardaki diğer markalarla karşılaştırılır, ürünün nasıl geliştirileceği ve tüketicilerin kullanım sonrası tercihlerinin nasıl değiştiği araştırılır. Sonuçta prototip testi, işletmenin potansiyel ürün problemlerini bulmasına ve bunları çözmesine olanak verir. Üç tür prototip testinden söz edilebilir. Bunlar alpha, beta ve gamma testleridir. Alpha testinde, ürünün

planlanan performansı gösterip göstermediği laboratuvar ortamında test edilir. Beta testinde, bireyler belirli bir zaman süresince kendi ortamlarında ürünü kullanır ve deneyimlerini bildirirler. Gamma testinde ise bireyler ürünü süre sınırı olmadan kullanır ve ürünle ilişkili yaşadıkları sorunları bildirirler. Uzmanlar ve işe yeni alınan bireyler, prototipi değerlendirebilirler. Yeni ürün sunumunda zamanlamada, kritik öneme sahiptir. Yeni ürün geliştirme sürecinde prototip yönetimi üzerinde ne kadar çok durulursa, büyük finansal kayıpları önlemede küçük bir değere sahip olunur. Pazar denemesi öncesi test aşaması, alışveriş çevresinin simülasyonu ve yeni ürüne potansiyel alıcıların tepkisiyle ilgilidir. Bu aşama, 1-2 hafta içinde tamamlanır. Bu aşamada potansiyel başarısız ürünler, sürecin başında elenmektedir. Son olarak rakipler, pazar testi çalışmasının sonuçlarını görebilir ve kısa zamanda ve daha az maliyetle rakip bir ürün geliştirebilirler. Bu nedenle pazar denemesi öncesi test, rakiplerin pazar denemesinin sonuçlarını öğrenmelerini ve pazar denemesini sabote etme yeteneklerini sınırlamada en iyi yol olabilir. Pazar denemesi aşaması, sınırlı sayıda ürünün pazara sunumunu içerir ve ticarileştirme öncesi son aşamadır. Bu aşama genellikle 9-12 ay sürmektedir. Prototipi ve diğer pazarlama unsurlarını deneme ihtiyacı duyulmazsa ya da pazara girmede zaman baskısı sözkonusuysa, yeni ürün ticari amaçla pazara sürülebilir. Buna rağmen işletmeler, yeni ürünü yaşamı boyunca sürekli değerlendirmeye ihtiyaç duyarlar. Son olarak ticari sürüm aşaması, ilk satışlara göre yeni ürünün gelecek satışlarının tahminini içerir. Rekabet baskıları ve kısalan ürün yaşam döngülerine bağlı olarak işletmeler, sürecin birçok aşamasını geçerek yeni ürünleri mümkün olduğunca hızlı sunmaktadırlar. Ürün yöneticileri, geliştirmenin her aşamasında yeni ürünün uygulanabilirliğini değerlendirirler. Yeni ürün geliştirme sürecinin her aşamasında, yeni ürünün beklenen gelirinin neye dayandığına karar verilmelidir. Beklenen gelir, yeni ürün maliyetlerindeki belirsizlikler, kâr marjları, pazar payı ve büyüklüğü ile rekabet tarafından etkilenmektedir. Ayrıca bu gelir, işletmenin yatırım politikası, riske yönelik tutumu, farkındalık bilgisini oluşturması, hedeflenen dağıtım ve rekabetçi uygulamaları kazanma yeteneğine dayanmaktadır.

Zaltman ve arkadaşları (1973: 58), iki temel aşamayı içeren çok genel bir süreç modeli önermektedirler. Başlangıç ve uygulama aşamaları. Başlangıç aşaması, inovasyonun bilgisini, inovasyona doğru tutumun oluşumunu ve inovasyonun değerlendirmesini içermektedir. Uygulama aşaması, inovasyonun uygulamasını izleyen benimseme kararı ile başlar. Mudrak ve arkadaşları (2005: 105) ise inovasyon sürecini,

girdi, süreç boyunca ve çıktı açısından beş aşamaya ayırmışlardır. Bu aşamalar, tarama, strateji, kaynak, uygulama ve öğrenme ve yeniden inovasyon aşamasıdır. Tarama aşaması, değişim için olası çevredeki değişimi algılamayı içermektedir. Strateji aşaması, işletmenin tüm stratejisi ve temel yeteneklerinin değişimle ilişkisini içermektedir. Kaynak aşaması, yeni ve mevcut bilginin, diğer somut ve somut olmayan kaynakların problem çözümüne yönelik çözümler sunmasını içermektedir. Uygulama aşaması, proje uygulaması ve pazar gelişimi için faaliyet ve unsurları kapsamaktadır. Son olarak, öğrenme ve yeniden inovasyon aşaması bulunmaktadır. Öğrenme, bilginin egemen olduğu ve sürecin yansımalarıdır. Yeniden inovasyon, esasen daha önceki başarılı yapıya dayanır ve yeniden gözden geçirilen özelliklerle yeni üretimi geliştirir. Hansen ve Birkinshaw (2007: 122) inovasyon değer zinciri bağlamında inovasyonu, ardışık üç aşamaya ayırmaktadır. Bu aşamalar, fikir üretimi, fikir geliştirme ve geliştirilen konseptlerin yayılımıdır. Bu aşamalar içinden yöneticiler, altı kritik görevi yerine getirirler. Bu görevler, içsel kaynaklar, çapraz birim kaynakları, dışsal kaynaklar, seçim, geliştirme ve işletme çapında fikrin yayılımıdır. Yöneticiler, inovasyon değer zincirini kullanarak işletmelerinin zayıflıklarını tanımlayabilir ve sonuçta hangi inovasyon araçlarının ve yaklaşımlarının uygulanacağı konusunda daha seçici olabilirler. Zincir, ayrıca yöneticilerin algılanan inovasyon etkinliği üzerinde çok fazla kaynağa odaklanmalarıyla zincirin zayıf parçasını ve işletmenin tüm inovasyon yeteneğini güçsüzleştireceğini fark etmelerine yardımcı olur.

Burnett (2007: 190-196), yeni ürün geliştirme sürecini sekiz aşamada açıklamaktadır. Bu aşamalar, yeni ürün fikirleri oluşturma, ürün geliştirme fikirlerini tarama, işletme analizleri, teknik ve pazarlama geliştirme, üretim planlaması, pazarlama planlaması, deneme pazarlaması ve ticarileştirme. Yeni ürün fikirleri oluşturma, düşünmenin özel bir şekli olup yaratıcı bir görevdir. Fikirleri toplamak basit olmakla birlikte iyi fikirleri oluşturmak zor ve önemlidir. İşletmeler, çeşitli kaynaklardan yeni ürün fikirlerini toplamaktadır. İçsel kaynakların bazıları, bilim adamlarının teknolojiyle ve yeni ürün fikirleri geliştirmeyle ilgili yaptıkları temel araştırmalar, üretimde çalışan bireylerin gelişimleri ve yeni kavramlar hakkındaki fikirleri, müşterileri ve rakipleri yakından tanıyan satış elemanları ile işletme ihtiyaçlarını ve kaynaklarını iyi bilen üst yönetimden oluşmaktadır. Dışsal kaynaklar ise yeni ürünler hakkında ikincil bilgi kaynakları, rakipler, müşteriler ve yabancı pazarlardır. İkinci aşama tarama aşamasıdır. Bu aşamada, işletme amaçlarını karşılamayan ürün fikirleri reddedilir. Bu aşamada eğer zayıf bir fikrin bir

sonraki aşamalara geçmesine izin verilirse, para, zaman ve çaba kaybından sözedilebilir. Fikirlerin taranmasında da iki teknik bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bir kontrol listesi hazırlamaktır. Bu listede yeni ürün fikirleri, eklenen değer, satış hacmi, patent koruması gibi çeşitli kriterler bazında iyiden kötüye doğru bir ölçek çerçevesinde değerlendirilir. Bu teknikte değerleyecilerin hangi fikrin iyi veya kötü olduğunu ifade etmeleri zordur ve bu teknik, her fikrin gerektirdiği harcama ve zamanı da göstermez. İkinci teknik, ilk teknikle ilişkilidir. Bu teknikte, her kritere bir ağırlık verilir ve ürün uyumu bu skalada ölçülür. Bu skorlar, ağırlıkları ile çarpılarak yeni ürün fikrinin toplam puanına eklenir. Üçüncü aşama olan işletme analizleri aşamasında, ürün prototipleri geliştirilmeden önce maliyetlere ve temel olarak kârlara odaklanılmakla birlikte sosyal sorumluluklar da değerlendirme kapsamına alınır. İşletme analizlerinde ilk adım, projelerindirilmiş talebi açıklamaktır. Bu, iki temel gelir kaynağını içermektedir. Bunlar, ürünün satışları ve satışlar ile teknoloji lisanslamasıdır. Tamamlanan maliyete değer biçmek de işletme analizleri için gereklidir. Ürün geliştirmedeki tüm maliyetleri kestirmek güç olmakla birlikte bazı maliyetler belirgindir. Bu maliyetler, teknik, pazarlama ve Ar-Ge'yi içeren geliştirme maliyetlerini, üretim, araç-gereç ve dağıtım maliyetlerini, ölçek ekonomisi ve öğrenme için işlem maliyetlerini, dağıtım ve tutundurma için pazarlama maliyetlerini ile yönetim maliyetlerini kapsamaktadır. Dördüncü aşamada tarama ve işletme analizlerinden geçen ürün, teknik ve pazarlama gelişimi aşamasındadır. Teknik gelişim aşaması, iki aşamayı içerir. İlk aşama ürün özelliklerinin geliştirildiği laboratuvar araştırması aşamasıdır. Bu araştırmanın amacı, ürün prototipini oluşturmaktır. Prototip yaratıldıktan sonra normal üretim koşullarında üretimin gerçekleştirilmesi için üretim yöntemleri araştırması gerçekleştirilir. Bu aşama çok önemlidir. Çünkü bu aşamada laboratuvar ortamında mühendisin düzenlediği ile işgücünün üreteceği arasında önemli farklılıklar olabilir. Pazarlama bölümü de yeni ürünün müşterilere denemesini gerçekleştirmeden ve diğer pazarlama karması unsurlarını geliştirmeden sorumludur. Deneme süreci, kavram testi ile başlar ve bu aşamada müşterilerle görüşmeler yapılır. Pazar geliştirmenin ikinci unsuru, ürün fikirlerinin tüketiciler tarafından denemesini içermektedir. Bu faaliyet, prototipin yapılandırmasını beklemelidir. Çeşitli tüketici tercihleri dikkate alınarak ambalajlama, etiketleme ve diğer karma unsurlarında çalışılır ve karşılaştırma testleri yapılır. Üretim planlaması aşamasında en ekonomik üretimi gerçekleştirmeye yönelik araç-gereçler sağlanır. Yeni makinelerin temini zaman alabilir ve maliyetli olabilir. Bu doğrultuda çekicilik ve ekonomi arasında

uzlaşma sağlanması gereklidir. Üretim planlaması aşamasında yöneticiler, mevcut gerekli fonların korunması, planlanan zamanda yetenek ve personel teminini ve bu yöntemlerin koordinasyonuna da karar vermelidirler. Pazarlama planlaması aşamasında ürün planlayıcısı, amaç ifadesiyle başlayan, ürün birleşimi, dağıtım, tutundurma ve fiyatlamayla sona eren bütünleşik pazarlama faaliyetlerini içeren pazarlama planını hazırlamalıdır. Ticarileştirme öncesi son aşama deneme pazarlamasıdır. Bu aşama da sınırlı temelde tüm pazarlama programının sürümünü yansıtmaktadır. Bu aşamada pazarlama planının işlerliğine değer biçilir, bütçenin farklı dağılımı değerlendirilebilir ve yeni ürün sunumunun tüketicilerin kullandıkları önceki markalarından yeni olana değiştirmeleri ve tekrarlı satın alımları değerlendirmeye alınır. Sonuçta deneme pazarı, ürün hayat eğrisi boyunca satışlar, pazar payı ve finansal performansın tahmin edilmesini içerir. Son aşama olan ticarileştirme aşamasında ürün, pazara sürüm için hazırdır. Tamamlanmış pazarlama programı dağıtım, fiyatlama ve tutundurmaya ilgili ek kararları içerecektir.

Song ve Weiss (1998: 124-126) 163 gerçek yeni ürün ve 169 artımsal yeni ürünün yeni ürün geliştirme uygulamalarını incelemişler ve gerçek yeni ürünlerin gelişiminin artımsal yeni ürünlerin gelişimine göre farklı yaklaşımlar gerektirip gerektirmediğini araştırmışlardır. Buna göre gerçek yeni ürün, daha önce endüstride kullanılmayan teknolojiye dayanmakta, endüstride önemli etkilere sahip, türünün ilki ve pazar için yenidir. Analizlerinde altı yeni ürün geliştirme faaliyetini kullanmışlardır. Bunlar, stratejik planlama, fikir geliştirme, iş ve pazar fırsatları analizi, teknik gelişme, ürün testi ve ürün ticarileştirmedir. İşletmede yeterliliği ve pazar fırsatları analizinde verimliliği geliştirmek, gerçek yeni ürünler için amaca zararı dokunan fakat artımsal ürünler için kârlı olmayı içermektedir. Buna karşın stratejik planlamanın yeterliliğini geliştirmek, gerçek yeni ürünlerin kârlılığı üzerinde olumlu etkiye sahipken; artımsal ürünler için olumsuz etkiye sahiptir. Ayrıca gerçek yeni ve artımsal ürünler için işletmelerin ürün ticarileştirme faaliyetlerine yeterli önemi vermedikleri ortaya konulmuştur. Song ve Noh (2006: 274) 'a göre yeni ürün geliştirme süreci normal olarak mevcut ürün satışlarının incelenmesi, teknoloji ve rakiplerin yeni ürün fikirlerinin araştırılması yoluyla müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması ile başlar, pazar bölümlenmesine, hedef pazar ve pazar konumlandırma stratejisine karar verilir. Veryzer (1998a: 136-140), yedi işletmenin sürekli olmayan yeni ürünlerinde tüketici araştırma çabalarını ve sonuçlarını incelemiştir. Çalışmasında ürün geliştirmede dört olayı çalışmıştır. Bunlar, kavram geliştirme ve araştırma, teknik gelişim

ve tasarım, prototip yapı ve ticarileştirme. Kavram, tasarım ve geliştirme ile teknik gelişme aşamalarında küçük düzeyde araştırmalar yapılmaktadır. Prototip aşaması, tüketicinin ürüne yönelik tepkisinin, ürün yararlarının, kapasitesinin ve ürünün nasıl işlendiğinin doğru olarak ilk kez değerlendirilmesini kapsamaktadır. Ticarileştirme sürecindeki tüketici araştırmaları ise tasarımı sadeleştirme ve pazarlama konularını sınıflandırmayı amaçlamaktadır. Ürün fikirleri, tüketicilerden ziyade işletme içinden veya proje takımlarından gelmektedir. İnovasyon kaynakları ise çalışmasının odağında değildir. Veryzer (1998b: 304) diğer bir çalışmada ürün geliştirme süreçlerinin sürekli olmayan (radikal) ve sürekli (artımsal ürünler) ürünler için farklı yönetilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Buna göre sürekli olmayan yeni ürün geliştirme süreçleri, daha çok öncü teknolojiye odaklanmakta ve artımsal yeni ürün geliştirme süreçlerine göre işletmeler, daha önce prototipleri geliştirmektedirler. Garcia ve Calantone (2002: 122-123) radikal, sürekli olmayan, gerçekten yeni ve çok yeni sınıflandırmasına yönelik “gerçekten yeni (really new) olanın” artımsal ve radikal arasında yer aldığını ve bunların bir kombinasyonu olduğunu, radikal inovasyonların hem makro hem mikro düzeyde oluştuğunu; buna karşın artımsal inovasyonların mikro düzeyde oluştuğunu belirtmektedir.

Biçimsel yeni ürün geliştirme süreci, sıklıkla aşama-kapı süreci olarak adlandırılmaktadır. Aşama-kapı süreci, dikkatli bir şekilde tasarlanmış iş sürecidir ve ürün başarı ve başarısızlığının altında yatan nedenleri anlamayı sağlar. Aşama, ürün geliştirmenin belirli aşamalarında ele alınmasına ihtiyaç duyulan kritik faaliyetleri tanımlamaktadır. Bu, çapraz iş süreçleri olarak çeşitli fonksiyonların dengeli sahipliğini gerektirir. Aşama içeriği, tüm işletme fonksiyonları arasında bölünebilir. Kapı süreci, sahipliği, karar vericileri, esneklik düzeyini, kriterler ve öncelikleri içermektedir. Bu, fikirlerin ve kavramların seçimini içermektedir. Yeni ürün geliştirme süreci, her fonksiyonun süreçten haberdar olması gereken, konuyla ilgili bilginin iletişiminin gerekli olduğu ve süreçte yer alan temel personelin devam etme veya etmeme incelemelerine katıldığı bir süreçtir. Devam edip etmeme kararı da içsel olarak paylaşılmalıdır. Ölçümler, içsel istekliliği ve ilerlemeleri göstermek üzere gereklidir. İç ölçümlerin karmasının oluşturulması (her aşamada ortalama zaman gibi) ve sunulan ürünlerin değeri, yeni ürün satışlarının yüzdesi gibi dış ölçümler inovasyon için performans karnesi sağlar. Yeni ürün geliştirme sürecinde proje gruplarının yönetimine izin veren yapılandırılmış ve açık bir sürecin yaratılması önemlidir. Bu süreçte temel unsurlar, kalite, yetenek ve kapasitedir.



Kalite bağlamında inovasyon takımı proje seçmek üzere çalışır ve başarılı olduğu takdirde yatırım fonları için en iyi stratejik sonuçların elde edilmesi sağlanır. Yetenek için süreç, bireysel projenin nasıl etkili yönetileceğine ve gelişimine izin vereceğine yardımcı olmaktadır. Kapasite, iyi yönetilen proje portföyünü destekleyen kaynakların işletme tarafından nasıl yönetildiğini açıklar (Kleinman, 2010: 26-28).

Cooper (1988: 251-254) tarafından geliştirilen Stage-Gate (aşama-kapı) modeli, yeni ürün geliştirme sürecini altı aşamaya bölmektedir. Her aşamada projenin etkililiği ve projenin bir sonraki aşamaya etkililiğine rehberlik eden proje takımları tarafından belirli faaliyetler yerine getirilmektedir. Bu modelde yer alan aşamalar; değer belirleme, tanımlama, geliştirme, test etme, deneme ve ticarileştirme. Modelde ilk aşama, ürünün teknik ve pazar koşullarının belirlendiği pahalı olmayan aşamadır. Tanımlama aşamasında, ürün gerekleri ve tasarımı üzerinde durulur. Pazar araştırmaları, rekabet analizleri, tüketici isteklerinin ürüne uyarlandığı teknik analizler ve tasarım testleri bu aşamada yapılmaktadır. Geliştirme aşamasında, pazarlama planının bir parçası olarak diğer pazarlama karması unsurlarına odaklanılmaktadır. Test etme aşaması, ürün kalitesinin, ürün fonksiyonlarının test edildiği ve tüketicilerin tepkilerinin alındığı aşamadır. Deneme aşaması ise projenin teknik ve ekonomik görünüşü ile ilgilidir. Bu aşamada pilot üretim yapılarak üretim süreci ve üretim ekonomisi test edilir. Pazar denemesi, ürünün satıp satmayacağı konusunda pazarlama planı için deneme sağlar. Son aşama olan ticarileştirme aşaması, üretim ve pazar sürümünü içermektedir. Bu aşamalar, buluş aşaması olarak bilinen fikir geliştirme aşaması tarafından yönlendirilmektedir. Her aşama öncesi bir kapı bulunmakta olup, her kapı projeye devam edilmesi için bazı kriterlere sahiptir. Bu kapılar, projeye devam etme veya projeyi durdurma için yönetim karar noktalarıdır. Bu kapılar, aynı zamanda proje takımlarının bir sonraki aşama için yeni kaynakları güvence altına aldıkları noktaları oluşturmaktadır (Zeilstra, 2009: 14-15).

Cooper (2006: 22-23) daha sonra bu modeli “NexGen Stage Gate” modeli olarak geliştirmiş ve ölçümlendirmiştir. Bu model, Stage Gate xpress, Stage Gate Lite ve Stage Gate TD olarak üç süreç boyutunu içermektedir. Stage Gate xpress aşaması, gelişim, değişiklik ve genişlemeler ile ilgili projeler için kullanılmaktadır. Stage Gate Lite aşaması, tüketicilerden gelen küçük istekler gibi küçük projeler için kullanılmaktadır. Stage Gate TD süreci, teknolojik gelişmelerle ilgili projeler için kullanılmaktadır. Cooper (2006), ürün inovasyonunda verimliliği artırmak için işletmelerin izlemeleri gereken ilkeleri de

önermektedir. Bu ilkeler, tüketici odaklı olmak, sürekli gelişim için kullanıcılarla veya ortaklarla ilişkide olmak, işletme kültürüne bağlı olarak çapraz fonksiyonel takımlar, sorumluluk, portföy yönetimi, ölçülebilir ve birbirine uyum sağlayan süreçlerdir.

## 2.2. Yeni Ürün İnovasyon Süreci

İnovasyon, önemli yeni teknolojilerin yeni pazar fırsatları için kullanımını içerir. Yüksek derecede riskli, kaynak tüketen ve bilginin işletme içinde paylaşımıyla işletmenin ürünlerinin dönüşümünü sağlayan uzun bir süreçtir (Li vd., 2009: 648) Yeni ürün inovasyonunda da öncelikle “The Fuzzy Front End” (Bulanık ön uç) aşamasından söz edilmelidir. Yeni ürün inovasyon sürecinin **“Fuzzy front end” aşaması**, fikirlerin üretildiği, yakalaması ve açıklaması zor bir aşamadır. Teknoloji de inovasyon sürecinin çeşitli aşamalarını destekleyici bir rol oynar. Sonuçta teknoloji kullanımı, yararlı fikir üretimini kolaylaştırır (Smith vd., 2008: 667).

Yeni ürün inovasyon sürecinin Bulanık ön uç (The Fuzzy Front End (FFE)) aşaması, ürün kalitesi üzerindeki etkisi, proje geliştirmede harcanan zaman ve geliştirme maliyetleri nedeniyle ilgi odağı haline gelmiştir (Mendes - Toledo, 2011: 83). Bulanık ön uç (The Fuzzy Front End (FFE)), ürün kavramının hâlâ bulanık olduğu, ürün geliştirme sürecinin başlangıçtaki düzensiz/dağınık aşamasını ifade eder. Biçimsel ürün geliştirme sürecinden önce gelen bu süreç; stratejik planlama, kavram geliştirme ve özellikle teknik değerlendirme öncesini içermektedir. Bu faaliyetler, karmaşık, önceden tahmin edilemeyen ve yapısal olmayan faaliyetlerdir. Ürün geliştirmenin daha sonraki aşamaları ise tavsiye edilen bir takım faaliyetler, cevaplanması gereken sorular ve alınması gereken kararlarla tipik olarak yapısal, tahmin edilebilir ve biçimseldir (Carbone - Tippett, 2012: 1). Reid ve De Brentani (2004: 170-173)’ye göre de Bulanık ön uç (The Fuzzy Front End (FFE)) aşaması, ürün yenilikçiliğiyle ilişkili olarak iki gruba ayrılabilir. Bunlar, ilk bulanık ön uç (early fuzzy front-end) ve son bulanık ön uç (late fuzzy front-end) aşamalarıdır. Yeni ürün geliştirme sürecinin en erken aşaması (ilk bulanık ön uç), grubun tartışma için faaliyet ve zaman harcadıkları, takım düzenlemesinin başlangıç tarihini ifade etmektedir. Bu aşama, zaman ve faaliyetler ile organizasyonun yeni ürün fikrinin ilk görüntüsünü oluşturur ve işletmeler için artımsal yeni ürün inovasyonlarının başarısının temelidir. Bu aşama, problemlerin ve fırsatların yapılaştırılması veya tanımlanması, bilgi toplama ve keşfetme faaliyetlerini içermektedir. Fuzzy front-end süreci, organizasyon içinde bireylerin önceki

özbilgileri ile yeni bilgilerini birleştirdikleri, bireylerin bütünleşik düzeyde ve bireysel düzeyde özbilgileri ile dış çevredeki yeni bilgi ile ilişki kurdukları bir süreci ifade etmektedir. Özellikle dış çevreden elde edilen bilgiler, artımsal inovasyonlarda yeni ürün fikirlerinin temel kaynağını oluşturur. Erken teknolojik bilginin açığa çıkmasını sağlayarak bireylerin, daha erken almış oldukları kararlarda çevre önemli bir rol oynar. Yeni ürün geliştirme sürecinin daha sonraki (son bulanık ön uç) aşaması, bilgi toplama, yeniden elemeler sonucu yeni fikrin keşfedilmesi için bazı olası kaynakların tahsisi ile devam eder. Bu aşamadaki faaliyetler, yeni ürün kavramının tanımlanması, ticari ve teknik fizibilite analizleri ve proje planlamasına dayanmaktadır. Yeni ürün geliştirmenin en erken aşaması ilk bulanık ön uç (early fuzzy front-end) aşamasına göre son bulanık ön uç (late fuzzy front-end) aşaması, daha biçimsel ve daha iyi yapılandırılmıştır. Yeni ürün geliştirme sürecinin başlangıç noktasını ve yeni ürünün yol haritasını ortaya koyan bu faaliyet ve kararların daha iyi anlaşılması, rekabet avantajı sağlayacaktır. Ayrıca bu faaliyetler sayesinde işletmeler, yeni ürün geliştirme süreçlerini iyileştirerek yeni ürün geliştirme çabalarında daha başarılı olabilirler ve en küçük harcamalarında en iyi zaman tasarrufunu sağlayabilirler.

Mendes ve Toledo (2011: 83) tarafından tıbbi aletler sektöründe Brezilya'da faaliyet gösteren 30 küçük teknoloji temelli işletme ile yapılan çalışmada 49 yeni ürün projesi değerlendirilmiş ve yeni ürün başarısında bulanık ön uç faaliyetleri ile uygulamaları tanımlanmıştır. Buna göre başarılı projeler başarısız projelerden, pazar yönelimlilik, işletmenin müşteri ihtiyaçlarını ürün özelliklerine dönüştürme yeteneği, fikir geliştirmede yeterlilik, bulanık ön uçta pazarlama ve Ar-Ge arasındaki arayüz ve lider projenin yerine getirdiği rol açısından ayrılmakta veya farklılıklar göstermektedir. Dört boyutta kritik başarı faktörü tanımlanmıştır. Bu boyutlar, strateji, süreç, organizasyon ve liderliktir. Alam (2006: 468) tarafından yapılan bir diğer çalışmada da finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren 26 işletme üzerinde bulanık ön uç adımlarının yeni hizmet geliştirmeyle ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçları, müşterilerin yeni hizmet gelişiminde bulanık ön uca katılımıyla, bu bulanıklığın daha az olduğunu göstermektedir. Alam (2006: 470)'a göre yeni hizmet geliştirme, aşama-kapı tipi geliştirme süreci yeni hizmet stratejisi, fikir geliştirme, fikirlerin taranması, kavram geliştirme, işletme analizi, hizmet geliştirme, pazar denemesi ve ticarileştirmeyi kapsar. Bulanık ön uçtaki aşamalar ise fikir geliştirme, fikir tarama ve kavram geliştirmedir. Bu aşamalar, yeni hizmet geliştirme projelerinin

oluşturulması için temel oluştururlar. Fikir geliştirme aşamasının önemine rağmen birçok işletme, buna önem vermemektedir. Çünkü fikir geliştirme aşaması, fikirlerin kazayla, gözlemlerle, önsezi ve tartışmalarla ortaya çıktığı riskli bir aşamadır. Yöneticiler “dene ve gör yaklaşımını” yeni ürün fikirlerini geliştirmede kullanabilirler. Süreçlerle ilgili olarak belirsizliği azaltmak üzere iç ve dış çevreden bilgi toplanır. Özellikle müşteriler, bu süreçte önemli bir bilgi kaynağıdır. Tüm inovasyon süreçlerinde müşterilerle etkileşim, başarılı ve yenilikçi yeni ürünlerin ve hizmetlerin yaratılmasını destekler.

İnovasyon yeni fikirlerin üretilmesini ve bu fikirlere ilişkin faaliyetlerin uygulamasını içermektedir (Lee - Chen - Tong, 2007: 2). Yeni ürün geliştirme sürecinde de Ar-Ge faaliyetleriyle inovatif fikirlerin yaratılması ve müşteri beklentilerini karşılayacak ürünlerin araştırılması ve sonrasında pazar ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması geri bildirimler sonucu üretim yapılması önemlidir (Yavuz, 2010: 153). Yeni ürün geliştirme programı, düşük ürün maliyetine doğru tasarlanmış ve müşteriye değeri artıran projeler içermelidir. Çünkü gelişen rekabete rağmen, müşteriler her zaman daha iyi kalitede ve fonksiyonellikte, fiyat artışı olmadan yeni ürünleri talep ederler (Ibusuki - Kaminski, 2007: 459). İnovasyon, yeni bir şey geliştirme süreci, yeni şeyin kendisi ve yeni şeyin benimsenme sürecidir. Müşterileri sürekli olarak anlama, başarılı yeni ürün geliştirme projelerinin en önemli faktörüdür (Verhees - Meulenberg, 2004: 136). Yeni ürün geliştirme projesi de işletmenin bir inovasyon projesidir ki amacı, yeni ürünleri en az hata ile en hızlı şekilde pazara sürmektir. Yeni ürün geliştirme sürecinin başarısı, projenin geliştirilmesi ile değil, ticarileştirilmesi ile ilgilidir. Başarılı olmasına rağmen ticarileştiremeyen bir projenin işletmeye getiri sağlaması elbette mümkün olmayacaktır. Bir yeni ürün geliştirme projesinin strateji oluşturma ve fikir aşamasından pazara sürülmesi aşamasına kadar geçen aşamaların izlenmesi ve kontrol edilmesi gerekmektedir (Kaygusuz, 2011: 20). İlgili literatür taraması sonucunda yeni ürün inovasyonu süreci; yenilikçi strateji geliştirme, fikirler geliştirme ve fikirleri harekete geçirme, fikirlerin taranması ve değerlendirilmesi, fikrin denenmesi ve prototip oluşturma, pazar denemesi ve ürünü geliştirme, ticarileştirme, yayılım ve uygulama adımlarından oluşan yedi adımda aşağıda ayrıntılı olarak incelenmektedir. Bu süreçlerin işletmeler ve sektörler itibarıyla farklılık gösterebileceği ve bu süreçlere işletmelerin kaynak ve yeteneklerinin, yönelimlerinin (pazar, öğrenme, girişimci, vb) ve yenilikçi örgütlerin özelliklerinin destek olacağı dikkate alınmalıdır. İşletmelerin yenilikçilik kültürünün nasıl sürdürüleceği konusunda temel çözümlerden biri

de *yaratıcı yıkım* veya yeni ürünler ve yeni tüketiciler aracılığıyla gelirin yeni kaynaklarının peşine düşme istekliliğidir (Mohr - Sarin, 2009: 90). Bu bakımdan işletmeler, özellikle henüz var olmayan istemlere ve henüz net bir biçimde tanımlanmamış ihtiyaçlara odaklanmalıdırlar (Brown, 2003: 152). Bu tür çabalar inovasyon çabalarının sürekliliği ve radikal ürünlerin geliştirilmesi açısından gereklidir.

### **2.2.1. Yenilikçi Strateji Geliştirme**

Reid ve De Brentani (2004: 182) tarafından yapılan çalışmada, yeni ürün geliştirme süreçlerinin ilk aşamalarında sürekli olmayan (radikal) ve artımsal inovasyonların nasıl farklı bir yapıda olduğu araştırılmıştır. Yeni ürün geliştirme süreçlerinde tanımlanan ilk aşama, strateji adımıdır. Bunu takiben birçok yeni ürün geliştirme modelinde fikir geliştirme, genellikle bir sonraki adımdır. Sürekli olmayan (radikal) inovasyonlarda ise bu adımların ters yönde işlediği görülmektedir. Bu süreçte ilk olarak bireysel düzeyde, ikinci olarak ortak düzeyde kararlar alınmakta ve üç arayüz ile oluşmaktadır. Bu arayüzler; sınır arayüzü, kapı koruma arayüzü ve proje arayüzü. İlk iki arayüz, projeye yatırım kararı verme gibi üçüncü arayüze rehberlik etmektedir.

İnovasyon, işletme performansında en önemli faktör haline gelmiştir. Bilimsel gelişmelerle ürün ve süreçleri geliştirme ve bunları pazara sunma, uzun ve maliyetli bir süreçtir ve ticari başarının bir garantisi yoktur. Bu nedenle inovasyon performansı, organizasyonel performansla yüksek derecede ilişkilidir ve inovasyon kaynak tahsisinden önce yeterli bilgi kaynakları ile birleşen açık bir stratejiye ihtiyaç vardır (Wang - Chien, 2006: 636). Oke (2004: 32) de yönetimin strateji geliştirmeye ve işletmenin içinde inovasyonun rolünün tanımlanmasına ihtiyaç duyduğunu ifade etmektedir. İnovasyon tanımının sınıflandırılması, yeni ürün ve hizmet stratejisinin en önemli unsurudur. Strateji yokluğu, inovasyonun anlamını kavramadaki yetersizlikle ilişkilidir. Strateji, doğru gücü, beceriyi, doğru yerde kullanma becerisini yansıtır. Strateji, rekabet avantaj noktasını bulmak, pazarda hangi grupta yer alacağını belirlemek ve pazarı öğrenmek açısından önemlidir. Bu doğrultuda pazarda ürün liderliği ve inovasyon yapmayı hedefleyen işletmenin belirli bir inovasyon stratejisi olmalıdır (Kulaklı, 2005: 104). Burada stratejinin kendisi inovasyondur. Yenilikçi strateji, mevcut ürün ve hizmetlerin yararlılığını, değerini ve ekonomik özelliklerini değiştirerek, onları yeni olana dönüştürür (Mohr - Sarin, 2009: 91). Yenilikçi strateji de işletmenin stratejisiyle uyumlu ve ilişkili olmalıdır. Bu noktada

işletmenin vizyon, misyon ve strateji gibi temel kavramları ile karar alanları tekrar incelenmeli ve yeni ürünün işletmenin vizyonuna, misyonuna ve stratejilerine nasıl katkı sağlayacağı belirlenmelidir. Belirsizlik derecesinin yüksek olduğu yeni ürün geliştirme planlarında işletmelerin “doğru” bir pazar vizyonuna sahip olması, büyük finansal sonuçlara yol açabilecek önemli bir rekabet üstünlüğünün kazanılmasında işletmelere yardımcı olacaktır. Pazar vizyonu, gelecekle ilgili olarak yeni ürünün arzulanan ve önemli bir pazara sahip olacağına ilişkin açık ve belirgin bir görüntüyü ifade etmektedir. Etkili bir pazar vizyonu oluşturmak için bireysel yeteneklere (örneğin işbirliği, fikir yönlendirme vb. gibi) ve organizasyonel yeteneklere (proaktif pazar yönelimi, pazar öğrenme araçları gibi) odaklanılabilir. İşletmenin vizyonu ve misyonunun tanımlanmasından sonra iç ve dış analizler yapılır. Bu analizler neticesinde işletmenin stratejik seçenekleri belirlenir ve ürün için olanaklar ortaya konur (Özdemir, 2011: 154). Stratejinin üç yönelimliliğinden söz edilebilir. Bunlar, teknoloji, ürün ve pazar stratejisidir. Teknoloji stratejisi, rekabet avantajı için teknolojinin elde edilmesi, geliştirilmesi ve uygulanmasıdır (Pullen, 2006: 28). Teknoloji stratejisi, işletme stratejisi, işletmenin verimli kaynakları ve teknoloji arasında bir düzenleme yaratır. Üstelik yenilikçi faaliyetlerin işletmelerin rekabetçi pozisyonunu geliştirmesine katkıda bulunması amacıyla teknoloji stratejisi, organizasyonun iş stratejisiyle düzene sokulmalıdır (Koc - Ceylan, 2007: 108). Ürün stratejisi, gelecekteki ürünlerin gelişimi için açık bir plan içermelidir. Son olarak pazar stratejisi, hedeflenecek olan müşterilerin kimler olacağını sorgulamaktadır (Pullen, 2006: 28). İşletmenin yenilikçi strateji formülasyonu ve değerlendirme sürecine, Ar-Ge personelinin de katılması ve bu faaliyetin bütünleşik faaliyetlerin önemli bir parçasını oluşturması gerekmektedir (Koc - Ceylan, 2007: 108).

### **2.2.2. Fikirler Geliştirme ve Fikirleri Harekete Geçirme**

Bu aşama daha çok işin yaratıcılık boyutuyla ilgilidir. Yenilikçi fikirler iki temel faktörle yönlendirilir. Bunlar teknolojinin itme gücü ve pazar talebidir. Özellikle talep, her büyüklükteki işletme için inovasyon sürecinde değerlendirilen en önemli faktördür (Oksanen - Rilla, 2009: 41). Bu doğrultuda başarılı ürün inovasyon fikirleri, ürünlerin son kullanıcıları ve müşterilerden gelir (Desouza vd., 2008: 39). Müşterilerin ihtiyaçlarından ürün geliştirme fikrine yönelen süreçte müşterilerin sesi dinlenerek onların ne istedikleri, onların ifade ettiklerinin arkasında yatan gerçek ihtiyaçlarının neler olduğu ve bu gerçek ihtiyaçları yerine getirmek için gerekli olan fikrin ne olacağı şeklinde bir süreç izlenmelidir

(Özdemir, 2011: 145). Müşterinin sesini dinleyerek ürün geliştiriciler, başarılı yeni ürünler geliştirmeyi tahmin etmektedirler (Goldenberg - Mazursky, 2002: 15).

Müşterilerin istedikleri ürünü tasarlamak, üretmek ve tasarlamak onlara satın almaları için yaratılanı sunmaktan çok daha önemlidir. Bu nedenle müşterileri dinlemek başarılı inovasyonlar için önem arz eder. Örneğin HP Lazer Jet V yazıcılarına, bayanların tırnaklarını kırmak istemediklerini belirtmeleri üzerine daha rahat tutmaları için kol eklemiştir. Organizasyonlar, doğru müşterilerden birçok fikir toplama ihtiyacı duyarlar. Bu, pazar bölümlenmesinin önemli bir rol oynayabileceğini gösterir. Ortalama kullanıcılar, uzmanlara göre daha yaratıcı fakat uygulaması zor fikirler sağlayabilirler. Uzmanlar ise kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili hayalleriyle sınırlıdır. Bu yüzden müşteri bilgisinin analizi, fikrin ne kadar radikal olduğu ve bu fikri uygulamanın ne kadar zor olduğunu belirlemede öneme sahiptir. Organizasyonlar, doğru bölümlenme yaparak ve doğru iletişim araçlarıyla doğru kaynaklardan en doğru fikirleri elde edebilirler (Desouza vd., 2008: 39-41). Johnson & Johnson şirketi, müşteri sesine kulak vermenin önemine güzel bir örnek oluşturmaktadır. Bu şirket, tıbbi plaster üreten bir şirketti. Bir hekimden aldıkları mektupta, ürünün deriye zarar verdiği belirtiliyordu. Hekime bir kutu pudra göndererek sorunu çözmek istediler. Bir süre sonra da kullanıcılardan gelen taleple plasterlerin yanında pudra vermeye başladılar. Bir süre sonra da “Johnson Toilet and Baby Powder” isimli ürünü üretmeye başladılar ve tıbbi plaster işinden hiç düşünmedikleri tüketim malzemeleri pazarına girdiler (Arat, 2007: 47).

Tüketim ürünleri fikirlerinin yaratımı genelde üretici yönlüdür. Diğer bir ifadeyle üretici, bu süreçte aktif rol oynar. Bu süreçte üretici, yeni ürünler veya mevcut ürünlerde modifikasyonlar için bilgi toplamak üzere tüketici gruplarını seçer. Toplanan bilgiyi analiz eder ve tüketici algıları ve satın alma kararları karşısında fikri test eder. Tüketicinin aktif rol oynadığı süreçte ise tüketici, yeni ürün fikirlerini geliştirir, ürünü yapabilecek tedarikçiyi seçer ve bu tedarikçiye isteğini iletir. Üretici de yeni ürünler için potansiyel tüketicilerle görüşmeler yapar, yeni ürün için fikirleri ve ihtiyaçları tarar ve gelişimleri belirler (Hippel, 1978: 40). Kullanıcı merkezli (müşteri) inovasyonlar, çoğu zaman üretici merkezli inovasyonlardan daha başarılı olabilir. Çünkü kullanıcılar, inovasyon sürecine aktif olarak katıldıklarında istedikleri şeyi geliştirme fırsatına sahip olabilmektedirler. Müşterilerin yeni fikir ve icatlarını işletmeye aktarabilmelerinin yolunu açabilmek için işletmeler, müşterilerin üretim ve servis sürecine doğru ve etkin katılımını sağlayacak

süreçleri uygulamaya koymalıdır. Bu sayede müşteriler tarafından kabul gören ve kabul görmeyen yeni ürün ve hizmet özellikleri belirlenebilir (Uzkurt, 2008: 160-163).

Yeni fikirler ve öneriler inovasyonun başlangıç noktasını oluşturur (Alegre - Chiva, 2008: 317) ve fikirler olmadan inovasyon süreci fonksiyonunu yerine getiremez (Smith vd., 2008: 668). Diğer bir ifadeyle fikir geliştirme, inovasyonun başlangıç noktası olarak kabul edilir. Fikir geliştirme faaliyetlerini cesaretlendiren, destekleyen ve yöneten bir çevre, inovasyonun en önemli unsurlarından biridir. Yenilikçilik için gerekli koşulların yaratımına ilave olarak içsel çabalar ve kaynaklar, üniversiteler, müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve diğer araştırma alanları gibi dışsal destek unsurları fikir kaynakları olarak önemli rol oynarlar (Koc - Ceylan, 2007: 107). İyi fikirler, çalışanlardan, rakiplerden, müşterilerden, tedarikçilerden her yerden gelebilir. Örneğin Japonlar, kamera kullanıcılarının en iyi Alman modellerini satın almaya güçlerinin yetmediklerini gözlemlemişler ama aynı zamanda da Kodak gibi makinelerden daha iyi fotoğraf çeken kameralar istediklerine karar vermişlerdir. 35 milimetrelik çok ucuz fiyatlarla pazara sürülen kameralar ile Japonlar, pazarda büyük bir pay sahibi olmuşlardır (Pearson, 2003: 49-51). Değer zincirinde inovasyonla ilişkili tedarikçiler ve tedarikçilerin rolü de önemli bir konudur. Bu doğrultuda işletme ile tedarikçi arasında yakın ilişkiler oluşmaktadır. Bu ilişkiler, resmi ve resmi olmayan bütünleşmeye izin vermekte, yenilikçi fikir ve önerileri doğurmaktadır (Love - Mansury, 2007: 481). Ürün geliştirme sürecine tedarikçilerin katılımı, işletmelerin rekabetçi konumuna katkı sağlar. Bu katkı, uygun şekilde koordine edilmeli ve yönetilmelidir. Bireyler, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek üzere birlikte çalışmalıdırlar (Lakemond - Berggren - Weele, 2006: 57). Perçin (2006: 370) de imalat işletmelerinin yeni ürün geliştirme sürecine erken tedarikçi katılımının yeni ürün geliştirme performansını doğrudan ve pozitif biçimde etkilediğini bulmuştur.

Üniversiteler ve diğer yüksek eğitim kurumları da yeni bilimsel bilginin en önemli kaynağıdır. Bu kurumlarla kurulan resmi ve resmi olmayan ilişkilerin gelişimi inovasyon ve üretimi desteklemektedir (Löfsten - Lindelöf, 2005: 1026). Dışsal Ar-Ge işbirlikleri de işletmenin inovasyon performansı için yararlıdır. Bu noktada Lhuillery ve Pfister (2009: 45-47) üniversitelerle Ar-Ge işbirliğinin işletmelerin yenilikçi performansını olumlu etkilediğini ve yeni ürün geliştirme olasılığı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ifade etmektedirler. Özellikle çalışanlar, inovasyon sürecinde girdi olarak fikir geliştirmede temel rol oynarlar. Bu nedenle organizasyon çalışanları, potansiyel zengin fikir



kaynaklarıdır ve inovasyon sürecinin erken aşamalarında girdi oluşumu için desteklenmelidirler (Smith vd., 2008: 668). Örneğin Ece Banyo, inovasyon yaratma sürecine çalışanlarını da dâhil etmekte ve yetki vermektedir. Çözüm süreçlerinde tüm çalışanlar kararlara katılmakta ve tüm denemeleri birlikte gerçekleştirmektedirler (Altun, 2007: 151). Benzer şekilde Turkcell’de de inovasyon stratejisinin önemli unsurlarından biri çalışanları dinlemekten geçmektedir. İşletmede çalışanlar birbirini dinler, birbirlerinin fikirlerine saygı duyar ve fikirleri geliştirmek için birbirine destek sağlar. Turkcell, çalışanları için DİYET (düzeltici faaliyet, iyileştirici faaliyet, yaratıcılık, etkinlik, takım çalışması) platformunu kurmuş ve bu uygulamayla çalışanlar önerilerini, fikirlerini ve yenilikçi çözümlerini paylaşma imkânı bulmuşlardır. Bu altyapı aynı zamanda tüm çalışanların ulaşabildikleri ve yeni ürün-servis fikirlerini içeren taleplerini de iletebildikleri bir ortamdır. Turkcell, bu uygulama sayesinde ödemeli aracı ve kontör transferini gerçekleştirmiştir. Kontör transferini dünyada ilk defa Turkcell gerçekleştirmiştir (Ateş, 2007: 91). Teknoloji de doğrudan olmayan şekilde bilgi yönetimi yoluyla çalışanları etkiler. Bilgi deposu gibi bilgi ve öğrenme araçlarının başarılı kullanımı, bunların inovasyon sürecinde düşünülmesi, yeni fikir geliştirme ve uygulamada bütünleşik bir yaklaşımla sonuçlanır (Smith vd., 2008: 666).

Ar-Ge yöneticisi bilimsel bir makalede okuduğu şeyden veya başlıktan etkilenebilir. Bu ortaya çıktığında, gerçek bilimsel dünyada modadan uzak bir olgudur. Bu, problem ve fırsatların acil olduğunu ve organizasyon içinde bilginin aşağıdan yukarıya aktığını önermektedir. Diğer bir ifadeyle fikir ya da bilgi akışı teknik düzeyde çalışan bireylerle başlamakta, ürün düzeyinde küçük grup veya takımlara ilerlemekte ve daha sonra uygulama için proje düzeyine geçmektedir. Projenin resmileşmesi sonuçta fikirlerin organizasyon düzeyinde akışına rehberlik eder. Strateji formülasyonunun üst yönetimin işi olduğu düşünülür. Birçok çalışan da işletme hedeflerini benimserler. Fakat ileri teknoloji dünyasında, stratejiye sık sık inovasyon faaliyetleri çerçevesinde düşük düzeydeki teknik ve işletme çalışanları ile karar verilir. Tüm bu alınan kararlar da üst yönetim tarafından onaylama işlemini gerektirmektedir. Tüm bunlar sürekli olmayan inovasyonlarda bireylerin, çevresel düzeydeki değişikliklerin organizasyonel düzeydeki süreçlere bilginin aktarımını sağlayan önemli bir kanal olduğunu göstermektedir (Reid – De Brentani, 2004: 177).

Yukarıda açıklanan organizasyon içi ve dışı fikir kaynakları arasından toplanan çok sayıda fikir arasından çok azı pazara ulaşmaktadır. Burada karar verilmesi gereken nokta, hangi fikrin en yüksek etkiye sahip olacağını belirlemektir. Bu doğrultuda işletmeler, daha çok fikir yaratmaya odaklanmalı ve yöneticiler bir dizi beyin fırtınası toplantıları hazırlamalıdır. Beyin fırtınası toplantıları, inovasyon sürecini ciddileştirmekte ve bu sayede çalışanlar, bozulan sistem veya yeni ürünler için daha fazla fikir üretmektedirler (Hansen - Birkinshaw, 2007: 122). İşletmeler, ayrıca iyi yenilikçi fikirleri kendi iş sistemlerinde de aramalıdır. Buradaki temel anlayış, özgün bir sistemin, ürünlerin müşteriler için içerdiği çekiciliği, rakiplerin baş etmekte zorlanacağı biçimlerde değerlendirmesine yardımcı olarak bütün ürünlerin büyük bir rekabet avantajı kazanabilmesidir. Örneğin Pizza Hut, burger işinden aldığı ızgara teknolojisiyle tava pizzasını geliştirmiştir. Hızlı, lezzetli ve fiyatı da uygundur (Pearson, 2003: 53).

Fikir geliştirme yeni fikirlerin yaratıldığı, ürünlerin/hizmetlerin yeni unsurlarının yaratıldığı veya yeni ürünlerin/hizmetlerin geliştirildiği süreçtir. Harekete geçirme veya hareketlendirme ise herhangi mevcut ürünlerde, süreçlerde, hizmetlerde fikirlerin bir konumdan diğerine akışını ifade eder. Fikirler eğlenceli ve rahat bir çevrede ya da işletmenin değişim ihtiyacı olduğunda geliştirilebilir. Çalışan bilgisinin değerlendirildiği uyarlayıcı, samimi ve değişmez öğrenme çevresi, inovasyona rehberlik eder. Fikirlerin geliştirilmesinde eğlence yönlülük ve problem yönlülük mekanizmaları arasında denge sağlanması önemlidir. Güçlü organizasyonlar bu mekanizmaları birleştirmektedir. Güçlü organizasyonlar (robust organizations), iyi tanımlanmış inovasyon süreçlerine ve fikirlerin değerlendirilmesi ve taranmasında açıkça belirlenmiş protokollere sahiptirler. Kırılgan veya zayıf organizasyonlar (brittle organizations) ise iyi tanımlanmamış ve güçlü olmayan inovasyon süreçleriyle tanımlanır. Bu organizasyonlar, inovasyon fırsatlarını kaçıır ve inovasyon çabalarında hataları düzeltemezler. Güçlü organizasyonlarda örneğin mühendislik takımları, problem yönlü çözümleri sunan fikirlerle gelirken; pazarlama takımları serbest ve eğlenceli çevrelerde başarılı olmaktadır. Fikirleri harekete geçirme ise son derece zordur. Bunun iki temel nedeni vardır. Fikir ilan tahtası ve belirli genel durum. Bazı kişiler, bilgilerini güçlü olmak şeklinde algılar ve fikir paylaşımının pozisyonlarını zayıflattığını hissederler. Fikirler biriktirilirse de organizasyon, inovasyondan yarar sağlayamaz. Bir diğer sınır, bazı fikirler genel durumla ilgilidir ve diğer çevreler tarafından kabul edilmez veya bu çevrelere yararlı değildir. Fikir geliştirici içsel tasfiye sürecini

gerçekleştirerek, fikir değerliyse fikri belgelendirir. Bu aşamada sınırlı olarak geliştirilen fikir, çalışanlar tarafından günlük iş yaşamında denenerek geri bildirim sağlanmalıdır. Bu süreç boyunca fikir ilerliyorsa, daha fazla ve organizasyon çapında harekete geçirileceği hesaba katılır (Desouza vd., 2009: 8-14). Önemli fikirler, ileriye yönelik aktarılanlarla ilgilidir. İleriye yönelik aktarılanların sayısı ne kadar fazla olursa, orijinal fikrin önemi de o kadar artar (Chandy vd., 2006: 500).

Güçlü organizasyonlar, kaynaklara rehberlik eder ve kaynakların faaliyetlerine odaklanırlar. Organizasyon, inovasyonun destekleneceği açık alanlar tanımlar. Örneğin Whirlpool, tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar, iş ortakları gibi içsel ve dışsal birçok kaynaktan fikirler araştırmakta fakat fikirler için alanı sınırlamaktadır. Tedarikçiler fikir geliştirmeye, yapılandırılmış yarışmalar ve iletişim kanalları aracılığıyla katılmaktadır. Benzer şekilde örneğin öğrenciler, toplumun ihtiyaçları yerine kendilerinin ihtiyaçlarını tanımlar. Güçlü organizasyonlar çalışanlarına inovasyon için sadece gerekli fırsatları sunmazlar, aynı zamanda gerekli kaynakları da sunarlar. Örneğin işletme, çalışanların uzmanlık alanlarıyla ilişkili olmayan, diğer yardımcı alanlarla öğrenmeleri veya bununla ilişkili konferans harcamaları için kaynak ayırabilir. Örneğin 3 M, çalışanlarına kendilerinin işleriyle ilişkili doğrudan ilişkili olmayan fikirler araştırma ve geliştirmeleri için haftalık çalışma saatlerinin % 15'ini ayırmalarını sağlamaktadır. Organizasyonlar, en uygun birleştirici çözümler ile fikirlerin en etkili şekilde harekete geçmesini sağlamalıdır. Örneğin iyi tanımlanmış problemlerin çözümüne yönelik iletişim teknolojilerinin kullanımı, fikirlerin paylaşımında verimli olabilir. Fakat fikirlerin erken gelişim aşamasında veya genel olarak bilinmeyen problemlerin çözümünde, yüzyüze tartışmalar daha yararlı olabilir. Takımların, bireylerin ve birimlerin fikir geliştirmede sorumluluğu da değerlendirilmelidir. Fikirler başarısız olduğunda, bunun işletmeye bir maliyeti sözkonusu olacaktır. Değerlendirme ve tutundurma sistemleri, bu kritik rolün farkında olmalıdır. Buna rağmen fikir kaynaklarının çok sıkı kontrolü, inovasyonu sınırlandırabilir (Desouza vd., 2009: 15- 17).

İnovasyon süreci büyük ölçüde belirsizlik içeren bir süreçtir. İnovasyon amacı ile yapılan araştırma-geliştirme projelerinin ancak düşük bir kısmı nihai olarak bir ürüne ya da sürece dönüşebilmektedir. İnovasyon sürecinin erken aşamalarında belirsizlik çok yüksekken, inovasyon sürecinde ilerledikçe belirsizlik görece olarak azalmaktadır (Tuncel, 2012: 90). Bu nedenle inovasyon sürecinde yeterliliklerin ve yetersizliklerin tanımlanması,

organizasyonların başarılarını geliştirmelerine yardımcı olabilir. Organizasyonlar, inovasyonu analiz edebilecekleri ve tartışabilecekleri ortak bir dile ihtiyaç duyarlar. İnovasyon sürecinin belirli aşamaları için hedeflerin oluşturulması daha etkili olacaktır. Organizasyonlar, maksimum yarar için inovasyon süreci çevresinde başlangıçları yapılandırabilirler. Üstelik işletmeler, bilgi varlıklarının düzeyini artıran faaliyetleri aşamaların her birine aşılıyarak veya daha iyi performans için iletişim teknolojilerini kullanarak her aşamayı geliştirebilirler. İnovasyonun hızı ve ölçeği ile organizasyonel değişiklikler büyük değişimlere neden olurlar. Yöneticiler, bu değişikliklerin farkında olmalı ve sistematik yaklaşımları ele almalıdırlar. İlk olarak yöneticiler, inovasyon projelerinin işlem ayrıntılarına önem vermelidirler. Çünkü pazar koşulları çabuk değişmekte ve yöneticiler projelerinin nasıl gittiğini bilmelidirler. Hızlı teknolojik gelişmeler, işleri kolay hale getirmez. Yöneticiler, değişiklikleri ve taramayı kolaylaştırmak üzere öğrenme odaklı bir çevre oluşturma ihtiyacı duyarlar. Bu çevrede çalışanlar, yeni fikirler araştırmak ve geliştirmek için güçlendirilmelidirler. Bu yaklaşımın işe yaraması için yöneticiler, gevşek ve sıkı fikir geliştirme arasında denge kurmalıdırlar. Birçok organizasyon, bu iki mekanizmayı birleştirmeyi ihmal eder. Başarılı fikir geliştirme için yöneticiler aşağıdaki adımları izlemelidirler (Desouza vd., 2009: 30):

- Çalışanlar, yenilikçi bir şeyler yaptıklarında fark edilmelidirler.
- Çalışanlar, fikir geliştirmede ve bu fikri uygun gördüklerinde uygulama konusunda desteklenmelidirler.
- Çalışanların geniş çevre kaynaklarından fikirleri araştırmaları ve değerlendirmeleri sorgulanmalıdır.
- Çalışanların çabaları organize edilmeli, birleştirilmeli ve fikirlerin anlamlı biçimde olmasına odaklanılmalıdır.
- Bireyler, takımlar veya birimler, belirtilen faaliyetleri yerine getirmek üzere görevlendirilmelidir.

İnovasyonu geliştirmek için yöneticiler, fikirlerin ticari çıktılara dönüşmesini sağlamalıdırlar. İlk aşamada fikirlerin üretimi birim içinde, işletme içinde birimler arasında veya işletme dışında olabilir. Merkezi olmayan organizasyonel yapılar ve coğrafik yayılım, birimler arasında bireylerin çalışmasını zorlaştırmaktadır. Dış kaynakların iç kaynaklar

kadar iyi olmadığı da düşünülmektedir. İkinci aşama, fikirleri dönüştürme ve özellikle fonlama ile bunları ürün veya uygulamalara geliştirme için fikirlerin seçimini kapsar. Üçüncü aşama, bu ürünlerin ve uygulamaların yayılımıdır. Bu süreçlere bağlı olarak, organizasyonlar üç genişliktedir. Fikir-zayıf işletme, vasat fikirleri geliştirmede ve yaymada çok fazla zaman ve para harcar. Bu işletme, vasat ürünler ile finansal kârlara sahiptir. Fikir üretmede problem, uygulama değildir. Dönüşüm-zayıf işletme, çok sayıda iyi fikre sahiptir fakat yöneticiler, bu fikirleri tam anlamıyla geliştiremezler. Burada ihtiyaç duyulan daha iyi fikir üretme mekanizması değil, daha iyi tarama yetenekleridir. Yayılım-zayıf işletmede pazara ne sunulacağı hakkındaki karar yerel olarak alınır. Sonuçta yeni ürün ve hizmetler, tam anlamıyla coğrafik konumlar, dağıtım kanalları veya müşteri grupları arasında yayılamazlar (Hansen - Birkinshaw, 2007: 123-125).

İşletmelerin yeni ürünler/hizmetler için daha çok ve daha iyi fikirler geliştirmede kullanabilecekleri iki model önerilebilir. Bunlar, fikirler müdürü modeli ve stratejik atılım modelidir. Fikirler müdürü modelinde işletme, yeni fikirleri toplanacakları, incelenecekleri ve değerlendirmeye tabi tutulacakları bir merkeze akmaya yönlendirecek bir sistem kurar. Bu sistemde işletme, kıdemli bir kişiyi fikirler modeli olarak atar, çok yönlü bir uzmanlar komitesi oluşturur, herkesin fikirler modeline fikrini aktarabileceği bir ücretsiz telefon hattı kurar, çalışanlar (tedarikçiler, dağıtıcılar, vb. ) fikirlerini müdüre iletmek üzere teşvik edilir ve en iyi fikirleri verenler ödüllendirilir. Uzmanlar komitesi, fikirleri değerlendirir ve uygun olmayan fikir, fikir sahibine iletilir. Fikirler, her kademedede “geçer” veya “geçmez” kararlarının verildiği art arda elemelerden geçeceklerdir. Bu model, iki yararı içerir. Birincisi, fikirlerin kime gönderileceğinin ve ödüller konulmasının bir sonucu olarak inovasyona yönelik bir işletme kültürü oluşturulabilir. İkincisi, aralarında bazı olağanüstü iyi olanların bulunacağı daha fazla sayıda fikir üretilebilir. Stratejik atılım modelinde ise işletmenin tüm bölümlerinden yapılan işin kâr ve satış başarımlarını artırmak için atılım yapacak yeni fikirler bulmaları istenir. Geliştirme tarzı yerine, atılım tarzı esas alınmaktadır. Oluşturulan takımlar, atılım toplantılarında beyin fırtınası yöntemi ile fikirlerini sunarlar, uygun olmayan fikirler elenir. Bu model, işletme bir tıkanma noktasına doğru sürüklenmeye başladığı zaman ve yenilikçi bir düşünce tarzına gereksinim duyduğu zaman yararlıdır. Atılım toplantıları, üst kademe yöneticiler üzerinde kolektif ve yaratıcı düşünceleri için baskı kurar (Kotler, 2003: 59-64).

Yöneticiler, daha az sayıda fikri finanse etmek yerine çok fazla sayıda projeyi veya fikri finanse etmeyi tercih etmektedirler. Bu da para, insan ve program kısıtlı olduğunda her fikrin sonuca ulaşmasını engeller (Pearson, 2003: 56-57). Chandy ve arkadaşları (2006: 504-505) tarafından yapılan çalışmada da fikirlerin ürünlere dönüşme süreci ve dönüştürme yeteneği incelenmiştir. Çalışma sonucunda işletmeler için dönüştürme yeteneğini artırmanın kârlı ve istenen olduğu belirtilmektedir. Çalışmada inovasyon için hızın önemi vurgulanmış, hız ve çok fazla fikir üzerinde çok fazla odaklanmanın işletmelere zarar verdiği; yüksek dönüştürme yeteneğine sahip işletmelerin, sahip oldukları uzmanlık alanlarına ve önemine göre ortalama sayıda fikre odaklanmaları ve fikirlerin desteklenmesinde ortalama bir zaman uzunluğunda üzerinde durmaları gerektiği bulunmuştur. İlaç sektöründe yapılan çalışmada fikrin ürüne dönüşmesine doğru ortalama hızın 9 yıl olduğu, işletmelerin uzmanlık alanlarına göre teknik alanlardaki konulara odaklandıkları, çok sayıda fikre değil, önemli fakat optimum sayıda fikre odaklanmanın dönüştürme yeteneği için daha olumlu olduğu ortaya konulan diğer sonuçlardır.

### **2.2.3. Fikirlerin Taranması ve Değerlendirilmesi**

Yeni ürün çıktıkları özellikle sürecin erken aşamalarında her fonksiyonun katılımını gerektirir (Wang - Montaguti, 2002: 82). Bu aşamada müşterilerden elde edilenler yeni ürün ve hizmetlerin tasarımında kullanılır. İlk olarak, gerçek uygulama öncesi fikirler gözden geçirilir, taranır ve değerlendirilir. Organizasyon, bu fikirlerin diğerleri tarafından tartışılması için bir çevre yaratmaya çalışır. Örneğin yeni kullanıcılardan gelen fikirler, bunları nasıl uygulayacağını bilen mühendisler tarafından gözden geçirilir. Çapraz fonksiyonel takımlar, fikirlerin ürün ve hizmetlere dönüştürülmesinde bu çevrenin yaratılmasında önemlidir. Müşterilerle etkileşimde çeşitli bireyleri katmak yararlıdır. Örneğin satışgücü, müşterilere en yakın gruptur. Bu nedenle, daha doğru müşteri bilgisi elde edilebilir. Ar-Ge sürecindeki bilgi de değerlendirmeye alınmalıdır. Örneğin IBM ve HP, Dell'in doğrudan modelini taklit etmemişlerdir. Çünkü bu çok radikal olarak algılanmış, tedarikçiler ve satıcılarıyla olan mevcut işlemlerini tehlikeye atabileceği düşünülmüştür. Organizasyonların hangi sistem ve süreçlerin, müşteriler ve çalışanları tasarım, deneme ve eleme aşamalarına birlikte getireceğine karar vermeleri gerekmektedir (Desouza vd., 2008: 42).

Bu aşama, belirli bir zamanda olan problemlerin ve potansiyel yararların tanımlanması sürecidir. Bu aşamada, fikirler için potansiyel fırsatlar değerlendirilir. Fikir geliştiriciler, fikirlerini etkili savunmada gerekli yeteneklere sahip olamayabilirler. Örneğin Whirlpool, yapılandırılmış eğitim programları ile iş stratejisi ve analizlerine önem vermektedir. İnovasyon akıl hocaları (mentors), fikir geliştiricileri yönetmezler fakat onları desteklemektedirler. İnovasyon akıl hocaları (mentors), beyin fırtınası toplantılarını yönetir ve pazar çevresi ile üretim konularına dayalı fikirleri değerlendirirler. Bu destekleyici sosyal ağ, her fikrin müşteri ihtiyaçlarını karşılaması ve işletme ile uyumunu değerlendiren biçimsel yeniden değerlendirme süreci ile dengelenir. Tarama, düşük başarı olasılığına veya yüksek uygulama maliyetine sahip fikirlerin elenmesine yardımcı olur. Bu aşamanın istenen çıktısı, yüksek başarı olasılığına sahip fikirlerin tanımlanması ve belirlenmesidir. Başarı olasılığını artırmak üzere tarayıcılar ve fikir savunucular, gerekli yeteneklere sahip olmalıdırlar. Genelde eski, daha önce kurulmuş ve tecrübeli olarak adlandırılacak işletmelerde hiyerarşiler mevcuttur ve tarayıcılar, yeni ve riskli fikirlere olumsuz bakarlar. Yeni kurulmuş ve tecrübesi az olan işletmelerde ise takım çalışmasına ve işbirliğine önem verilir. Tarama ve fayda-maliyet analizleri tamamlanmayabilir veya eksik olabilir (Desouza vd., 2009: 17-18).

Fikirlerin değerlendirilmesi, yüksek düzeyde subjektif bir süreçtir ve fikri değerleyene dayanmaktadır. İşletmede, çalışanların fikirlerin kim tarafından değerlendirildiğini gördüğü, yorumları okuduğu, sorular sorduğu, değerleyicilerle etkileşim içinde olduğu ve geri bildirimler aldığı bir sistem kurulabilir. İşletmelerin güçlü inovasyon süreçleri, değerlendirme ve tarama için açık belirlenmiş protokollere sahiptir. Organizasyonel düzeyde ve müşteri düzeyinde iki aşamadan sözedilebilir. Yeni fikir, misyon, organizasyon değerleri, organizasyon mevcut yetenek ve kaynakları arasındaki uyumun kontrolü, daha az potansiyele sahip olan fikirlerin belirlenmesine yardımcı olur. İkinci aşamada tarama, ticari değere sahip fikirler üzerinde çalışanların enerjisine odaklanmaktadır. Dolayısıyla ilk aşama, olası fikirleri tanımlamakta; ikinci aşama, başarılı olabilecek fikirleri sınıflandırmaktadır. Bu yüksek derecede faydacı bir yaklaşımdır (Desouza vd., 2009: 18).

Fikrin mevcut işlem ihtiyaçlarına uygunluğu ve potansiyel uzun dönem etkisi de değerlendirilmelidir. Bu konuda uzun dönem yatırımı ve yatırımın geri dönüşü gibi uygulama maliyeti ve faydaları arası denge aranmaktadır. Güçlü organizasyonlar, fikirlerin

yerel ve küresel etkilerini, potansiyel ve risklerini anlamaktadırlar. Bu organizasyonlarda, çeşitli coğrafik sektörlerden ve organizasyonun çeşitli fonksiyonel alanlarından sorumlular, işine kendini adanmış takımlarda yer almakta ve bu takımlar, fikirlerin potansiyelini incelemekte ve fikirleri taramaktadır. Bu organizasyonlar, ayrıca fikirleri savunmayı riskli ve zaman tüketen bir süreç olarak görmektedirler. Buna rağmen doğru yenilikçi fikirleri anlar ve değerlendirirler. Üstelik yüksek düzeyde yenilikçi fikirler artımsal fikirlerle aynı tarama prosedürleriyle değerlendirilirse, birçok radikal fikir değersiz hale gelebilir. Bu nedenle güçlü organizasyonlar, bu süreçte araştırmacılar ve üniversitelerle işbirliği yaparak fikirlerin risk ve belirsizlik konularını çözüme kavuşturmaya çalışırlar. Güçlü organizasyonların ayırtedici bir özelliği, fikirlerin değerlendirilmesinde ve taranmasında açık protokollere sahip olmalarıdır. Açıklık, fikirlerin nasıl değerlendirildiği konusunda kargaşayı azaltarak katılımcı bir süreçle sonuçlanır. Bu protokoller, yöneticilerin güçlü inovasyon süreçlerine odaklanmalarına yardımcı olur. Yeni fikrin işlem ihtiyaçlarına uygunluğu ve fikrin uzun dönemli etkisi sürekli dikkate alınır. Yöneticiler, fikrin zorlukları ile riskini ortaya koyar ve fikir geliştiriciler için ödüller sağlarlar. Özetle her yeni fikir için yöneticilerin aşağıdaki soruları sormaları gereklidir (Desouza vd., 2009: 18-31):

- Maliyetler, yararlar, uzun dönemli yatırım ve yatırımın geri dönüşü hakkında ne bilinmektedir?
- Fikrin zorluk ve riskleri nelerdir?
- Fikirlerin potansiyelini inceleyen, bu fikirleri savunan ve tarayan işine kendini adanmış kaynaklar (örneğin takımlar) var mı?
- Çalışanların fikirlerini savunabileceği ve geri bildirimler alabilecekleri anlaşılır yollar var mı?
- Fikri savunmanın sonucu ne olabilir?
- Fikirleri savunanlar ve fikir geliştiriciler için ödüller sağlanabilir mi?

#### **2.2.4. Fikrin Denenmesi ve Prototip Geliştirme**

Tarama sürecini geçen fikir için deneme ve prototip oluşturma başlar. Fikir geliştirici, inovasyonun erken aşamalarında prototipi oluşturduysa da fikrin özel bir probleme veya üretim zincirine uygunluğu test edilmelidir. Deneme, fikrin hedef değerini test etmez fakat belirli organizasyon için belirli zamanda uygunluğunu test eder.



Geliştirilen, tarama sürecini ve deneme sürecini geçen fikirler, daha sonra geliştirme için fikir bankasında veya fikir havuzunda hazır bulundurulur. Sürecin her aşamasında fikrin yeniden değerlendirilmesi ve taranması sözkonusu olduğundan deneme sürekli bir süreçtir. Test edilen fikirlerin yayılma ve uygulama aşamalarına geçişi için uygunluğu değerlendirilir. Deneme süreci, üst yönetimin fikri ve inovasyonu değerlendirebileceği veri, prototip ve olası çalışmalar ile sonuçlanır. Olası fikirler tanımlanır. Bu aşamanın çıktıları, gelecek için fikirlerin kütüphanesi ve ticarileştirme için uygun fikirlerin tanımlanmasıdır. Deneme, özellikle fikir uygun bulunmaz veya çok pahalıysa kaynak tüketebilir. Bu nedenle kaynaklar hazır olmalıdır. İş modeli, strateji veya hizmet değişiklikleri için bu süreç içsel olmalıdır. Ürün geliştirme, müşteri tepki testleri ile deneme süreci dışsal da olabilir (Desouza vd., 2009: 20).

Güçlü organizasyonlar denemeyi desteklerken; zayıf organizasyonlar deneyimi destekleyen yapılar ve ödül sistemlerinden yoksundurlar ve hata riskine önem vermezler. Güçlü organizasyonlarda çalışanların fikirlerini sunmak üzere makale yazması, konferanslara ve ticari fuarlara katılması desteklenir. Ayrıca çalışanların akademik ortaklarla çalışması ve fikirlerini test etmesi desteklenir. Dış ortaklar da bulunabilir. Örneğin işletme, iş ortağı, müşteri veya akademik bir kurumla deneme yapmak üzere işbirliği yapabilir. Bu organizasyonlar, denemeleri bir hata olarak değil, bir öğrenme faaliyeti olarak görürler. Bu nedenle deneme süreci değerlidir. Ayrıca bu organizasyonlar, yenilikçilerle hataların tekrarlanmaması için verileri paylaşır. Özellikle ilaç, biyoteknoloji, finansal pazarlar için veri paylaşımı önemlidir. Güçlü organizasyonlar, büyük ölçekli veri toplama ve denemeden etkileşim sürecini kolaylaştıran yetenek ve süreçlere sahiptirler. Ayrıca bu organizasyonlar, deneme sürecinde yaratıcı şekilde teknolojiyi kullanırlar. Örneğin Goodyear, eskiden lastiklerin tasarım ve test süreçlerini, yavaş, pahalı, çevre karşıtı yol testleriyle gerçekleştirmekte iken; artık ucuz, hızlı ve çevre dostu bilgisayar yazılımlarıyla daha fazla deneme yapmaktadır. Bu da yeni ürünlerin gelişimine öncülük etmektedir. Bu sayede hem maliyetlerde hem de yeni ürünlerin gelişimi için gerekli zamanda azalmalar sağlanmaktadır. Deneme, organizasyonun sadece fikirleri test etmesi ve oluşturmasını sağlamaz, aynı zamanda mevcut ürünler ve hizmetleri yenilemesine izin verir. Özellikle deneme ile yeni fikirlerin yaratıcı şekilde iş süreçleriyle bütünleşmesini sağlayan eğitim ve öğrenme programlarına çalışanların katılımı sağlanır. Özetle yöneticiler, dışsal öğelere hızlı tepki vermeli ve deneme amacıyla onların fikir vermelerini

sağlamalıdır. Hızlı ve açık yaklaşım, yenilikçi denemeyi etkili kılar. Yöneticilerin sormaları gereken sorular ise şunlardır (Desouza vd., 2009: 20-31):

- Hangi prototipin yapılacağı, test edileceği, değerlendirileceği ve geliştirileceğine ilişkin süreç nedir?
- Bu süreç çalışanlar için açık ve iyi derecede anlaşılır mı?
- Çeşitli deneme ve ticarileştirmelerin maliyet ve faydaları nelerdir?
- Hatalardan neler öğrenilebilir?
- Deneme ve ticarileştirmeden kazanılan bilgiyi korumada ve paylaşmada teknoloji nasıl kullanılabilir?

Prototip ve test aşamasından önce, fikirlerin detaylı bir işletme analizinden geçirilmesi gerekmektedir. İşletme analizi aşaması, ürün için ilk pazarlama planlarının hazırlanması anlamına gelmektedir. Bu plan, geçici pazarlama stratejilerinin oluşturulmasını, beklenen satış tahminlerini, maliyeti ve ürünün kârlılığının hesaplanmasını içermektedir. Tasarım da dikkate alınması gereken diğer önemli bir konudur. Tasarım, özellikle dağıtım aşamasında ürün imajını biçimlendirmede kullanıcıya yardım eder ve algılanan ürün performansını etkiler. Ürün görünümü, onun sembolik değeri, algılanan fonksiyonu, güvenilirliği, kalitesi ve güvenlik inancı, alıcının rakip ürünler yerine o ürünü seçmesini sağlar (Gotsch, 2004: 42). Tasarım, farklılaşma kazanma aracıdır ve inovasyonun başarısını artıran unsurlardan biridir. Çünkü tasarım, inovasyon sürecinin bir parçası olarak ürün ve hizmetlerin değerini artırır, fonksiyonellik ve görünümü vurgular (Candi, 2006: 353-354). Tasarım yönetimi konusunda yapılan çalışmalar, işletmelerin kullanıcılarına yakın olmak için tasarımı nasıl kullanacaklarına ve onların ihtiyaçlarını anlamaya odaklanmaktadır. Bu kullanıcı merkezli tasarım olarak adlandırılır. İnovasyon süreci, kullanıcıların ihtiyaç ve gereksinimlerinin yakından gözlenmesi ile başlar. Tasarım yönlü inovasyon olarak bu stratejide, toplumda, kültürde ve teknolojideki değişiklikleri anlama yoluyla ürünlerin duygusal ve sembolik içeriklerinin (anlamları ve dilleri, vb.) radikal olarak değiştirilmesi amaçlanır (Verganti, 2008: 436). Tasarım, hem radikal hem de artımsal inovasyonda önemlidir. Teknolojik inovasyon, olgunluğa ulaştığında tasarım, iletişime eklenebilir ve ürünün müşterilere değerini artırabilir (Candi, 2006: 352). Örneğin Toyota'nın Kaliforniya, Japonya ve Güney

Fransa'daki tasarım merkezleri düzenli olarak yeni konsept otomobillerle ilgili tasarım önerileri sunmaktadırlar. Konsept otomobiller, hayallerin, duyguların ve esinlenmelerin ürünüdür. Bu araçlar, Toyota'nın tasarımın geleceğini belirlemesi ve müşterilerine gelecek için planlarını göstermesi için bulunmaz bir fırsat sunmaktadır. Her tasarım merkezi, tasarladığı araçların modelini Tokyo'daki merkeze gönderir ve kazanan takım, aracını geliştirme olanağı bulur ([http://www.toyota.com.tr/innovation/design/concept\\_cars/index.tmx](http://www.toyota.com.tr/innovation/design/concept_cars/index.tmx), 2012). İnovasyon arayışı, Toyota'nın yeni teknolojilerle donatılmış konsept araçlarının temelini oluşturmaktadır. Sıradışı fikirlerin hayata geçirilebilmesi için yaratıcılığa fırsat verilmesi gerektiği gibi, geleceğin teknolojilerinin de gerçek zamanlı test edilmesi gerekmektedir. Toyota, bu nedenlerle yakıt Hücresi teknolojisinden güç alan Fine-N veya Hybrid Synergy Drive® teknolojisinden güç alan CS&S roadster gibi konsept otomobiller üretmektedir. Toyota'nın ödüllü motor seçeneklerinin her biri Toyota mühendislerinin belirlediği yüksek tasarım ve kalite standartlarına sahiptir. Tüm Toyota motorlarında, düşük emisyon ve yakıt tasarrufuna büyük önem verilir ve yüksek performans ile sürüş kalitesi sağlamak amaçlanır. Ayrıca Toyota modellerinin tümü, güvenliği en üst düzeye çıkarmak için bilgisayar simülasyonları ve gerçek zamanlı çarpışma testleri kullanılarak dikkatle tasarlanmıştır. Olası bir kaza durumunda gövde ve şasi, darbe gücünü emerken; SRS hava yastıkları açılarak aracın içindekilere maksimum koruma sağlar (<http://www.toyota.com.tr/innovation/technology/index.tmx>, 2012). Ürün tasarımının iş modeliyle uyumu da önemlidir. Örneğin Tata Nano'da parçaların kimyasallarla bir araya getirilecek şekilde tasarlanması hem maliyeti düşürmekte hem de satış noktalarında bir araya getirilmelerine olanak vermektedir. Tata Nano'da radyo, klima, devir göstergesi gibi aksesuarların olmaması da üretimi basitleştirmekte ve üretim maliyeti içindeki malzeme maliyetini de azaltmaktadır (Capital Online, 2012).

Tasarımla prototip yaratılır ve normal üretim koşullarında üretimin gerçekleştirilmesi için üretim yöntemleri araştırması gerçekleştirilir. Bu aşama çok önemlidir. Çünkü bu aşamada laboratuvar ortamında mühendisin düzenlediği ile işgücünün üreteceği arasında önemli farklılıklar olabilir. Pazarlama bölümü de yeni ürünün müşterilere denemesini gerçekleştirmeden ve diğer pazarlama karması unsurlarını geliştirmeden sorumludur (Burnett, 2007: 190-196).

Günümüzde tüketiciler internet ortamında daha fazla zaman harcamaktadırlar. İnteraktif iletişim kanallarının kullanımı, karar sürecinin her aşamasında tüketicileri etkilemek adına daha fazla önem kazanmaktadır. İyi tasarlanmış websiteleri, e-mailler, elektronik reklamlar, sosyal medya gibi interaktif iletişim programları, geleneksel pazarlama çabalarını desteklemelidir (Keller, 2011: 39). İşletmeler de internetten ürünlerin videosunu veya simülasyonunu tüketicilere sunabilirler ve tüketicilerin oylamaları sonucunda prototipsiz de ürünü ticarileştirme imkânına sahip olabilirler. İstek ve beklentileri karşılaması amacıyla ürünün geliştirilmesi sürecine tüketicilerin aktif katılımını sağlamak amacıyla elektronik ağıdan yararlanılmakta, ürün bileşenleri tüketici talebine göre belirlenmektedir. Benzer şekilde video prototipler yaratılabilir. Örneğin prototip bir spa salonu inşa etmek yerine salon sahibi ve müşterilerle röportajların olduğu bir video müşterilere izlettirilebilir. Bu sayede müşterilerin isteklerine bir yüz ve ses verilebilir. Video prototip, spa salonunun nasıl olacağını ifade etmenin hızlı ve görsel bir yolu olmaktadır (Kelley, 2012: 91).

#### **2.2.5. Pazar Denemesi ve Ürünü Geliştirme**

Prototip geliştirme aşamasında ürün kavramının yerini gerçek bir yeni ürün almaktadır. Bu aşamada, yeni ürün geliştirme maliyeti yüksektir (Korkmaz vd., 2009: 384). Buna rağmen deneyiciler, prototiplerin daha fazlasının daha iyi olduğuna inanmaktadırlar. Müşteriler, al ya da bırak durumlarında tek tercihle bırakılmamalıdır. Pek çok seçeneğin artı ve eksilerini değerlendirip, aralarından bir tercih yapabilmelidirler. İşletmeler, zamanlarına ve bütçelerine uygun olarak olabildiğince fazla prototip sunmaya çalışmalıdırlar. Bu doğrultuda işletmeler, yüksek tutarları karşılamak üzere ucuz ve kaba prototipleri kabullenmeli ve kullanmalıdırlar (Kelley, 2012: 86). Prototip oluşturulduktan sonra ise gerçek kullanım alanlarında ve hedef kitleye uygun deneme pazarları seçilerek ürünün gerçek olarak pazarlanması sağlanır. Bu noktada amaca uygun pazar alanları belirlenmelidir. Bu alanın tüm pazarı temsil kabiliyeti önemlidir. Eğer ürün kırsal kesime yönelikse, kırsal kesimde pazar denemesi yapılmalıdır. Bu noktada tüketici panelinden yararlanılmaktadır. Tüketici panelinde, ürün henüz pazara çıkarılmadan önce panel üyelerinin ürünü kullanmaları istenir. Böylece ürün pazara çıkarılmış olsa idi pazarın tepkisinin ne olacağı öğrenilmeye çalışılır (Tokol, 2007: 95). Eğer ürün tüketiciler tarafından beğenilirse, süreç devam edecektir. Alışveriş çevresinin simülasyonu ve yeni ürüne potansiyel alıcıların tepkisiyle ilgili olan pazar denemesi aşaması 1-2 hafta içinde

tamamlanır. Bu aşamada, potansiyel başarısız ürünler sürecin başında elenmektedir. Bu aşamada sınırlı sayıda ürün pazara sunulur ve ticarileştirme öncesi son aşamadır (Ozer, 1999: 78-92). Pazar denemesi, ayrıca ürün pazara tamamen sürüldüğünde karşılaşılabilecek muhtemel eksikliklerinin önceden tespitine yarar (Kulaklı, 2005: 107). Örneğin Hindistan'da kurulmuş olan Godrej & Boyce işletmesi, bugün saç boyasından buzdolabına, çamaşır makinesine kadar üretimini çeşitlendirmiştir. Godrej ekibi, sıfırdan bir soğutma ünitesi prototipi tasarlamış ve üretmiştir. Daha sonra da bu ürünü Osmanabad'taki 600'den fazla kadının katıldığı bir çalışma ile test etmiştir. Bu test sürecinde ünitenin iç düzenlemeleri, kapağı ve rengi konusunda teste katılan kadınların yardım ve tavsiyeleri olmuştur. Sonuçta alternatiflerinin yarı fiyatına, (69 USD) satılan portatif, batarya ile çalışabilen ve oldukça fonksiyonel bir ürün ortaya çıkmıştır (Eyring - Johnson - Nair, 2011: 91).

Pazar denemesi sonucunda eğer ürün tüketiciler tarafından beğenilirse, süreç devam edecektir. Tüketici panelinden geçen ürün, ambalajlama ve üretim denemeleri gibi ürün gelişmeleriyle sunulacaktır. Diğer bir ifadeyle eğer üst yönetimden yeni ürün fikrinin geliştirilmesi yönünde karar çıkarsa, yeni ürün geliştirme süreci devam edecek ve fikir olarak ortaya çıkan ürün gerçek bir ürüne dönüştürülme sürecine sokulacaktır. Bir ürünün geliştirilmesi, sadece mühendislik takımının sorumluluğunda değildir. İşletmedeki hemen hemen tüm bölümlerden kişilerin katılımı ve desteği gerekmektedir. Dolayısıyla ambalajlama, dokümantasyon, dağıtım, destek, kurulum, pazarlama, satış ve ödeme vb. gibi konularla ilgili olan bölümlerin de katılımı gereklidir. İlk aşamada ilgili kişilerin katıldığı bir toplantı yapılmalıdır. Bu toplantıda, ürünün geliştirilmesiyle ilgili adımları ortaya koyan bir plan yapılmalıdır. Planın zaman adımlarını gösteren bir zaman çizelgesi çıkarılmalı, görev ve sorumluluklar dağıtılmalıdır. Ayrıca raporlamanın nasıl, ne zaman ve kimlere yapılacağı belirlenmeli, grup içindeki ve dışındaki taraflara yönelik bir iletişim stratejisi oluşturulmalıdır. Bunların yanı sıra grup için e-posta adres listesi oluşturulmalı ve dokümanların, proje planlarının ve geliştirmelerin depolanacağı bir alan belirlenmelidir. Geliştirme aşamasında önemli sorumluluklar mühendislere ait olmakla birlikte pazarlama ve halkla ilişkiler gibi işletmenin diğer kalan bölümleri de destek faaliyetlerinde bulunmalıdırlar. Geliştirme sonucunda pazara hazır bir ürün ortaya çıkacaktır. Pazara hazır ürün, dokümantasyon, destek, eğitim, kurulum vb. gibi ürünün diğer özellikleri ile ürünün kendisinin kullanıcılara veya tüketicilere uygun hale getirilmesinden oluşan bir bütündür

(Özdemir, 2011: 158-159). Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, bilgisayar destekli tasarım, modelleme ve simülasyon, işletmelere kısa sürede ve daha az maliyetler ile daha iyi ürünler geliştirmelerine imkan sağlamaktadır (Thomke – Reinertsen, 2012: 90-92).

### **2.2.6. Ticarileştirme**

Ticarileştirme kavramı, yeni bir ürünün kavram halinden pazar benimsenmesine başarılı bir şekilde dönüşmesi için koordineli bir teknik ve yönetsel çalışmayı içermektedir. Ticarileştirme süreci de yeni ürün geliştirme çalışmaları gibi yaratıcı bir süreci gerektirmektedir (Özdemir, 2011: 159). Son aşama olan ticarileştirme aşamasında ürün pazara sürüm için hazırdır. Tamamlanmış pazarlama programı dağıtım, fiyatlama ve tutundurma ile ilgili ek kararları içerecektir (Burnett, 2007: 190-196). Deneme, fikrin gerçekleştirilmesine odaklanırken; ticarileştirme, fikrin potansiyel etkisine odaklanır. Ticarileştirme, fikirlerin nasıl ve ne zaman diğer bireyler tarafından kullanılabileceğini açıklamayı içerir. Ayrıca deneme süreci, prototip veya veri kullanımı ile somut ve görünür yararların iç ve dış kitleye gösterilmesini içerir. Ticarileştirme, olası fikirleri alır ve içsel ve dışsal pazar değeri yaratır. Ticarileştirme, inovasyon yöneliminin geliştirmeden iknaya değişiklik gösterdiği aşamadır. Deneme sonrası fikrin olabilirliği gösterilmekte, ticarileştirme ise fikrin mevcut müşteri ya da kullanıcı bağlamında değerinin yaratılmasını gerektirmektedir. Ticarileştirilen fikrin çıktısı, tanımlanmış ürün veya hizmetlerdir. İnovasyon sürecinin bir sonraki aşaması olan fikrin yayılımının ve uygulanmasının nasıl sağlanacağına yönelik işletme planı geliştirilmelidir. Organizasyonlar için ticarileştirme en iyi şekilde yapılmalıdır. Bu doğrultuda organizasyonlar, ticarileştirmenin çeşitli türlerinin faydalarını ve maliyetlerini anlama ihtiyacı duyarlar. Güçlü organizasyonlar, yeni inovasyonlarını düşük maliyet uygulaması ile sürekli olarak sunumlarının değerini artırırlar. Bu organizasyonlar, bir sonraki radikal inovasyonlar için isteklidirler. Ayrıca fikir (bilgi) yaratımı ve fikir (bilgi) ticarileştirme arasındaki farkı anlarlar. Ticarileştirmenin yayılım ve uygulama aşamaları biraz farklıdır. İcat yapmak üzere organizasyonlar, birçok kez bilgi yaratım döngüsünden geçmeli ve her devirde yeni bilgi elde etmelidirler. Bilgi yönetiminin ikinci aşaması bilginin ticarileştirilmesidir. Bu, organizasyonların buluşları inovasyonlara dönüştürme isteğidir. Buluş, ticarileştirildiği sürece inovasyon olarak sayılır. Buluş ve inovasyon birbirini besler. Buluşlar, mevcut inovasyonların tatmin başarısızlığı nedeniyle talebin veya ihtiyaçların bir sonucudur. Diğer yandan inovasyonlar, yeni ürünler, hizmetler veya süreçlere rehberlik eden yeni fikirlerin

varlığına bağlıdır. Güçlü organizasyonlarda yaratıcılık desteklenmektedir. Başarılı bilgi ticarileştirme, organizasyon sistematik bir sürece sahip olduğunda oluşmaktadır. Zayıf organizasyonlar ise fikir yaratımını merkezileştirmeye ve kontrol etmeye çalışır. Fikir ticarileştirmesini koordine olmayan şekilde kaynakları tüketerek gerçekleştirirler. Son olarak güçlü organizasyonlar, düşük maliyetle sıklıkla deneme yaparlar. Çünkü bu organizasyonlar, başarıları kadar hatalarından da nasıl öğrenmeleri gerektiğini bilirler. Müşterilerden geri bildirim de inovasyon sürecinin her aşamasında gelecek faaliyetlerini etkilemektedir (Desouza vd., 2009: 22-25).

İşletmelerin yeni ürünlerini pazara sürme aşamasında işletmenin yeteneklerinin, kaynaklarının, stratejik ve taktik pazara sürme faaliyetlerinin ve pazar bilgisi toplama çabalarının önemi büyüktür. İlk olarak pazarlama stratejisi (hedef pazarın ifadesi, arzulanan konum ve pazarlama karması gibi), pazara sürme öncesinde açık bir şekilde planlanmalı ve oluşturulmalıdır. Yeni ürünlerin pazara kötü bir şekilde sürülmesi, önceden gerçekleştirilen tüm çabaların boşa gitmesine neden olur. Özellikle tamamlanmamış ürünlerin pazara sürülmesi, yetersiz olan dağıtım kanallarının kullanılması, hedef pazarın iyi belirlenememesi, konumlandırmanın yeterince iyi yapılamaması ve yeni ürünlerin kusur veya eksikliklerine ilişkin sorunların yavaş çözülmesi, zayıf pazarlama stratejilerinin tipik örnekleridir. İyi bir yeni ürün pazara sürme stratejisi; pazara sürmenin kontrolüne, zamanlamasına ve hızına ilişkin saptamaları içermeli ve olası rekabetçi tepkiler karşısında pazarlama karmasının tüm unsurlarını kapsamalıdır. Pazarlama ile teknik yeteneklerin ve kaynakların yeterli olması da yeni ürünün başarılı bir şekilde pazara sürülmesinde oldukça önemlidir. Dolayısıyla pazarlama ve teknik alandaki yetenek ve kaynakların düzeyi yeterli olacak şekilde belirlenmelidir. Ancak sabit ürün maliyetleri ve pazara giriş maliyetleri nedeniyle işletmelerin, her bir teknoloji keşfinden sonra hemen yeni bir ürün ortaya çıkarmaları mantıklı olmayabilir. Bunun yerine işletmeler, yeni ürün teknolojisi Ar-Ge bölümünde yeterli düzeye gelinceye kadar ürünün pazara sürümünü geciktirmeyi tercih edebilirler. Çünkü yenilikçi bir işletmenin başarılı yeni ürünleri için pazara giriş zamanlamasına ilişkin kararı, işletmenin gelecekteki kârlarını da büyük ölçüde etkileyecektir (Özdemir, 2011: 161-162).

Pazarlama karmasının tüm yönleri, yeni ürünün pazara sürülme çalışmaları kapsamında planlanmalı ve pazarlama stratejisinin geliştirilmesinde dikkate alınmalıdır. Ürünün pazarın ihtiyaçlarına uygunluğu incelenmeli ve eğer gerekliyse pazar testinden

elde edilen verilere dayanarak yeniden düzenlenmelidir. Ayrıca gerekli satış gücünün türü ve gerekli satış gücü eğitim miktarı değerlendirilmelidir. Fiyatlama kararları, hem birim talebe hem de gelire göre çeşitli fiyat düzeylerinde ele alınmalıdır (Özdemir, 2011: 162). Fiyatlama konusunda “Sachet marketing” (taneyle satmak) uygulamaları da kullanılabilir. “Sachet marketing”, Filipinler, Hindistan ve Endonezya gibi gelişmekte olan pazarlarda ürün ve hizmetlerin küçük ve satın alınabilir boyutlarda sunumunu içermektedir. Örneğin, on Filipinli’den 7’si paket sigara satın almak yerine sigarayı taneyle (dal şeklinde) satın almaktadırlar. Procter and Gamble’ın Filipinlerdeki şampuan işinin % 68’i “sachet satışlar” tarafından oluşturulmuştur. Hindistan’da “şampuan sachetları” (tek kullanımlık şampuanlar) endüstri satışlarının % 95’inden fazlasını oluşturmaktadır. Bunlar, “sachets’ların” gelişmekte olan bu gibi ülkelerde sosyo-ekonomik tabakalar arasında tüketiciler tarafından hızla benimsendiğini göstermektedir (Sy-Changco - Pornpitakpan - Singh, 2009: 2). Benzer şekilde hedef fiyatlandırma kullanılabilir. Bu yöntemde, bir ürünün tasarım ve geliştirilmesi sürecini uzatmaksızın ve ürünlerin kalite ve fonksiyonelliğini azaltmaksızın önceden tahmin edilmiş bir satış hacminde arzu edilen kâr hedefini sağlayacak bir fiyat esas olarak alınır. Örneğin General Motors işletmesi, 1970’li yıllarda otomobillerine verdiği fiyatı, uzun sürede % 15-20 geri ödeme yapacak şekilde tayin etmiştir (Akat, 2012: 127). Tata Nano, buna diğer bir örnek oluşturmaktadır. Tata, 2500 dolara pazara sunduğu Tata Nano’nun parçalarının kimyasallarla bir araya getirilecek şekilde tasarlamış, radyo, klima, devir göstergesi gibi aksesuarları araçta kullanmayarak üretimi basitleştirmiş ve üretim maliyeti içindeki malzeme maliyetini de azaltmıştır. Bu sayede hem ürün maliyetlerini azaltmış hem de satın alamayan düşük gelirli kitleleri alıcılara dönüştürmüştür. Dağıtım politikası ise iyi bir şekilde belirlenmeli ve dağıtım konusunda olabilecek temel değişiklikler değerlendirilmelidir (Özdemir, 2011: 162). Uygun bir tanıtım stratejisi olmadan ürün yenilikçiliği tüketiciler tarafından belirsizliğin sunumu ve üstün bir yarar sağlamaktan ziyade risk içermektedir. Ürün yenilikçiliğine ilişkin tüketici tercihlerinin yönetimi için tüketicilerle iletişim sağlanması, özellikle ürün bilgisinin az olduğu ve tüketicilerin reddedebileceği yüksek yenilikçi ürünlerin sunumunda son derece önemlidir (Lee - O’Connor, 2003: 5). Bu konuda BMW, güzel bir örnek oluşturmaktadır. BMW, 30 saniyelik standart bir film çekip, birkaç büyük kanala vermek yerine dünyanın en başarılı film yönetmenlerinden sekiz tanesini toplayıp sekiz dakikalık kısa filmler hazırlamalarını istemiştir. Filmler televizyon yerine, [www.bmwfilms.com](http://www.bmwfilms.com)’da



tüketicilere sunulmuştur. “Bu film trafiğe kapalı alanda çekilmiştir” gibi kısıtlamalardan kurtulan BMW, arabalarının gerçek performansını gösterme şansına sahip olmuştur. Aynı zamanda arabaseverler, sitenin adresini internete yayarak harika bir hareketlilik oluşturmuşlardır. BMW yaptığıyla aynı zamanda gazete ve televizyonlarda yer almıştır. Filmler, sadece BMW'nin internet sitesine olan rağbeti artırmamış aynı zamanda işletme, yüksek kârlar elde etmiştir (Kelley, 2012: 88-89). Günümüzde özellikle sosyal medya, işletmeler için çok önemli fırsatlar sunmaktadır. Forumlar, bloglar, Facebook, Twitter ve Youtube gibi sitelerde yer alma, interaktif sesli yanıt sistemleri, web siteleri, e-mailler, online destek grupları, işletmeler için tüketicilerle birlikteliği ve iletişimi sağlayan etkili araçlardır. Bu nedenle işletmeler, sosyal medyanın gücünden yararlanmak üzere çabalarını yoğunlaştırmalıdır (Dixon - Freeman - Toman, 2010: 5; Keller, 2011: 39; Giamanco – Gregoire, 2012: 90; Toker - Seraj - Ersoy, 2012: 105). İşletmeler, hedef pazarlarına yönelik sadece ürünleriyle değil aynı zamanda fiyat, dağıtım, tutundurma programlarıyla tüketicilerin ilgilerini çekebilmelidirler.

### **2.2.7. Yayılım ve Uygulama**

Yayılm, yeni inovasyonun kabulüdür. Uygulama ise yapıların ve kaynakların inovasyon geliştirmeye izin verme sürecidir. Fikirlerin yayılımı için üç potansiyel strateji kullanılır. Bunlar, a) organizasyonun tüm düzeylerinin katılımı ile bilgi yönetimi için temel aktörlerin hedeflenmesi, b) mevcut ve merkezi olmayan başlangıçların oluşturulması ve işletme misyonuna önem verme, c) gerçekçi hedeflere odaklanma ile kültürel ve zihinsel geçişi destekleyen amaçsal mesajın iletilmesidir. Yöneticiler, her zaman inovasyon yayılımı için temsilci değildirler. Herkes bu role sahip olabilir. Yayılm her düzeyde, bölüm düzeyinde, işletme, ortak, sosyal ağ düzeyinde ve bölgesel, ulusal ve küresel düzeyde olabilir. Bu süreci sistematize etmede ve biçimselleştirmede bilgi kırıncılar kullanılabilir. Bilgi kırıncılar, yeni fikirleri organizasyon içinde masaya koyan veya ortak işletme sorumlularıdır. Çoğu zaman özel problemleri çözmeye çalışan uzmanlardır ve organizasyonun diğer alanlarından fikirleri harekete geçirerek potansiyel yararları ortaya koyarlar. Hızlı uygulama amacı için hemen hemen tamamlanmış fikirleri göstermektedirler. Ürün veya hizmet inovasyonlarının son aşaması olan inovasyon süreci, müşterilere pazarlamayı gerektirmektedir. Müşteri verisinin kullanımı, müşteri isteklerine ve algılarına dikkat etme, sürecin bu bölümünü desteklemektedir. Müşteri bilgi yönetimi, yeni fikirlerin gelişimine rehberlik eder fakat bu aşamada müşteri bilgi yönetimi,

organizasyonun pazar boşluklarını görmesine ve pazarlama stratejisini tanımlamasına izin verir. Bu aşamanın sonucunda inovasyon kabul edilir, uygulanır, eski ve benzer süreçler neticede elenir (Desouza vd., 2009: 25-26).

Başarılı satışlar pazarlamanın arzulanan çıktısıdır. Başarı için temel kritik unsur müşteri bilgisi ve müşteri bilgisinin kullanımınıdır (Desouza vd., 2009, 26-28). Bu konuda Callahan ve Lasry (2004: 112-115), software ürün geliştirmede beş temel faaliyet alanını belirlemişlerdir. Bunlar, fikir geliştirme ve tarama, ihtiyaçların tanımlanması ve tasarımın belirlenmesi, teknik geliştirme, deneme ve test etme ile ürün sürümüdür. Çalışma sonucunda, fikir geliştirme ve tarama aşamasında müşteriye ait bilgilerin öneminin yüksek olduğu fakat ürün yeniliği ile ilişkili olmadığı belirlenmiştir. Son kullanıcıya ait bilgilerin önemi ve ürünün teknik yeniliği arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Teknik geliştirme aşamasında, müşteriye ait bilgilerin önemi düşüktür. Yüksek düzeydeki ürün yeniliğinde, müşteriye ait bilgilerin önemi teknik geliştirme sürecinde ürün yeniliği ile negatif ilişkilidir. Deneme ve test etme aşamasında, pazar yeniliği ile müşteriye ait bilgilerin önemi arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Ürün sürümü aşamasında da son kullanıcıya ait bilgiler ile kullanılan yöntemler ve pazar yeniliği arasında önemli ilişkiler vardır. Son olarak organizasyon, inovasyon uygulamasının ürün veya hizmete dönüşmesini yürütmelidir. İnovasyon sürecinin son aşamasında pazarlama, iş başarısı, satışlar veya stok gelişimi olarak inovasyonun değerlendirmesine kendisini katmaktadır. Yayılım süreci açık bir kültür gerektirmektedir. Fakat bu kültürü yaratmak zordur. Bu noktada HP'nin stratejisi örnek olarak verilebilir. HP, tüm çalışanların bireysel olarak organizasyon için önceliklerin ve hedeflerin belirlenmesine katılımını sağlamaktadır. Kaynaklar ve öğrenmeme, uygulamada gerekli olan iki önemli faktördür. Para, zaman, materyal gibi kaynaklar, yeni ürün, süreç, hizmet veya uygulanacak strateji için uygun olmalıdır. Öğrenmeme ve programlamama, benzer yeni strateji veya süreçlerle ilişkili davranışsal ve mekanik süreçlerin elenmesini gerektirmektedir. Örneğin yeni bir işletme portalı işletme içinde tanıtıldığında, eski yazılım tüm bilgisayarlardan kaldırılmalı ve bilgiler yeni portala aktarılmalıdır. Çalışanlar, bilgiyi eski alışkanlıklarla bulmayı değil, yeni portalı kullanmayı öğrenmelidirler. Yayılım ve uygulama süreçleri boyunca güçlü organizasyonlar, inovasyon sürecinin önceki aşamalarında geliştirilen sosyal ağlara dönüş yaparlar. Örneğin daha önceki aşamalarda işletmelerin işbirliği yaptığı iş ortakları, tedarikçiler, müşteriler ve akademik çevre yeni fikirleri diğer organizasyonlara yaymada etkilidir. Eğer tüketiciler

arkadaşları ve ailesi ile fikirleri paylaşırsa, örneğin pazarlama kampanyaları artırılabilir. Ayrıca güçlü organizasyonlar, tarama ve prototip aşamalarına yardımcı olan tüketici bölümlerine politikalarına sahiptirler. Bu sayede öncü kullanıcılar ve temel müşteri bölümleriyle güçlü ilişkiler kurulur. Örneğin öncü kullanıcılar, başarılı ürünleri yayan beta deneyicileri olabilirler (Desouza vd., 2009: 26-28). Öncü kullanıcılar, inovasyonların gelişimine katkıda bulunurlar ve bu inovasyonların erken benimseyicisidirler. Öncü kullanıcıların, tipik kullanıcılara göre ortalama yedi yıl daha önce inovasyonları benimsedikleri ifade edilmektedir. Öncü kullanıcıların özellikleri değerlendirildiğinde; zorunlulukları erken farkına varırlar, üründen yüksek düzeyde yarar beklerler, kendi inovasyonlarını ve uygulamalarını geliştirirler, öncü ve yenilikçi olarak algılanırlar. Özellikle yazılım, mühendislik ve bilim gibi teknoloji yoğun sektörlerde ve teknolojinin hâkim olduğu ürünlerde, öncü kullanıcılar önemli yer teşkil ederler (Trott, 2008: 59). Öncü kullanıcıların pazar trendinin başı olmaları ve benimseme hızı gibi özellikleri, fikir liderliğinin esasını oluşturmaktadır. Pazarın çoğunluğu belirli ihtiyaçlar hissettiklerinde, öncü kullanıcılar büyük deneyime sahip olmuş ve yeni ürünün yayılımını hızlandırmış olacaktadırlar (Bilgram - Brem - Voigt, 2008: 443). Ayrıca müşterilerin isteğine göre ürünler ve hizmetler kişiselleştirilebilir. Örneğin cep telefonu işletmeleri, müşterilerin isteğine göre telefonlarının dış görünümünü değiştirmelerine izin verebilirler. İşletmeler, inovasyon stratejilerini müşteriler için inovasyon yapmak yerine müşterilerle inovasyon yapmak olarak değiştirmektedirler. Bu nedenle, bilginin yeniden yaratılması sürecine müşterileri de dâhil etmektedirler. Bazı işletmeler, tüketicilerin ürün ve hizmetleriyle bütünleştikleri ürün araştırma merkezlerine sahiptirler (Desouza vd., 2008: 35-42). Bu sayede işletmeler, değer yaratım sürecine müşteri ortak yaratımı veya ortak üretimi yoluyla müşterileri de dâhil etmekte ve yeni ürün başarısında yüksek düzeyde deneyime sahip olmaktadır (Mohr - Sarin, 2009: 93). Örneğin Google, “GoogleLabs müşteri deneyim merkezi” aracılığıyla ürünlerinin prototip ve deneyim evrelerindeki erken uyarlamalarını/versiyonlarını pazara sürmekte ve öncü kullanıcıların başarılı inovasyonları arkadaşları ve aileleriyle tartışmalarına/yorumlamalarına izin vermektedir (Desouza vd., 2009: 26-28). Kullanıcılar, “Google Labs” ile websitesi üzerinden beta ürünlerini ve hizmetlerini bedava indirerek ve oynayarak, geliştiricilere e-mail ile ya da tartışma forumlarına yazarak geri dönüşler yapabilirler. Google Labs’den başarıyla geçmiş ürünler, Google kullanıcıları için kullanıma hazırdır. Deneyimleme ile bilginin müşteriden organizasyona serbestçe akışı

sağlanmaktadır (Desouza vd., 2008: 39). Benzer bir uygulamayı ülkemizde Avea gerçekleştirmektedir. Avea, bilgi ve iletişim teknolojileri alanında gerçekleştirilen akademik çalışmaların ve yeni fikirlerin hayatı kolaylaştıracak yenilikçi ürün ve servislere dönüştürülmesi için “AveaLabs müşteri deneyim merkezi” kurmuştur. Bu merkez ile finans, eğlence, sağlık, eğitim, yerel yönetimler gibi birçok konsept uygulama üniversite öğrencileri, araştırmacılar, işletmeler ve teknoloji severlere sunulacak yeni ve geleceğin teknolojilerinin müşteriler tarafından denenmesi hedeflenmiştir (Sözcü Gazetesi, 2012: 6). Bu doğrultuda yüksek yenilikçi (inovatif) ürünler, müşterilerin görüşlerini içermeli ve müşterilerin ürün deneyimlerini dikkate almalıdır (Trott, 2008: 56).

Başarılı ürünlerin temelini müşteri geribildirimleri oluşturur. Bu doğrultuda pazar düşünceleri yeni ürün geliştirme sürecinin fikirleştime ve Ar-Ge aşamalarına dâhil edilmektedir. Pazar bilgisi ürünlerin pazar ihtiyaçlarını nasıl karşılaması gerektiğini anlamada zorunlu iken; belirli bir zamandaki pazar gerçekliği, gelecekteki pazar ihtiyaçlarının zayıf bir belirtisini oluşturur. Müşterilerin yabancı olduğu ve kişisel deneyime sahip olmadığı bir şeyde güvenilir bilgi sağlayamayacağı da bir gerçektir. Bugünün ürün tüketicisi, geleceğin ürünleri hakkında deneyime sahip değildir. Bu nedenle ortalama kullanıcılar, pazar araştırmacılarına geleceğin ürünleri konusunda kesin bilgiyi sağlamada zayıf durumdadırlar. Öncü kullanıcılardan “gelecek ihtiyaçları” konusunda eşsiz ve değerli bilgiler sağlanabilir. Öncü kullanıcıların problemlerine çözümler yaratmak, sık sık yeni ve başarılı ürünlerin geliştirilmesini sağlayabilir (Goldenberg - Mazursky, 2002: 15-16). Bilgi bu süreçte çok önemlidir ve işletmeler, e-mail, telefon ve sohbet odaları gibi mekanizmalara sahip olmalıdırlar. Buna yönelik müşterilerin geri bildirim yapmaları desteklenmeli ve örneğin müşteriler telefonda geri bildirim vermek isterlerse, uzun formlar doldurmaları konusunda ısrar edilmemelidir. Organizasyonlar müşterileriyle daha iyi ve etkili iletişim kurmak için kanal türlerini (e-mail, telefon, chat odaları, tartışma forumları) artırabilirler. CRM, müşterilerle etkileşimi artırmak için kullanılabilir. Barnes & Noble gibi işletmeler, müşterilerin ürünleri on-line olarak satın almalarına ve eğer satın alımdan memnun olmazlarsa ürünü yerel mağazalara geri getirmelerine izin verir. Otomotiv ve güvenlik sektörleri gibi birçok sektörde internetin yoğun olarak kullanımıyla müşteriler işletmelerle direkt olarak iletişime geçebilmektedirler (Desouza vd., 2008: 37-42).

Güçlü organizasyonlar, yayılım ve uygulama süreçlerini olanaklı kılan teknolojiler kullanırlar. Örneğin GM, müşterilerine araçlarının durumunu, performansını ve konumunu gösteren aylık raporları göndermektedir. Bu sayede müşteri ilişkileri gelişmektedir. Veri madenciliği ve bilgisayar altyapı sistemleri de organizasyonları, müşterileri ve diğer iş ortaklarıyla bütünleştirmede önemli rol oynamaktadırlar. Örneğin, Amazon.com veri madenciliği teknikleriyle müşterilerin alışveriş deneyimlerini analiz etmektedir. Son olarak uygulama ve yayılım süreçleri, müşterilerin bir sonraki ihtiyaçlarının tanımlanması için güçlü organizasyonlara fırsatlar sunar. Başarısız yayılım, şikâyetlere neden olurken; başarılı yayılım, olumlu yorumları ortaya çıkarır. Müşteri bilgisinin organizasyonda beslenmesi, inovasyon sürecinin yeniden başlamasına yardımcı olacaktır (Desouza vd., 2009: 28-31). Bu nedenle “gerçek yeni ürünleri” en erken benimseyen pazarın ve özelliklerinin belirlenmesi önemlidir. Ürünün erken satın alıcıları, ürünün yararları ve özellikleri konusunda değerli geri bildirimlerde bulunarak nakit akışlarını ve “gerçek yeni ürünlerin” başarısını artırabilirler. Bu ilk alıcılar, ürün hakkında olumlu ve ağızdan ağza iletişimle diğer benimseyici bölümlere düşüncelerini aktarabilir ve “gerçek yeni ürünlerin” pazarda yayılım hızını artırabilir (Bowden - Corkindale, 2005: 563).

Özetle inovasyon müşteriyle başlar ve işin özü müşteriye odaklanmaktadır. İnovasyonların çoğu üç nedenden biri yüzünden başarısızlığa uğrar; müşteri için geçerli değildir, yayımları zordur ya da verdikleri değer mesajı net değildir. İşletmeler, nereden gelirse gelsin her türlü inovasyona kucak açmalıdırlar. Örgüt içinde herkes inovasyondan sorumlu olursa bu durum, ürün inovasyonlarına, marka genişlemelerine ve satış ve satış sonrası hizmet biçimlerinde inovasyonlara yol açabilir. Ayrıca ürün inovasyonu konusunda portföy görüşü benimsenmeli ve ürün portföyü dikkatle yönetilmelidir. Pazarın itme ve teknolojinin çekme gücünden dengeli bir şekilde yararlanmak gerekir. Tüketici ihtiyaçlarına yanıt veren ürünlerle pazara hızlı ulaşmayı sağlayacak bir örgütsel kültüre ihtiyaç vardır. Son olarak pazara yeni girişleri engelleyecek, işletmenin ek değer elde etmesini sağlayacak şekilde patent başvuruları yapılmalı ve entellektüel sermaye yönetilmelidir. İşletmelerin başarılı bir Ar-Ge grubuna sahip olması, örgüt kültürünün yaratıcılığı ve inovasyonu destekleyecek şekilde oluşturulması, mühendislerin tüketici ihtiyaçlarını analiz edecek şekilde vizyon sahibi olmaları da önemlidir (Craumer, 2003: 89-93).

# **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

## **İNOVASYON ANLAYIŞINA DAYALI ÜRÜN GELİŞTİRME: BİR MODEL ÖNERİSİ**

### **1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ**

Araştırmanın amacı, işletmelerin pazar yönelimlilik, ürün inovasyon yapabilirlik, yenilikçilik yapılarının işletme ve yeni ürün performansı üzerindeki etki gücü düzeyini belirlemektir.

Araştırmanın içeriği, inovasyon sürecinin performansa hangi ilişki sistemiyle yansıdığını incelemeyi gerektirmektedir. Ancak bu ilişki sisteminin, işletmelerin sahip oldukları hangi altyapı ve uygulamalarla çalıştığının belirlenmesi daha önemlidir. Belirtilen noktadan hareketle inovasyon-performans ilişkisinde hangi yapıların yer aldığı görülmeli; böylelikle işletme bünyesinde tasarlanması düşünülen inovasyon-performans sürecinin nasıl hareket edebileceğinin ve uygulamaya aktarılabilirliğinin anlaşılması, hem teorik hem de pratik anlamda yol gösterici olacaktır.

### **2. ARAŞTIRMANIN KONUSU ve KAPSAMI**

Literatürde hali hazırda inovasyon ile ilgili çok sayıda çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar, yönetim, üretim ve pazarlama temelli bakış açıları ile incelenmiştir. Pazarlama temelli çalışmalarda pazar yönelimlilik, yenilikçilik yapıları ile performans önemli bir yer tutmaktadır. Mevcut çalışmanın konusu, ürün inovasyonu yapan işletmelerin sözkonusu yapılar ile nasıl hareket ettiğini kapsamaktadır. Bu nedenle Türkiye’de faaliyet gösteren ve aynı zamanda ürün inovasyonu süreci mevcut olan işletmeler incelenmiştir.

İlgili birimler (ticaret odaları, dernekler vb.) incelendiğinde, belirli kriterlere göre işletmelerin sınıflandırıldığı tespit edilmiş olmakla birlikte, ürün inovasyonu yapan işletmeleri içeren hazır bir çerçeve listeye ulaşılamamıştır. Dolayısıyla sözkonusu listenin özel bir çaba harcayarak araştırmacı tarafından oluşturulması gereklilik göstermiştir. Araştırma Türkiye’de genel kabul görmüş en etkin işletme sıralama çalışması olan ve İSO tarafından yayınlanan listede bulunan ilk 1000 işletme ile sınırlandırılarak, bu işletmeler içerisinde üretim bazlı ürün inovasyonu yapanlar belirlenmiştir. Bu liste aynı zamanda araştırmanın örneklenen anakütlesini oluşturmaktadır.

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ve SÜRESİ

Araştırmada veriler, iki yöntem ile elde edilmiştir. Birinci yöntemde, yukarıda belirtilen işletmelere bir e-mail gönderilmiş ve web-tabanlı anket çalışmasına katılmaları istenmiştir. Bu yöntem ile toplam 59 işletmeden geri dönüş sağlanmıştır. Ancak web-tabanlı anket çalışmasına zaman ayıramayan diğer işletmeleri araştırmaya dâhil edebilmek için, TİM tarafından düzenlenen 2012 yılı Türkiye İnovasyon Haftası ile BUSİAD tarafından Bursa'da düzenlenen yenilikçilik-yaratıcılık sempozyumuna katılan ve tamamı yukarıda belirtilen listede yer alan işletmelerin yetkilileriyle yüzyüze anket yapılmıştır. Bu aşamada ise toplam 95 işletme araştırmaya katılmıştır. Neticede toplamda 154 işletmeye ulaşılmıştır. Bu sayının %5 ile %10 arasında anlamlılık düzeyi için yeterli olduğu görülmektedir (<http://edis.ifas.ufl.edu/pdoob>, 2013). Araştırmanın temel yöntemi kararsal örnekleme olmaktadır. Veriler, üç aylık zorlu bir çalışma sürecinde elde edilmiştir.

### 4. ARAŞTIRMANIN SORU FORMU

Soru formu, iki gruptan oluşmaktadır. Birinci grupta yer alan sorular, katılımcılar (cinsiyet, eğitim durumu, işletmedeki pozisyon) ile işletmelere ait bilgileri (ölçek, faaliyet düzeyi, faaliyet süresi, faaliyette bulunulan sektör); ikinci grupta yer alan sorular ise araştırmanın modelini test etmek için kullanılacak olan ölçekleri içermektedir (Soru formu için bkz Ek 1). İkinci grupta yer alan ölçeklere ilişkin veriler 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum). Performansa ilişkin ölçeklerde 1=Çok düşük; 5=Çok yüksek olarak ele alınmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekler şunlardır:

- Tepkisel pazar yönelimlilik (Narver vd.,2004; Zhang – Duan, 2010),
- Proaktif pazar yönelimlilik (Narver vd.,2004; Zhang – Duan, 2010),
- Radikal ürün inovasyon yapabilirlikleri (Menguc - Auh, 2010),
- Artımsal ürün inovasyon yapabilirlikleri (Menguc - Auh, 2010),
- Yenilikçilik (Hurley – Hult, 1998; Zhang – Duan, 2010),
- Yeni ürün performansı (Baker – Sinkula, 1999; Zhang – Duan, 2010),
- İşletme performansı (Nijssen vd., 2006; Akgün vd., 2007).
-

## 5. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLERİ

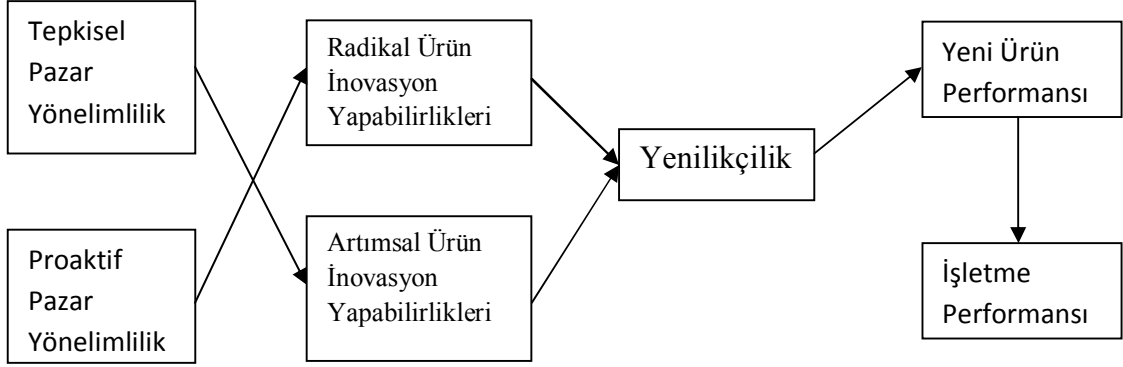
Yenilikçilik, işletmenin inovasyon sürecine yönelik yaklaşımı, inovasyon gerçekleştirme kapasitesi, yeni fikirleri, süreçleri ve ürünleri başarılı şekilde uygulamaya yeteneği olarak (Siguaw - Simpson - Enz, 2006: 568) ele alındığında, yeni ürünler sunma eğilimi artabilir (Blythe, 1999: 419-420) ve dolayısıyla yüksek performans sağlanabilir (Calantone - Harmancıoğlu - Droge, 2010: 1071; Hult vd., 2004, Otero-Neira - Lindman - Ferna'ndez, 2009: 220). Bu noktada işletmelerin ürün inovasyonlarını gerçekleştirme sürecinde kurgulamaları gereken radikal ve artımsal ürün inovasyon uygulamaları ile bunlarla birlikte hareket ettiği düşünülen tepkisel ve proaktif pazar yönelimlilik yapıları önem arz etmektedir. Bunun yanında radikal ve artımsal ürün inovasyon yapabilirlikleri ile yeni ürün performansı arasında da ilişki bulunmaktadır (Menguc – Auh, 2010, 821-824).

Tepkisel ya da proaktif eylemlerle tanımlanan pazar yönelimlilik ile inovasyon yönelimlilik yapıları birbirini tamamlayan ve inovasyon çalışmalarının temelini oluşturan bir ilişkiye sahiptirler (Zhang – Duan, 2010: 852). Tepkisel ve proaktif pazar yönelimliliğin yeni ürün performansı üzerinde belirleyici rolü bulunmakta (Tsai vd., 2008: 884) ve aynı zamanda tepkisel ve proaktif pazar yönelimliliğin kendi aralarındaki etkileşim ile örgütsel faktörler de ürün geliştirme performansını etkileyebilmektedir (Atuahene-Gima, Slater - Olson, 2005: 464-469). Bu noktada tepkisel pazar yönelimliliğin artımsal inovasyonlar üzerindeki etkisi, proaktif pazar yönelimliliğe göre daha yüksektir (Li vd., 2008: 1002). Proaktif pazar yönelimliliğin de radikal ürün inovasyonlarıyla birlikte hareket ettiği düşünülmektedir (Menguc – Auh, 2010, 821-824).

İnovasyon konusuna ilişkin literatür incelemesinde çeşitli yapıların aracılık rolüne sahip olduğu görülmektedir. İnovasyonun performans üzerinde kısmi aracılığını (Sadıkoğlu - Zehir, 2010: 13) ve firma yenilikçiliğinin tam aracılığını (Nybakk, 2012:1) ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. Benzer şekilde Agarwal ve arkadaşları (2003: 75) oluşturdukları modelde, inovasyonun pazar yönelimlilik ile performans arasında olan ilişkide tam aracılık yaptığı bulgusuna ulaşmışlardır. Grinstein (2008: 171) da yaptığı meta analizi çalışmasında müşteri ve rakip yönelimliliğin inovasyon sonuçları üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Sandvik ve Sandvik (2003: 361) de pazar yönelimliliğin hem pazar için yeni ürünler hem de işletme için yeni ürünler üzerinde doğrudan olumlu etkisini bulmuşlardır.



Araştırma bu temel bulgulardan hareketle radikal ve artımsal ürün inovasyon yapabilirliklerinin, pazar yönelimlilik yapılarından yenilikçiliğe ve buradan performansa giden yol üzerinde aracılık etkisi yaptığı düşünülmüş ve aşağıdaki model kurgulanmıştır.



**Şekil 4.1:** Araştırmanın Modeli

Araştırmanın test edilmek istenen hipotezler ise şunlardır:

- H1: Proaktif pazar yönelimliliğin, radikal ürün inovasyon yapabilirlikleri üzerinde pozitif etkisi vardır.
- H2: Tepkisel pazar yönelimliliğin, artımsal ürün inovasyon yapabilirlikleri üzerinde pozitif etkisi vardır.
- H3: Radikal ürün inovasyon yapabilirliklerinin, yenilikçilik üzerinde pozitif etkisi vardır.
- H4: Artımsal ürün inovasyon yapabilirliklerinin, yenilikçilik üzerinde pozitif etkisi vardır.
- H5: Yenilikçiliğin, yeni ürün performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.
- H6: Yeni ürün performansının, işletme performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

## 6. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

### 6.1. Pilot çalışma

Araştırmaya dâhil olan 154 işletmeye ulaşmadan önce oluşturulan anket formunun sadece ifade, anlam ve içerik açısından doğru bir çerçeveyi yansıtip yansıtmadığını görebilmek için büyük ölçekli ve ürün inovasyonu yaptığı tespit edilen 20 işletme (otomotiv, tekstil, makine sektörü ağırlıklı) üzerinde pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Alınan geri bildirimler neticesinde anket formuna son şekli verilmiştir. Pilot çalışma, esas çalışmadan önceki bir aylık süre içerisinde yapılmıştır.

### 6.2. Katılımcı ve İşletme Profili

Araştırmaya katılan cevaplayıcılara ilişkin özellikler aşağıdaki tabloda verilmektedir. Cevaplayıcıların cinsiyetleri incelendiğinde, erkeklerin baskın olduğu görülmektedir. Erkeklerin sayısı 132'dir. Cevaplayıcıların büyük çoğunluğunu lisans mezunları (88 kişi- % 57,14) ve lisansüstü eğitime sahip olanlar (62 kişi - %40,26) oluşturmaktadır. Ayrıca cevaplayıcılar, yeni ürün geliştirme veya ürün inovasyonu süreci içerisinde yer alan ya da bu konuda yönetim kademesinde bulunan yetkili kişilerden oluşmaktadır. Bunların büyük çoğunluğu %33,11 oranı ile Ar-Ge bölümündeki yöneticiler, %22,72 oranı ile genel müdür yöneticileri ve % 19,48 oranı ile pazarlama bölümü yöneticilerinden oluşmaktadır.

**Tablo 4.1:** Cevaplayıcılara İlişkin Özellikler

Cevaplayıcılara İlişkin Özellikler		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	132	85,71
	Kadın	22	14,29
Eğitim Durumu	Lisans	88	57,14
	Lisansüstü	62	40,26
	Lise	2	1,3
	İlköğretim	2	1,3
İşletmedeki Pozisyon	Ar-Ge Bölümü Yöneticileri	51	33,11
	Pazarlama Bölümü Yöneticileri	30	19,48
	Genel Müdür Yöneticileri	35	22,72
	Üretim Bölümü Yöneticileri	22	14,3
	Şirket İcra Kurulu Yöneticileri	16	10,39
<b>TOPLAM</b>		<b>154</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların işletmelerine ilişkin özellikler aşağıdaki tabloda verilmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunu büyük (96 işletme) ve orta (37 işletme) ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Faaliyet düzeyi açısından işletmelerin büyük çoğunluğunu uluslararası düzeyde (işletmenin faaliyet alanının birden fazla ülkede gerçekleşmesi) faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Bu işletmelerin oranı %74,67 (115 işletme)'dir. Bu işletmeleri % 17,53 oranı ile ulusal düzeyde (işletmenin birden fazla bölgede veya ülke çapında faaliyet göstermesi) faaliyet gösteren işletmeler izlemektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet süreleri incelendiğinde, 20 yıldan fazla süredir faaliyet gösteren ve tecrübeli olarak adlandırılabilir işletmelerin ağırlıkta olduğu görülmektedir. Bu işletmelerin sayısı 96'dır. 11-20 yıllık bir geçmişe sahip olan ve orta derecede tecrübeye sahip işletmelerin sayısı ise 37'dir. İşletmelerin faaliyette buldukları sektörler incelendiğinde, ürün inovasyonu ağırlıklı olan otomotiv ve otomotiv yan sanayi (%18,83-29 işletme), tekstil-hazır giyim (%17,53-27 işletme) ve ilaç sektörlerinin (%14,94-23 işletme) en büyük yüzdeye sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.2: İşletmelere İlişkin Özellikler**

İşletmelere İlişkin Özellikler		Sayı	Yüzde
Ölçek	Büyük	96	62,34
	Orta	37	24,03
	Küçük	21	13,63
Faaliyet Düzeyi	Uluslar arası	115	74,67
	Ulusal	27	17,53
	Bölgesel	6	3,9
	Yerel	6	3,9
Faaliyet Süresi	20 yıldan fazla süredir faaliyet gösteren (eski) ve tecrübeli işletmeler	96	62,34
	11-20 yıl arası faaliyet gösteren ve orta derecede tecrübeye sahip işletmeler	37	24,03
	10 yıl ve daha az süredir faaliyet gösteren yeni işletmeler	21	13,63
Sektör	Otomotiv ve Otomotiv Yan Sanayi	29	18,83
	Tekstil-Hazır Giyim	27	17,53
	İlaç	23	14,94
	Makine-Metal	13	8,44
	İnşaat/yapı	12	7,79
	Gıda	9	5,84
	Kimya	8	5,19
	Elektronik	8	5,19
	Bilişim/Telekomikasyon	7	4,55
	Savunma Sanayi	4	2,6
	Medikal	5	3,25
	Diğer (Plastik, Enerji, Yazılım, Yazılım-Teknoloji, Mobilya, Endüstriyel Mutfak)	9	5,85
<b>TOPLAM</b>		<b>154</b>	<b>100</b>

### 6.3. Modelin Test Edilmesi

Çalışmanın modeli, radikal ve artımsal ürün inovasyon yapabilirlik yapılarının, pazar yönelimliliğinin yenilikçilik üzerinden performansa olan etkisinde, aracılık rolü olduğu şeklindedir. Diğer bir ifadeyle pazar yönelimlilik yapılarının radikal ve artımsal ürün inovasyon yapabilirlik yapılarının aracılık etkisi ile yenilikçilik üzerinden performansa olan etkisi daha fazla olacaktır.

Modelin test edilmesi üç aşamalı gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada ilgili ölçeklerin literatürde genel kabul görmüş şekillerinin geçerli olup olmadığı test edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi yöntemi ile modelde kullanılan toplam 27 değişkenin kendi dâhil oldukları ölçeklerde yer alıp almadığı kontrol edilmiştir. Asal bileşenler tekniği, varimax

rotasyonu ve özdeğerlerin 1'den büyük olma kriterlerine göre yapılan açıklayıcı faktör analizi neticesinde beklendiği gibi 27 değişken 7 ana grup içerisinde ve kendi ölçeklerinde gruplandıkları görülmüştür. Bu sonuçlar, modeli test etmek için ikinci aşamaya geçilmesi için yeterlidir. Açıklayıcı faktör analizi sonuçları ile içsel tutarlılık sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 4.3:** Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	PPY	İP	TPY	RAD	YÜP	ART	YNL
V1	0,222	0,115	<b>0,741</b>	0,185	0,077	0,203	0,090
V2	0,144	0,133	<b>0,629</b>	0,057	0,058	0,315	0,058
V3	0,164	0,224	<b>0,746</b>	0,055	-0,052	-0,071	0,184
V6	0,199	0,039	<b>0,619</b>	0,212	0,323	0,115	0,112
V8	<b>0,721</b>	0,063	0,305	0,280	0,172	0,056	-0,016
V9	<b>0,791</b>	0,024	0,217	0,152	0,226	0,137	0,135
V11	<b>0,541</b>	0,196	0,083	0,274	0,144	0,148	0,182
V12	<b>0,548</b>	0,128	0,080	0,175	0,108	0,433	0,165
V14	<b>0,608</b>	0,155	0,166	-0,026	0,136	0,108	0,279
V24	0,100	0,121	0,218	<b>0,822</b>	0,087	-0,029	0,074
V25	0,199	0,121	0,009	<b>0,851</b>	0,114	0,112	0,149
V26	0,330	-0,049	0,279	<b>0,482</b>	0,345	0,342	0,016
V27	0,408	0,004	0,123	<b>0,491</b>	-0,048	0,371	0,025
V28	0,325	0,088	0,285	<b>0,394</b>	0,299	0,226	0,054
V29	0,182	0,128	0,142	0,104	0,135	<b>0,825</b>	0,070
V30	0,333	0,059	0,033	0,167	0,078	<b>0,786</b>	0,069
V31	-0,098	0,065	0,401	-0,068	0,157	<b>0,670</b>	0,245
V35	0,261	-0,061	0,230	-0,239	0,039	0,108	<b>0,587</b>
V36	0,042	0,005	0,169	0,281	0,229	0,071	<b>0,781</b>
V37	0,280	0,072	0,050	0,278	0,116	0,191	<b>0,670</b>

V38	0,253	0,101	0,066	0,120	<b>0,822</b>	0,164	0,106
V39	0,172	0,195	0,003	0,174	<b>0,830</b>	0,179	0,102
V40	0,108	0,344	0,205	-0,011	<b>0,756</b>	-0,026	0,178
V42	0,125	<b>0,713</b>	0,190	0,139	0,115	0,063	-0,179
V43	-0,031	<b>0,877</b>	0,084	0,102	0,164	0,129	0,013
V44	0,058	<b>0,904</b>	0,110	0,031	0,063	0,043	0,005
V45	0,247	<b>0,750</b>	0,071	0,006	0,211	0,038	0,244
<b>Açıklanan Varyans (%)</b>	11,71	11,34	9,84	9,82	9,71	9,64	6,90
<b>Özdeğerler</b>	8,96	2,59	1,72	1,61	1,45	1,18	1,10
<b>Cronbach alfa</b>	0,81	0,87	0,76	0,82	0,86	0,80	0,66
KMO = 0,85; P < 0,05, $X^2 = 2215,15$ ; Sd = 351;							
<b>Anketin Genel Tutarlılığı (Cronbach alfa) = 0,918 (27 değişken)</b>							
<b>PPY= Proaktif Pazar yönelimlilik; TPY= Tepkisel Pazar yönelimlilik; İP= İşletme Performansı; YÜP=Yeni Ürün Performansı; RAD= Radikal Ürün İnovasyon Yapabilirlikleri; ART= Artımsal Ürün İnovasyon Yapabilirlikleri; YNL= Yenilikçilik</b>							

İkinci aşamada, her bir yapının kendisinin ve diğer yapılarla birlikte doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulması Lisrel 8.51 yazılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bu aşamanın temel amacı ölçeklerin ölçüm ve yapı geçerliliklerinin test edilmesidir. Kullanılan temel kriterler uyum indeksleri (GFI, AGFI, CFI, NFI), RMSEA, SRMR değerleri ve  $X^2/df$  oranıdır. Literatürde genel kabul edilen sınırlar,  $X^2/df \leq 3$ ; GFI > 0.90; AGFI > 0.90; CFI > 0.90;  $0.05 < RMSEA < 0.08$ ;  $0 < RMSR < 1$ 'dir (Baumgartner - Homburg, 1996: 152; Iacobucci, 2010: 90-96; Weston - Gore, 2006: 742). Öncelikle her bir ölçeğin (yapının) bağımsız olarak doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 4.4'den görüldüğü gibi bütün ölçeklerin bağımsız olarak uyum değerleri, kabul edilebilir sınırlar içindedir. Sadece proaktif pazar yönelimlilik içinde yer alan V9 ile radikal ürün inovasyon yapabilirlikleri içinde yer alan V24 değişkenleri, ilgili yapıların geçerliliği üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğundan analiz dışında tutulmuştur. Daha sonra yedi faktörlü doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bunun amacı bu yedi faktörün birlikte geçerli bir yapıyı temsil edip etmediğini belirlemektir. Modelin genel doğrulayıcı faktör

analizi sonuçlarına bakıldığında değerler, iyi bir uyumun olduğunu göstermektedir ( $X^2/df = 1,470$ ; GFI = 0,98; AGFI = 0,97; CFI = 1,00; RMSR = 0,060; RMSEA = 0,055).

**Tablo 4.4:** Bağımsız Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	N	$X^2/df$	CFI	GFI	RMSEA	RMR	SRMR	AGFI	NFI	P değeri
TepkiselPY.	4	1,86/2	1	1	0	0,008	0,014	1	1	0,395
Proaktif PY.	4	0,11/2	1	1	0	0,002	0,003	1	1	0,948
RadikalÜ.İnvY.	4	4,84/2	1	1	0,06	0,018	0,022	0,99	1	0,069
ArtımsalÜ.İnvY.	3	0/0				Çok iyi uyum				1
Yenilikçilik	3	0/0				Çok iyi uyum				1
Yeni Ürün Perf.	3	0/0				Çok iyi uyum				1
İşletme Perf.	4	0,76/2	1	1	0	0,0071	0,0073	1	1	0,682

Yapıların (örtük değişkenlerin) ölçek güvenilirliği ile bileşik güvenilirlik değerleri de hesaplanmıştır. Güvenirlilik ölçütü olan bileşik güvenilirlik değerinin 0,60'ın üzerinde olması istenir (Bagozzi – Yi, 1988: 80). Örtük değişkenlerin bileşik güvenilirlik değerleri 0,68 ile 0,87 arasındadır. Aşağıda tablo, ölçüm modelinde yer alan örtük ve gözlenen değişkenlerin standart hatalarını, faktör yüklerini, içsel tutarlılık ve bileşik güvenilirlik düzeylerini, ortalamalar ve t değerlerini göstermektedir. Ölçüm modelinin katsayılarının kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu, dolayısıyla ölçüm modelinin güvenilir ve geçerli olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 4.5: Ölçüm Modeli Değerleri**

	İçsel Tutarlılık	Ortalama t değerleri	Standart Hata	Faktör Yükleri	Bileşik Güvenilirlik*
<b>Tepkisel Pazar Yönelimlilik</b>	0,766	4,202	0,63		0,78
V1		8,61	0,31	0,83	
V2		7,28	0,65	0,59	
V3		8,12	0,54	0,68	
V6		8,66	0,6	0,63	
<b>Proaktif Pazar Yönelimlilik</b>	0,739	4,075	0,71		0,754
V8		9,96	0,57	0,66	
V11		10,44	0,5	0,71	
V12		9,42	0,61	0,63	
V14		8,27	0,59	0,64	
<b>Radikal Ürün İnovasyon Yapabilirlikleri</b>	0,786	3,504	0,77		0,779
V25.		11,84	0,49	0,71	
V26.		11,25	0,47	0,73	
V27.		10,52	0,57	0,66	
V28.		10,93	0,59	0,64	
<b>Artımsal Ürün İnovasyon Yapabilirlikleri</b>	0,8	4,039	0,62		0,795
V29.		5,37	0,3	0,84	
V30.		5,37	0,3	0,84	
V31.		5,37	0,69	0,56	
<b>Yenilikçilik</b>	0,666	4,121	0,7		0,689
V35.		4,16	0,83	0,42	
V36.		4,16	0,54	0,68	
V37.		4,16	0,31	0,83	
<b>Yeni Ürün Performansı</b>	0,864	3,92			0,844
V38.		7,81	0,36	0,8	
V39.		7,81	0,21	0,89	
V40.		7,81	0,49	0,71	
<b>İşletme Performansı</b>	0,821	3,87			0,872
V42.		10,06	0,6	0,63	
V43.		12,46	0,21	0,89	
V44.		12,45	0,18	0,91	
V45.		11,82	0,47	0,73	

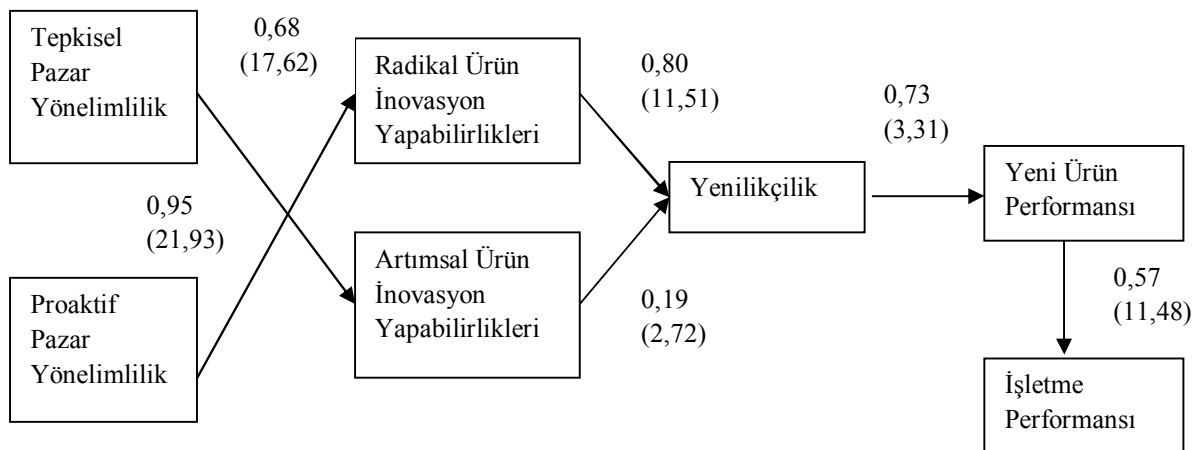


Son aşamada ise hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesi analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları ve örtük değişkenler arasındaki korelasyon değerleri aşağıda görülebilir.

**Tablo 4.6:** Örtük Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

	Tepkisel PY.	Proaktif PY.	Rad. Ü.İnov. Y.	Art.Ü.İnov. Y.	Yenilikçilik	Yeni Ürün Performansı	İşletme Performansı
Tepkisel PY.	1						
Proaktif PY.	0,488*	1					
Rad. Ü.İnov. Y.	0,449*	0,539*	1				
Art.Ü.İnov. Y.	0,450*	0,520*	0,468*	1			
Yenilikçilik	0,424*	0,463*	0,396*	0,367*	1		
Yeni ürün Performansı	0,376*	0,460*	0,392*	0,348*	0,380*	1	
İşletme Performansı	0,345*	0,338*	0,236*	0,242*	0,154*	0,421*	1

Komut dosyası ile yazılan yapısal eşitlik modeli sonucunda (Bkz Ek 2), modelin geçerli yollardan oluştuğu gözlemlenmektedir. Standardize edilmiş çözümlene değerleri ve t değerleri (parantez içinde) aşağıdaki şekilde (Bkz Ek 3 ve Ek 4) gösterilmektedir. Modelde örtük değişkenlerden tepkisel pazar yönelimlilik 4, proaktif pazar yönelimlilik 4, radikal ürün inovasyon yapabilirliği 4, artımsal ürün inovasyon yapabilirliği 3, yenilikçilik 3, yeni ürün performansı 3, işletme performansı 4 gözlenen değişkene sahip olup; aşağıdaki şekilde gösterilen yapısal eşitlik modeli için uyum iyiliği değerleri incelendiğinde de yeterli seviyede uyum iyiliği değerlerine ulaşıldığı gözlemlenmiştir.



(P Value: 0,00000;  $\chi^2/df = 438,37/268 = 1,635$ ; RMSEA= 0,064; RMR= 0,054; NFI = 0,97; CFI= 1,00; GFI= 0,97; AGFI= 0,96)

**Şekil 4.2:** Standardize Çözüm Değeri ve t-Değeri ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonucu

Yapısal eşitlik modellemesi analizi sonuçlarına göre aşağıdaki tabloda araştırmanın hipotezleri ve bu hipotezlerin kabul/red durumları verilmektedir. Modelin test sonuçları incelendiğinde, kurgulanan bütün hipotezlerin kabul edildiği görülmüştür.

**Tablo 4.7:** Hipotezlerin Kabul/Red Durumu

Hipotezler	Örtük Değişkenler Arası İlişkiler ve İlişkilerin Yönleri			t değerleri*	Hipotez Kabul/Red Durumu
H1	Proaktif Pazar Yönelimlilik	→	Radikal Ürün İnovasyon Yapabilirlikleri	21,93	Kabul
H2	Tepkisel Pazar Yönelimlilik	→	Artımsal Ürün İnovasyon Yapabilirlikleri	17,62	Kabul
H3	Radikal Ürün İnovasyon Yapabilirlikleri	→	Yenilikçilik	11,51	Kabul
H4	Artımsal Ürün İnovasyon Yapabilirlikleri	→	Yenilikçilik	2,72	Kabul
H5	Yenilikçilik	→	Yeni Ürün Performansı	3,31	Kabul
H6	Yeni Ürün Performansı	→	İşletme Performansı	11,48	Kabul

\* 120'nin üzerinde serbestlik derecesi ve  $\alpha = 0,05$  anlamlılık düzeyinde t tablo değeri 1,96'dır.

Model, işletmelerin tepkisel ve proaktif pazar yönelimlilik düzeylerinin işletme performansı üzerindeki etkisine yönelik olarak tam-aracılık tanımlamış ve bu etkinin “radikal ve artımsal ürün inovasyon yapabilirlikleri”, “yenilikçilik” ve yeni ürün performansı aracı değişkenleriyle dolaylı bir şekilde ortaya çıkacağını belirtmiştir. Diğer bir ifadeyle yenilikçilik örtük değişkeninin ürün inovasyon yapabilirlikleri ile yeni ürün performansı arasında tam aracılık (full mediation) yaptığı, ürün inovasyon yapabilirliklerinin de tepkisel ve proaktif pazar yönelimlilik ile yenilikçilik arasında tam aracılık (full mediation) yaptığı sonucuna ulaşılır. Tepkisel ve proaktif pazar yönelimliliğin yeni ürün performansı üzerinde etkisi bu aracı değişkenler ile olmaktadır. Yeni ürün

performansı da yenilikçilik ile işletme performansı arasında aracılık etmektedir. Modelde her bir aracı örtük değişken tam aracı durumundadır.

Modele ilişkin sonuçlar incelendiğinde, proaktif pazar yönelimlilikle radikal ürün inovasyon yapabilirlikleri arasında bulunan güçlü etki (0,95), tepkisel pazar yönelimlilikle artımsal ürün inovasyon yapabilirlikleri arasında bulunan etki gücünden daha fazladır (0,68). Benzer şekilde radikal ürün inovasyon yapabilirlikleri ile yenilikçilik düzeyi arasında bulunan güçlü etki (0,80), artımsal ürün inovasyon yapabilirlikleri ile yenilikçilik arasında bulunan etki gücünden daha fazladır (0,19). Yenilikçilik ve yeni ürün performansı arasında bulunan güçlü etki (0,73), yeni ürün performansı ile işletme performansı arasında da bulunmaktadır (0,57).

## **7. ANALİZ SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

Yapısal eşitlik modellemesi sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde yeni ürün performansına giden iki yolun olduğu görülmektedir. Bu yolların başlangıç noktalarını tepkisel ve proaktif pazar yönelimlilik örtük değişkenleri oluşturmaktadır. Bu yollardan ilki tepkisel pazar yönelimlilik - artımsal ürün inovasyon yapabilirlikleri - yenilikçilik değişkenlerinden oluşmakta iken; diğer yol, proaktif pazar yönelimlilik - radikal ürün inovasyon yapabilirlikleri - yenilikçilik değişkenlerinden oluşmaktadır. Bu yollardan biri olan proaktif pazar yönelimlilik - radikal ürün inovasyon yapabilirlikleri - yenilikçilik değişkenlerinden oluşan yolun diğer yola göre yeni ürün performansı üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu söylenebilir. Tepkisel ve proaktif pazar yönelimliliğin yeni ürün performansı üzerinde doğrudan etkileri yoktur. Diğer bir ifadeyle proaktif pazar yönelimliliğin yeni ürün performansı üzerindeki etkisi radikal ürün inovasyon yapabilirlikleri ve yenilikçilik aracı değişkenleri; tepkisel pazar yönelimliliğin yeni ürün performansı üzerindeki etkisi ise artımsal ürün inovasyon yapabilirlikleri ve yenilikçilik aracı değişkenleri ile gerçekleşmektedir. Yeni ürün performansı örtük değişkeni de model içerisinde en önemli aracı değişken olarak bulunmuştur. Bunun en temel nedeni ise bulunan her iki yolun da işletme performansına yeni ürün performansı tam aracılığı üzerinden ulaşmasıdır.

Modele ilişkin sonuçlar, işletmeler açısından pazarı yönlendirmenin daha önemli olduğunu göstermektedir. Bu, işletmelerin rekabetçiliği açısından önemlidir. Tepkisel pazar yönelimlilik, müşterilerin mevcut ihtiyaçlarına odaklandığından artımsal ürün

inovasyon yapabilirlikleri üzerinde daha fazla etkilidir. Artımsal ürün inovasyon yapabilirlikleri de artımsal ürün inovasyonlarının gelişimini sağlayacaktır. Bu sayede mevcut müşteri ihtiyaçları daha iyi karşılanır. Bu inovasyonların sıklığı, işletmeler için pazar payını artırabilir ve işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri için önemlidir. Artımsal inovasyonlarla işletmeler, riskli yeni fırsatlardan vazgeçerek daha az riskli pazarlara ve ürün genişletme stratejilerine yönelebilirler. Özellikle ürün hayat eğrisinde olgunluk dönemine yaklaşan ürünler için tepkisel pazar yönelimlilik daha önemlidir. İşletmelerin farklılaştırma yapmaları açısından tepkisel pazar yönelimliliği dikkate alarak büyüme döneminden olgunluk dönemine geçen ürünleri için artımsal inovasyonları değerlendirmeleri düşünülebilir. Kaynakları sınırlı olan ve pazarda yerleşik olan işletmeler, tepkisel pazar yönelimlilik ile müşteri ihtiyaçlarını doğru anlamaya ve müşterilerini tatmin etmeye çaba göstermelidirler. Müşteri tatmini sonuçları, işletme birimleriyle de paylaşarak işletmenin yenilikçiliği artırılabilir. İşletmeler de bu sayede ürünlerinde başarıyı yakalayabilirler.

Modele ilişkin sonuçlar değerlendirildiğinde, hem tepkisel hem de proaktif pazar yönelimliliğin artımsal ve radikal ürün inovasyonlarının gerçekleştirilmesine ilişkin ürün inovasyon yapabilirlikleri üzerinde etkiye sahip olduğu görülmektedir. İşletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri için tepkisel pazar yönelimlilik gerekli olmakla birlikte yeterli değildir. Özellikle proaktif pazar yönelimliliğin yeni ürün performansı üzerinde dolaylı etkisinin daha fazla olduğu söylenebilir. İşletmelerin proaktifliğe uzun vadeli yatırım gözüyle bakmaları gerekmektedir. Müşteri odaklı veya modern pazarlama anlayışının gereği de budur. İşletmelerin proaktif pazar yönelimli olmalarının yeni ürün performansı ve işletme performansı üzerinde daha fazla etkiye sahip olması, aynı zamanda pazara yeni girişlerin engellenmesinde de yarar sağlayacaktır. Bu nedenle işletmeler de müşterilerin gizli ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanan proaktif pazar yönelimlilik ile riskli, fazla zaman, kaynak ve çaba gerektiren fakat müşterilere üstün yararlar sunan ürünleri geliştirmeye yönelmelidirler. Bu, müşteri davranışlarının gözlenmesi, şikâyetler, ürün iadeleri, garanti talepleri gibi müşteri verilerinin dikkatli incelenmesi ile mümkün olabilir. Proaktif pazar yönelimlilik, radikal ürün inovasyon yapabilirlikleri üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğundan daha yenilikçi ürün ve hizmetlerin sunumunu sağlayacaktır. Proaktif pazar yönelimli olan işletmeler, gelecek dönemlere ait trendleri araştırarak pazarda sürekli fırsatları aramalıdır. Bu sayede özellikle ürün geliştirme süreci açısından

ürünün önceden tahmin edilmesi ve belirlenmesi sözkonusu olacağından işletmeler, yeni ve radikal teknolojileri benimseyerek müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan “pazar için” radikal yeni ürünler geliştirebilirler. Müşteriler de performansta önemli gelişim sağlayan ve yeterli düzeyde yararlar sunan ürünlere yönelebileceklerdir. Müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması da daha iyi ürün performansına ve işletme performansına öncülük eder. Ülkemizde aile işletmelerinin ve kaynakları sınırlı olan işletmelerin proaktif pazar yönelimli olmaları ve radikal ürün inovasyonlarını gerçekleştirmeleri zordur. Fakat işletmeler, kaynakları elverdiği ölçüde artımsal ve radikal ürün inovasyonları arasında denge kurmaya çaba göstermelidirler. Performansın gelişmesine de yenilikçilik katkı sağlamaktadır. İşletmelerde yenilikçi bir kültürün oluşturulması ve pazarlama stratejilerinin etkinliği (örneğin etkin dağıtım ve tutundurma faaliyetleri) de buna katkı sağlayacaktır.

## SONUÇ

Günümüzün rekabet ortamında işletmeler, rakiplerine göre bir adım önde yer almak için kıyasıya mücadele vermektedirler. İnovasyon, tüm işletmelerin ve ülkelerin ilgi odağı haline gelmiştir. İşletmeler, rekabet avantajı kazanmak, rakiplerine göre farklılaşmak, ürün/hizmet kalitesini geliştirmek, yeni pazarlar yaratmak, ürün/hizmet karmasını genişletmek, çalışanlar için iş koşullarını geliştirmek, işgücü/üretim maliyetini azaltmak, malzeme tüketimini azaltmak gibi nedenlerle veya amaçlarla inovasyonlar gerçekleştirmeye yönelmektedirler. Yöneticiler, pazar için yeni ürün geliştirme mantığıyla ilişkili olarak inovasyonu anlamada pazarlama ve inovasyon arasında ilişki kurmalıdırlar. Bu anlamda çalışmada yeni ürün inovasyonu kavramı ele alınmıştır.

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren ve ürün inovasyonları gerçekleştiren işletmelerin pazar yönelimlilik yapıları, ürün inovasyon yapabilirlikleri, yenilikçilik yapılarının yeni ürün performansı ve işletme performansı üzerindeki etki gücü düzeyini belirlemektir. İkincil bir amaç ise yeni ürün inovasyonu gerçekleştirecek işletmeler için bir rehber oluşturmak olup; bu doğrultuda yeni ürün inovasyon süreci ayrıntılı olarak incelenmiştir. İşletmelerin, yenilikçi stratejinin belirlenmesinden başlayıp, fikirlerin geliştirilmesi ve en uygun fikrin seçimiyle devam eden bu süreçte yeni ürün inovasyonlarında başarılı olmaları için önem vermeleri gereken noktalar ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Çalışmada yeni ürün inovasyonunda inovatif kültürün önemli bir unsuru olarak işletmelerin pazar yönelimlilik yapıları incelenmektedir. İşletmelerin pazar yönelimlilikleri, Narver, Slater ve MacLachlan (2004)’ın tepkisel ve proaktif pazar yönelimlilik yapıları temelinde incelenmiştir. Çalışmada İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl açıklanan, üretimden net satışlarına (TL) Türkiye’nin ilk 1000 büyük işletmesi ile araştırma yapılmıştır. Araştırmaya katılan cevaplayıcılar, yeni ürün geliştirme veya ürün inovasyonu süreci içerisinde yer alan ya da bu konuda yönetim kademesinde bulunan yetkili kişilerden oluşmaktadır. Bunların büyük çoğunluğunu % 33,11 oranı ile Ar-Ge bölümü yöneticileri ve % 22,72 oranı ile genel müdür yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin ölçeği incelendiğinde de bu işletmelerin büyük çoğunluğunu, büyük ölçekli (96 işletme) ve orta ölçekli işletmeler (37 işletme) oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan işletmeler ağırlıklı olarak uluslar arası alanda

faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır. Bu işletmelerin faaliyette buldukları sektör incelendiğinde, ürün inovasyonu ağırlıklı olan otomotiv ve otomotiv yan sanayi (% 18,83-29 işletme), tekstil-hazır giyim (% 17,53-27 işletme) ve ilaç sektörünün (% 14,94-23 işletme) en fazla yüzdeye sahip olduğu görülmektedir.

Ülkemizde 154 işletme yöneticisiyle gerçekleştirilen analiz sonucunda tepkisel ve proaktif pazar yönelimliliğin, radikal ve artımsal ürün inovasyon yapabilirlikleri ile yenilikçilik aracı değişkenleriyle yeni ürün performansını; yeni ürün performansı aracı değişkeniyle de işletme performansını etkilediği bulunmuştur. Tepkisel pazar yönelimliliğe göre proaktif pazar yönelimliliğin yeni ürün performansı üzerindeki dolaylı etkisinin de daha fazla olduğu söylenebilir. Çalışmada tam aracılık tanımlanmış ve doğrudan etkiler bulunmamıştır. Bu çalışmanın sonuçları, işletmelerin kurumsallaşmalarında bir yönetim bakış açısı sağlamaktadır. Sonuçlar, işletmelerin performansları ile yeni ürünlerin performansını ve dolayısıyla rekabet konumlarını üretim ve pazarlama bilgi ve deneyimleri yoluyla güçlendirebileceklerini, aynı zamanda yenilikçiliği destekleyen bir kültürün gerekli olduğunu göstermektedir. Buna göre üretim açısından, üretim süreçlerinin planlanması ve yeni ürünlerin daha iyi üretilmesi gerekmektedir. Bu nedenle pazar yönelimli ürün geliştirme stratejisi yoluyla işlemlerin yeniden tasarımı ve büyüme stratejisinin formülasyonu bir yönetim fonksiyonu olarak görülebilir (Cravens - Piercy - Prentice, 2000). Pazar sorumluluğu gibi güçlü bir stratejinin uygulanması (Jain, 1993), işletmelerin pazar payını artırmada kullanılabilir. Diğer taraftan tüm kategorilerde müşterilerin gereksinimleri (cüzdan payı gibi) (Du - Kamakura - Mela, 2007), müşterilerin profillerini öğrenmek için yararlıdır. Sonuçta kategori temelinde pazar payı artışı sağlanabilir. Ayrıca süreç maliyetlerinin analizi için üretim kapasitesinin değerlendirilmesi önemlidir. Fırsatlardan yararlanma, yetenekler ve süreçlere uyum da yönetim bakış açısıyla dikkate alınmalıdır (Rindfleisch - Heide, 1997).

Pazarlama açısından, işletmelerin pazardaki ihtiyaçları görmeleri ve bu ihtiyaçlara tam zamanında tepki vermeleri ya da proaktif davranmaları marka çalışmalarına da destek sağlar. Pazar ve öğrenen organizasyon sistemi arasında olumlu ilişkilerin sağlanması (Slater - Narver, 1995), pazarlama iletişiminin önemini (Gronroos, 2004) vurgular. Bu nedenle işletmeler, markalama sürecinde müşterilerle iletişim deneyimi kazanmalıdırlar. Marka kavramı sadece ürün odaklı değildir. Ürün özelliklerini nasıl geliştirdiğini dikkate

alan bir algıdır (Jevons, 2005; Thorbjornsen, 2005). Bu nedenle yeni ürünler, hem işletmeler hem de müşterilerin bakış açısıyla analiz edilmelidir.

Araştırma sonuçları, inovasyon konusunda ilgili literatür ile karşılaştırıldığında da farklı ve benzer sonuçların olduğu görülmektedir. Örneğin Zhang ve Duan (2010) tarafından yapılan çalışmada tepkisel ve proaktif pazar yönelimliliğin yeni ürün performansı üzerinde doğrudan ve yenilikçilik aracı değişkeniyle dolaylı etkileri bulunurken; bu çalışmada pazar yönelimlilik boyutlarının “ürün inovasyon yapabilirlikleri” ve “yenilikçilik” aracı değişkenleriyle yeni ürün performansı üzerinde dolaylı bir etkisi bulunmuştur. İlgili literatür incelendiğinde, pazar yönelimlilik ve yeni ürün performansı arasındaki ilişkide farklı sonuçlar ortaya koyan çalışmalar dikkat çekmektedir. Bu çalışmalardan birinde Atuahene-Gima (1995: 275) 275 Avustralya işletmesi üzerinde yaptığı çalışmada, pazar yönelimliliğin yeni ürün başarısında en önemli faktör olduğunu ve etkisinin yeni ürünün türüne göre (radikal-artımsal) farklı olduğunu bulmuştur. Buna göre, radikal ürün inovasyonlarına göre artımsal ürün inovasyonlarında pazar yönelimlilik daha fazla etkilidir. Bu sonuç, radikal yeni ürünlerin gelişiminde pazar yönelimliliğin gereksiz olduğu anlamına gelmemelidir. Ayrıca tepkisel pazar yönelimliliğin ürün geliştirme performansı üzerinde olumlu etkisi bulunmuştur. Atuahene-Gima, Slater ve Olson (2005: 464-469) tarafından 175 işletme ile yapılan çalışmada da tepkisel pazar yönelimlilik ile yeni ürün programı performansı arasında U şeklinde bir ilişki; proaktif pazar yönelimlilik ile yeni ürün programı performansı arasında ters yönlü U şeklinde bir ilişki bulunmuştur. Bu iki yönelimliliğin etkileşimi ise yeni ürün programı performansı ile negatif ilişkilidir.

Ürün inovasyon yapabilirliklerinin yeni ürün performansı üzerindeki etkilerini ortaya koyan bazı çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalardan birinde Menguc ve Auh (2010: 827-828), örgütsel yapı, radikal ve artımsal ürün inovasyon yapabilirlikleri ile yeni ürün performansı arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Araştırmalarının sonucunda radikal ürün inovasyon yapabilirliklerinin yeni ürün performansını önemli düzeyde etkilediğini, artımsal ürün inovasyon yapabilirliklerinin yeni ürün performansı üzerinde etkilerinin ise önemli düzeyde olmadığını bulmuşlardır. Biçimsel olmayan bir örgüt yapısı olduğunda, radikal ürün inovasyon yapabilirlikleri ile yeni ürün performansı arasındaki ilişki pozitif ve istatistikî olarak önemlidir. Örgütsel yapı biçimsel olduğunda ise radikal ürün inovasyon yapabilirlikleri ve yeni ürün performansı arasındaki ilişki olumsuz fakat istatistikî olarak önemlidir. Buna karşın artımsal ürün inovasyon yapabilirlikleri biçimsel bir örgüt yapısıyla



yeni ürün performansına katkı sağlamaktadır. Bu araştırma sonucunda ise radikal ve artımsal ürün inovasyon yapabilirliklerinin yeni ürün performansı üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmamıştır. Bu bakımdan araştırmadan elde edilen bu sonucun, Menguc ve Auh (2010)'un çalışmalarının sonucundan farklı olduğu görülmektedir. İnovasyonu ortaya koyan bu yapabilirlikler, artımsal ve radikal inovasyonların da temelini oluşturmaktadırlar. Atuahene-Gima, Slater ve Olson, (2005: 465-466)'a göre de tepkisel ve proaktif pazar yönelimlilik, yeni ürün programı performansını radikal ve artımsal inovasyonlar üzerindeki etkileri aracılığıyla etkileyebilir. Bu açıdan araştırmadan elde edilen bu sonuç, Atuahene-Gima, Slater ve Olson (2005)'un bulmuş oldukları sonuçları desteklemektedir. Ürün geliştirme yöneticileri, bu yapabilirliklerin işletme yenilikçiliğini artırmasını sağlayabilirlerse yeni ürün performansı artabilir. Diğer yandan hem radikal hem de artımsal ürün inovasyon yapabilirlikleri üzerinde pazar yönelimlilik boyutlarının etkileri bulunmakla birlikte, özellikle proaktif pazar yönelimliliğin radikal ürün inovasyon yapabilirlikleri üzerindeki etkisi daha fazladır. Elde edilen bu sonuç, proaktif pazar yönelimliliğe göre tepkisel pazar yönelimli olmanın artımsal inovasyonlar üzerinde daha fazla etkili olduğunu bulan Li ve arkadaşları (2008: 1002)'nin çalışmalarının sonuçlarını desteklemektedir.

Araştırma sonucunda radikal ve artımsal ürün inovasyon yapabilirliklerinin yeni ürün performansı üzerindeki etkisinin yenilikçilik aracılığıyla sağlandığı bulunmuştur. Bu sonuç, performansın inovasyonların değil; yenilikçiliğin bir fonksiyonu olduğunu ifade eden Blythe (1999), Hult ve arkadaşları (2004), Siguaw, Simpson, Enz (2006) ile Calantone, Harmancıoğlu ve Droge (2010) tarafından da desteklenmektedir. Yenilikçi işletmenin yeni ürün inovasyonunda ve inovasyon uygulamalarında da öncü olması beklenmektedir. Yenilikçilik, yeni fikirlere açık olmayı ifade eder. İşletmenin yenilikçi kültürü de inovasyona yönelik organizasyonun yöneliminin ölçümüdür. Bu nedenle ürün geliştirme yöneticileri, işletmede yenilikçi bir kültür oluşturmaya çaba göstermelidirler. Çünkü yeni ürün geliştirme literatürü güçlü bir yenilikçi kültürün yeni ürün geliştirme çabasının başarısı ve performans üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir (Capon vd., 1992: 157; Cooper and Kleinschmidt, 1995: 374). Yenilikçi kültür ile işletmelerde girişimciliğin, risk almanın desteklendiği ve ödüllendirildiği, yeni ürünlerin beklenen sonuçları kazandırmadığı durumlarda çalışan bireylerin ya da takımların cezalandırılmadığı bir atmosfer yaratılmalıdır. Yeni fikirlere açık bir ortamın yaratılması ve resmi olmayan

iletişim, kararlara katılım, değişime kolay uyum sağlama, bu işletmelerin temel özelliği olmalıdır. Bu sayede yenilikçilik, yeni ürün performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olabilir. Yenilikçi ürün ve hizmetlerin sunumu da işletme performansının artmasına olumlu katkı sağlayacaktır. Ayrıca işletmelerin başarısında; doğru pazar ve ürün seçiminin gerçekleştirilmesi, ürünlerin kaliteli olması, doğru fiyattan, doğru dağıtım kanalıyla ve uygun tutundurma araçlarıyla yeni ürünlerin tüketicilere sunulmaları etkili olacaktır.

Çalışmada önemli sınırlama araştırmanın sadece Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeleri kapsamasıdır. Bu anlamda gelecekte yapılacak çalışmaların ülkelerarası karşılaştırmalı olarak yapılması daha yararlı sonuçlar ortaya koyabilir. Ayrıca çalışmada örneklem, farklı sektörlerden işletmeleri kapsamaktadır. Daha homojen bir örneklem, pazar yönelimlilik yapıları, ürün inovasyon yapabilirlikleri, yenilikçilik ve performans boyutları arasındaki ilişkileri anlamada daha derin bir bakış açısı sağlayabilir. Bu açıdan gelecekte yapılacak çalışmalar, tekstil, gıda, ilaç, otomotiv gibi belirli sektörlerle araştırmayı içerebilir. Sözkonusu ilişkilerin belirlenmesinde teknolojideki değişim, pazardaki değişim ve rekabet yoğunluğu gibi çevresel unsurların moderatör etkileri de ortaya konulabilir.

## KAYNAKLAR

ABOULNASR Khaled - Om NARASIMHAN - Edwar BLAIR - Rajesh CANDY (May 2008), “Competitive Response to Radical Product Innovations”, **Journal of Marketing**, Vol: 72, pp. 94-110.

ADIS Azaze-Azizi Abdul - Evelyn JUBLEE (2010), “Market Orientation and New Product Performance: The Mediating Role of Product Advantage”, **African Journal of Marketing Management**, Vol: 2, No: 5, pp. 91-100.

ADLER Paul S. - Aaron SHENBAR (1990), “Adapting your technological base: the organizational challenge”, **Sloan Management Review**, Vol: 32, No: 1, pp. 25–37.

AGARWAL Sanjeev - M. Krishna ERRAMILI - Chekitan S. DEV (2003), “Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation”, **Journal of Services Marketing**, Vol: 17 Issue: 1, pp.68 – 82.

AILIN Maizura - Peter LINDGREN (Fall 2008), “Conceptualizing Strategic Innovation Leadership for Competitive Survival and Excellence”, **Journal of Knowledge Globalization**, Vol:1, No: 2, pp. 87-107.

AKAT Ömer (2012), **Uluslar arası Pazarlama Karması ve Yönetimi**, Gözden Geçirilmiş 8. Baskı, Ekin Yayınları, Bursa.

AKGÜN Ali E. - Halit KESKİN - John C. BYRNE - Selim AREN (2007), “Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance”, **Technovation**, Vol: 27, pp. 501–513.

AKROYD Chris - Sharlene NARAYAN - V.G. SRIDHARAN (2009), “The Use of Control Systems in New Product Development Innovation: Advancing the ‘Help or Hinder’ Debate”, **The IUP Journal of Knowledge Management**, Vol: 7, No: 5/6, pp. 70-90.

AKYOS Müfit (2012), “Firma Düzeyinde Yenilikçilik (Yenilik) ve Bilgi Yönetimi”,[http://www.sistems.org/know\\_info4.htm](http://www.sistems.org/know_info4.htm);<http://inovasyonheryerde.com/index.php/makaleler/makaleler/muefitakyos/37-bilgiyonetimi>, 6 Ocak 2012.

ALAM Ian (2006), "Removing the Fuzziness from the Fuzzy Front-End of Service Innovations Through Customer Interactions", **Industrial Marketing Management**, Vol: 35, pp. 468-480.

ALAM M. Shahedul - Paul G. GUILD - Douglas SPARKES (2013), "Market-Scanning Capability - A Scale to Measure Firms' Ability to Sense or Respond to the Changes in the Marketplace", **International Journal of Business and Management**, Vol: 8, No: 4, pp. 10-19.

ALEGRE Joaquin - Rafael LAPIEDRA - Ricardo CHIVA (2006), "A Measurement Scale for Product Innovation Performance", **European Journal of Innovation Management**, Vol: 9, No: 4, pp. 333-346.

ALEGRE Joaquin - Ricardo CHIVA (2008), "Assessing The Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Evidence", **Technovation**, Vol: 28, pp. 315-326.

ALEGRE Joaquin - Ricardo CHIVA - Rafael LAPIEDRA (2005), "A literature-Based Innovation Output Analysis: Implications for Innovation Capacity", **International Journal of Innovation Management**, Vol: 9, No: 4, pp. 385-399.

ALTINTAŞ Murat Hakan (2000), **Tüketici Davranışları; Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine**, Alfa Yayınları, Bursa.

ALTUN Şafak (2007), **İnovasyonla Başarıyı Yakalayan Türkler**, Mediacat Yayınları, İstanbul.

AMABILE Teresa M - Constance N. HADLEY - Steven J. KRAMER (2003), "Zaman Baskısı Altında Yaratıcılık", **Yenilikçilik**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) Yayınları, Yayın No: 412, İstanbul, ss. 11-36.

AMABILE Teresa M. - Regina CONTI - Heather COON - Jeffrey LAZENBY - Michael HERRON (1996), "Assessing the Work Environment for Creativity", **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 5, pp. 1154-1185.

ANDERSSON Martin - Borje JOHANSSON (2008), "Innovation Ideas and Regional Characteristics: Product Innovations and Export Entrepreneurship by Firms in Swedish Regions", **Growth and Change**, Vol: 39, No: 2, pp. 193-224.

ANTHONY Scott D. (2012), “The Big Idea: The New Corporate Garage”, **Harvard Business Review**, September, pp. 44-54.

APPIAH-ADU Kwaku - Satyendra SINGH (1998), “Customer orientation and performance: a study of SMEs”, **Management Decision**, Vol: 36 Issue: 6, pp. 385 -394.

ARAMBURU Nekane - Sáenz JOSUNE - Olga RIVERA (2006), “Fostering innovation and Knowledge Creation: The Role of Management Context”, **Journal of Knowledge Management**, Vol: 10, No: 3, pp. 157-168.

ARAT Melih (2007), **21. Yüzyıl İçin Yönetim**, 2. Basım, Söz Yayınları, İstanbul.

ARONSON Jeffrey K. (2012), “When I use a word . . . Innovations—‘The Births of Time’”, **Q J Med**, Issue: 105, pp.1037–1039.

ARONSON Zvi H. - Richard R. REILLY- Gary S. LYNN (2006), “The Impact of Leader Personality on New Product Development Teamwork and Performance: The Moderating Role of Uncertainty”, **Journal of Engineering and Technology Management**, Vol. 23, No. 3, pp. 221-247.

ARSHAD Roshayani - Rohana OTHMAN (2012), “Market Orientation, Firm Performance And The Mediating Effect Of Corporate Social Responsibility”, **The Journal of Applied Business Research**, September/October, Vol: 28, No: 5, pp. 851-860.

ARSLANTAŞ Cem Cüneyt (2001), “Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilikçilik”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Yıl: 12, Sayı: 38, ss. 17-23.

ASARE Anthony K.(September 2008), The Role of the Supplier In Marketing Process Innovation and Value Creation, Isenberg School of Management, (A Dissertation Thesis), Amherst, U.S.A.

ASLAN Şebnem - Musa ÖZATA (2007), “KOBİ’lerde Bilgi Teknolojisi Kullanımının, Rekabet Gücü, Yenilikçilik, Girişimcilik ve Pazarlama Kapasitesiyle İlişkileri: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 2, ss. 15-28.

ATEŞ M. Rauf (2007), **İnovasyon Hayat Kurtarır**, Doğan Kitapçılık, 1. Baskı, İstanbul.

ATUAHENE-GIMA Kwaku (1995), “An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance a Contingency Approach”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol:12, Issue: 4, pp. 275-293.

ATUAHENE-GIMA Kwaku (2005), “Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation”, **Journal of Marketing**, Vol: 69, pp. 61-83.

ATUAHENE-GIMA Kwaku - Stanley F. SLATER - Eric M. OLSON (2005), “The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance”, **Journal of Product and Innovation Management**, Vol: 22, pp. 464-482.

AVERMAETE Tessa - Jacques VIAENE - Eleanor J. MORGAN - Nick CRAWFORD (2003), “Determinants of Innovation in Small Food Firms”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 6, Issue: 1, pp. 8-17.

AYDIN Serkan (2009), , “Kişisel ve Ürün Temelli Yenilikçilik: Cep Telefonu Kullanıcılarına Üzerine Ampirik Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 2, ss. 188-203.

BAGOZZI Richard P. – Youjae YI (1988), “On the Evaluation of Structural Equation Models”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol: 16, No:1, Spring, pp. 74-94.

BAKER William E. - James M. SINKULA (2005), “Market Orientation and the New Product Paradox”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol: 22, pp. 483-502.

BALDWIN John - Guy GELLATLY (2003), **Innovation Strategies and Performance in Small Firms**, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.

BALYEMEZ Figen - Evrim İldem DEVELİ - D. Zeynep Bayazıt ŞAHİNOĞLU (2005), “Ürün Yaşamı Sürecinde Üretimin Yeniden Yapılandırılması”, **V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım, ss. 83-87.

BARCA Mehmet (Şubat 2002), “Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Editörler: İsmail Kalay - Recai Coşkun - Remzi Altunışık, Beta Yayınları, İstanbul, ss. 65-84.

BAREGHEH Anahita - Jennifer ROWLEY - Sally SAMBROOK (2009), “Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation”, **Management Decision**, Vol: 47, No: 8, pp. 1323-1339.

BAREGHEH Anahita - Jennifer ROWLEY - Sally SAMBROOK - Dafydd DAVIES (2012), “Food Sector SMEs and Innovation Types”, **British Food Journal**, Vol. 114, Issue: 11, pp. 1640 – 1653.

BATMAZ Nihat - Abdulvahap ÖZCAN (2008), “Yeniliği Etkileyen Unsurlar ve Toplumsal Refah İlişkisi”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Yıl:1, Sayı:1, No:1, ss. 43-66.

BAUMGARTNER Hans – Christian HOMBURG (1996), “Applications of Structural Equation Modelling in Marketing and Consumer Research: A Review”, **International Journal of Research in Marketing**, Issue: 13, pp. 139-161.

BAYIKSEL Şeyma Öncel (Nisan 2007), “Yenilikçi Büyütüyor, Rakiplerde Kazanıyor”, **Capital Dergisi**, Yıl: 15, Sayı: 4, ss. 126-131.

BAZZAL Fadime Çoban (Mart 2007), “En Başarılı 20 Yenilikçi Ürün”, **Capital Dergisi**, Yıl: 15, Sayı: 3, ss. 124-127.

BECEREN Ertan (2004), “Bölgesel Rekabet Gücü”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 2, ss. 279-302.

BERRY Maureen M.J. - James H. TAGGART (1998), “Combining Technology and Corporate Strategy in Small High Tech Firms”, **Research Policy**, Issue: 26, pp. 883–895.

BEVERLAND Michael B. - Adam LINDGREEN (2007), “Implementing Market Orientation In Industrial Firms: A Multiple Case Study”, **Industrial Marketing Management**, Vol:36, Issue: 4, pp. 430–442.

BIEMANS Wim G. - Hanne HARMSSEN (1995), “Overcoming the barriers to market-oriented product development”, **Journal of Marketing Practice**, Vol. 1, Issue: 2, pp.7-25.

BILGRAM Volker - Alexander BREM - Kai-Ingo VOIGT (2008), “User-Centric Innovations in New Product Development-Systematic Identification of Lead Users

Harnessing Interactive and Collaborative Online-Tools”, **International Journal of Innovation Management**, Vol: 12, No: 3, pp. 419-458.

BIRCHALL D. W.- J. J. CHANARON - K. SODERQUIST (1996), “Managing innovation in SMEs: a Comparison of Companies in the UK, France and Portugal”, **International Journal of Technology Management**, Volume: 12, No: 3, pp. 291-305.

BIRLEY Sue - Paul WESTHEAD (1990), “Growth and performance contrasts between ‘types’ of small firms”, **Strategic Management Journal**, Vol: 11, No:7, pp. 535–557.

BLUNDELL Richard - Rachel GRIFFITH - John Van REENEN (1995), “Dynamic Count Data Models of Technological Innovation”, **Economic Journal**, Issue: 105, pp. 333-344.

BLYTHE Jim (1999), “Innovativeness and Newness in High-tech Consumer Durables”, **Journal of Product & Brand Management**, Vol: 8 Issue: 5, pp. 415-429.

BODLAJ Mateja (2010), “The Impact of A Responsive and Proactive Market Orientation on Innovation and Business Performance”, **Economic and Business Review**, Vol: 12, No:4, pp. 241–261.

BODLAJ Mateja - Germa COENDERS - Vesna ZABKAR (2012), “Responsive and Proactive Market Orientation and Innovation Success under Market and Technological Turbulence”, **Journal of Business Economics and Management**, Vol: 13, No: 4, pp. 666-687.

BOLINAO Edgardo S. (2009), “Innovation Process and Performance in Small-to Medium Sized Firms: A Conceptual Framework”, **DLSU Business & Economics Review**, Vol: 19, No: 1, pp. 71-80.

BONNER Joseph M. - Robert W. RUEKERT - Orville C. WALKER Jr. (2002), “Upper Management Control of New Product Development Projects and Project Performance”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 19, No. 3, pp. 233-252.

BOONE Jan (2000), “Competitive Pressure: the Effects on Investments in Product and Process Innovation”, **RAND Journal of Economics**, Vol: 31, No:3, pp. 549-569.



BOWDEN Jana - David CORKINDALE (2005), "Identifying the Initial Target Consumer for Innovations: an Integrative Approach", **Marketing Intelligence & Planning**, Vol: 23, No: 6, pp. 562-573.

BRETTEL Malte - Florian HEINEMANN - Andreas ENGELEN - Steven NEUBAUER (2011), "Cross-Functional Integration of R&D, Marketing, and Manufacturing in Radical and Incremental Product Innovations and Its Effects on Project Effectiveness and Efficiency", **Journal of Product Innovation Management**, Issue: 28, pp. 251-269.

BROCKMAN Beverly B. - Robert M. MORGAN (2006), "The Moderating Effect of Organizational Cohesiveness in Knowledge Use and New Product Development", **The Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 34, No. 3, pp. 295-308.

BROPHEY Glenn - Steve BROWN (2009), "Innovation Practices within Small to Medium-Sized Mechanically-Based Manufacturers", **Innovation: Management, Policy & Practice**, Vol: 11, Issue: 3, pp. 327-341.

BROWN John Seely (2003), "Şirketi Yeniden yaratan araştırma", **Yenilikçilik**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) Yayınları, Yayın No: 412, İstanbul, ss. 135-160.

BROWN Shona L. - Kathleen M. EISENHARDT (1995), "Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions", **Academy of Management Review**, Vol. 20, No. 2, pp. 343-378.

BROWN Tim (June 2008), "Design Thinking", **Harvard Business Review**, pp. 85-92.

BRUSH Candida G.- Patricia G. GRENE - Myra M. HART (2001), "From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base", **Academy of Management Executive**, Vol: 15, No: 1, pp. 64-78.

BTSO Etüd ve Ar-Ge (2007), **İnovasyon Nedir? Şirketlere Ne Getirir?**, Bursa Ticaret ve Sanayi Odası Etüd ve Ar-Ge Yayını, Bursa.

BUL Ömer (2012), "Hayatta Kalmannın ve Büyümenin Yolu: İnovasyon", <http://omerbul.blogcu.com/hayatta-kalmanın-ve-buyümenin-yolu-inovasyon/4344121>.

BULUT Çağrı - Cengiz YILMAZ - Lütüfihak ALPKAN (2009), “Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına etkisi”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 9, Sayı: 2, ss. 513-538.

BURNETT John J. (2007), **Non-Profit Marketing: Best Practices**, John Wiley & Sons Inc., New Jersey.

BÜLBÜL Hasan (2007), “Türkiye’deki Büyük Gıda Sanayi Firmalarının Rekabetçi ve Yenilikçi Uygulamaları”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 1, ss. 91-120.

CALANTONE Roger J. - Nukhet HARMANCIOĞLU - Cornelia DROGE (2010), “Inconclusive Innovation “Returns”: A Meta-Analysis of Research on Innovation in New Product Development”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol: 27, pp. 1065-1081.

CALANTONE Roger J. - S. Tamer CAVUSGIL - Yushan ZHAO (2002), “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance”, **Industrial Marketing Management**, Vol: 31, No: 6, pp. :515–524.

CALLAHAN John - Eytan LASRY (2004), “The importance of Customer Input in the Development of Very New Products”, **R&D Management**, Vol: 34, No:2, pp. 107-120.

CAMARERO Carmen - Ma José GARRIDO (2012), “Fostering Innovation in Cultural Contexts: Market Orientation, Service Orientation, and Innovations in Museums”, **Journal of Service Research**, Vol: 15, No: 1, pp. 39-58.

CAMISON-ZORNOZA Cesar - Rafael LAPIEDRA-ALCAMI - Mercedes SEGARRA-CİPRES - Montserrat BORONAT-NAVARRO (2004), “A Meta Analysis of Innovation and Organizational Size”, **Organization Studies**, Vol: 25, No: 3, pp. 331-361.

CANDI Marina (Dec 2006), “Design As an Element of Innovation: Evaluating Design Emphasis in Technology-Based Firms”, **International Journal of Innovation Management**, Vol: 10, No:4, pp. 351-374.

**CAPİTAL DERGİSİ (Kasım 2007)**, “Devrimci Şirketlerden 14 Kritik Ders”, Yıl: 15, Sayı: 11, ss. 148- 155.

**CAPİTAL DERGİSİ (Şubat 2007)**, “Yenilikçiliğin 12 Yeni Formülü”, Yıl: 15, Sayı: 2, ss. 104-114.

**CAPİTAL ONLINE (2012)**, “Tata Nano: Süreç İnovasyonu ve Dolaşımın Demokratikleşmesi”, <http://www.capital.com.tr/tata-nano-surec-inovasyonu-ve-dolasimin-demokratiklesmesi-haberler/19960.aspx>, 15.08.2012).

CAPON Noel - John U. FARLEY - Donald R. LEHMAN - James M. HULBERT J.H (1992), “Profiles of Product Innovators among Large U.S. Manufacturers”, **Management Science**, Vol: 38, No:2, pp. 157–169.

CARBONE Thomas A. - Donald D. TIPPETT (2012), “The Front End of Product Development and the Impact on Project Success”, <http://asapm.org/asapmag/articles/Carbone-Research.pdf>, Erişim Tarihi: 15 Mart 2012, pp. 1-8.

CARSON Stephen J. - Tao WU - William L. MOORE (2012), “Managing the Trade-off between Ambiguity and Volatility in New Product Development”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol: 29, No: 6, pp. 1061–1081.

CASSIMAN Bruno - Reinhilde VEUGELERS (2006), “In Search of Complementarity in Innovation Strategy: Internal R&D and External Knowledge Acquisition”, **Management Science**, Vol: 52, No: 1, pp. 68-82.

ČERNE Matej - Marko JAKLIČ - Miha ŠKERLAVAJ - Arzu Ülgen AYDINLIK - Dilek Donmez POLAT (2012), “Organizational Learning Culture and Innovativeness in Turkish Firms”, **Journal of Management and Organization**, Vol: 18, Issue 2 , pp. 193-219.

CHANDY Rajesh - Brigitte Hopstaken Om NARASIMHAN - Jaideep PRABHU (August 2006), “From Invention to Innovation: Conversion Ability in Product Development”, **Journal of Marketing Research**, Vol: XLIII, pp. 494-508.

CHANDY Rajesh K. – Gerard J. TELLIS (1998), “Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize”, **Journal of Marketing Research**, 35, pp. 474-487.

CHARLES Lagat - Chepkwony JOEL - Kotut Cheruiyot SAMWEL (2012), "Market Orientation and Firm Performance in the Manufacturing Sector in Kenya", **European Journal of Business and Management**, Vol: 4, No:10, pp. 20-27.

CHAVEERUG Aukkaradej - Phapruek USSAHAWANITCHAKIT (2008), "Learning Orientation: Innovation Capability, and Organizational Performance in Thai Audit Firms: Moderating Effects of Organization Climate and Uncertainty Environment", **Review of Business Research**, Vol: 8, No: 2, pp. 92-102.

CHEN Chien-Wei - Nai-Hwa LIEN (2012), "Technological Opportunism and Firm Performance: Moderating Contexts", **Journal of Business Research**, doi:10.1016/j.jbusres.2012.02.001, pp. 1-8.

CHEN Jiyao - Pariborz DAMANPOUR - Richard R. REILLY (2010), "Understanding Antecedents of New Product Development Speed: A Meta-Analysis", **Journal of Operations Management**, Vol: 28, pp. 17-33.

CHENG Qiaolian - Min WANG (2009), "Risk Analysis and Evaluation of the Destructive Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises", **IEEE**, pp. 1-5.

CHOU Fang-yi - Ben-Chaung WANG (2009), "The Innovation and Learning System For Small and Medium Enterprises: A Governance Perspective", **International Journal of Business Research**, Vol: 9, No: 5, pp. 76-87.

CHRISTENSEN J.F. (1995), "Asset Profiles for Technological Innovation", **Research Policy**, Vol. 24, Issue 5, pp. 727-745.

CIBURIENE Jadvyga (2009), "The Innovativeness of SME Activity in the Context of Globalization in Lithuania", **Economics and Management**, 14, pp. 723-730.

COHEN Wesley M. - Daniel A. LEVINTHAL (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, pp. 128-152.

COOPER Robert G. (1988), "The New Product Process: A Decision Guide For Management", **Journal of Marketing Management**, Vol: 3, No: 3, pp. 238-255.

COOPER Robert G. (2006), "Formula for Success in New Product Development", The Product Development Institute Inc., **Working Paper No:23**, pp. 17-24.

COOPER Robert G. - Elko J. KLEINSCHMIDT (1995), “Benchmarking Firm’s Critical Success Factors in New Product Development”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol: 12, Issue: 5, pp. 374–391.

COOPER Robert G. - Elko J. KLEINSCHMIDT (2007), “Winning Businesses In Product Development: The Critical Success Factors”, **Research, Technology Management**, Vol. 50, No. 3, pp. 52-66.

COP Ruziye - Mustafa BEKMEZCİ (2008), “Değer Temelli Pazarlama Anlayışında Balance Score Card’ın Stratejik Önemi”, **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No:39, ss. 247-266.

CRAUMER Martha (2003), “Tekleyen Ar-Ge Makinesi”, **Yenilikçilik**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) Yayınları, Yayın No: 412, İstanbul, ss. 75-96.

CRAVENS D.W. - N.F. PIERCY - A. PRENTICE (2000), “Developing Market-Driven Product Strategies”, **Journal of Product & Brand Management**, Vol: 9 No: 6, pp. 369 – 88.

CRAVENS David W. – Nigel F. PIERCY – Artur BALDAUF (2009), “Management Framework Guiding Strategic Thinking in Rapidly Changing Markets”, **Journal of Marketing Management**, Vol: 25, No: 1-2, pp. 31-49.

CRICK Dave - Marian JONES (1999), “Design and Innovation Strategies within ‘Successful’ High-Tech Firms”, **Marketing Intelligence and Planning**, Vol: 17, No: 3, pp. 161-168.

ÇALIPINAR Hatice - Uğur BAÇ (2007), “KOBİ’lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, ss. 445-458.

ÇALIŞKAN Necdet (2012), “İphone’un Atası İpad Çıktı”, **Habertürk Gazetesi**, 24 Temmuz, s. 10.

ÇELİKTAŞ Hasan (2008), İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.

DAMANPOUR Fariborz (1996), “Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models”, **Management Science**, Vol: 42, No: 5, pp. 693-716.

DAMANPOUR Fariborz - J. Daniel WISCHNEVSKY (2006), “Research on Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation-Generating from Innovation-Adopting Organizations”, **J. Eng. Technol. Manage**, 23, pp. 269–291.

DANIŞMAN Ali - Ertan ERKOCAOĞLAN (2008), “Pazar Yönelimi-Firma Performansı İlişkisi: İMKB’ye Kote Firmalar Üzerinde Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 19, ss. 197-212.

DAVILA Antonio - George FOSTER - Mu LI (2005), “Designing Management Control Systems in Product Development: Initial Choices and the Influence of Partners”, **IESE Business School Working Paper**, University of Navarra, Spain, pp. 1-41.

DAVILA Tony (2000), “An Empirical Study on the Drivers of Management Control Systems' Design in New Product Development”, **Accounting, Organizations and Society**, Volume 25, Issues 4–5, pp. 383–409.

DAY George S. (1994), “The capabilities of market driven organization”, **Journal of Marketing**, Issue: 58, pp. 37-52.

DE BRENTANI Ulrike (2001), “Innovative Versus Incremental New Business Services: Different Keys for Achieving Success”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol: 18, No: 3, pp. 169–187.

DE BRENTANI Ulrike - Elko J. KLEINSCHMIDT (2004), “Corporate Culture and Commitment: Impact on Performance of International New Product Development Programs”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol: 21, pp. 309-333.

DE JONG Jeroen P.J. - Patrick A.M. VERMUELEN (2006), “Determinants of Product Innovation in Small Firms”, **International Small Business Journal**, Vol: 24, No: 6, pp. 587-609.

DE JONG Jeroen P.J. - Patrick A.M. VERMEULEN (2004), “Determinants of Product Innovation in Small Firms: A Comparasion Across Industries”, **Scales-Paper N200410**, pp. 1-36.

DE LUCA Luigi M. - Gianmario VERONA - Salvio VICARI (2010), “Market Orientation and R&D Effectiveness in High-Technology Firms: An Empirical Investigation in the Biotechnology Industry”, **Journal of Product Innovation Management**, Issue: 27, pp. 299–320.

DE LUCA Luigi M. - Kwaku ATUAHENE-GIMA (2007), “Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance”, **Journal of Marketing**, Vol: 71, January, pp. 95-112.

DEMİREL Yavuz - Zeliha SEÇKİN (2008), “Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 1, ss.189-202.

DEN WAEYENBERG Sofie - Luc HENS (2008), “Crossing the bridge to Poverty, with Low-Cost Cars”, **Journal of Consumer Marketing**, Vol: 25, Issue: 7, pp. 439 – 445.

DESHPANDE Rohit - John U. FARLEY - Frederick E. WEBSTER Jr. (1993), “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis”, **Journal of Marketing**, Vol: 57, pp. 23-27.

DESOUZA Kevin C. - Caroline DOMBROWSKI - Yukika AWAZU - Peter BALOH - Sridhar PAPAGARI - Sanjeev JHA - Jeffrey Y. KIM (2009), “Crafting Organizational Innovation Processes”, **Innovation: Management, Policy & Practice**, Vol: 11, Issue: 1, pp. 6-33.

DESOUZA Kevin C. - Yukika AWAZU - Sanjeev JHA - Caroline DOBROWSKI - Sridhar PAPAGARI - Peter BALOH - Jeffrey Y. KIM (2008), “Customer-Driven Innovation”, **Research-Technology Management**, pp. 35-44.

DIBRELL Clay - Justin CRAIG - Eric HANSEN (2011), “Natural Environment, Market Orientation, and Firm Innovativeness: An Organizational Life Cycle Perspective”, **Journal of Small Business Management**, Vol: 49, No: 3, pp. 467–489.

DIXON Matthew – Karen FREEMAN – Nicholas TOMAN (2010), “Stop Trying to Delight Your Customers”, **Harvard Business Review**, July-August, pp. 1-7.

DOBNI C. Brooke (2008), “Measuring Innovation Culture in Organizations: The Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 11, No: 4, pp. 539-559.

DOLOREUX David - Saeed PARTO (2004), “Regional Innovation Systems: A Critical Synthesis”, **UNU-INTECH Discussion Papers**, pp. 7-38.

DRUCKER Peter F. (2003), “Yenilikçilik disiplini”, **Yenilikçilik**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) Yayınları, Yayın No: 412, İstanbul, ss. 119-134.

DU R.Y. - W.A. KAMAKURA - C.F. MELA (2007), “Size and Share of Customer Wallet”, **Journal of Marketing**, Vol: 71 No: 2, pp. 94-113.

DUHAMEL François - Michel SANTI (2012), “Degree of Innovativeness and New Product Performance”, **Technology Analysis and Strategic Management**, Vol: 24, No: 3, pp. 253-266.

DURAN Cengiz - Metin SARAÇOĞLU (2009), “Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 1, ss. 57-71.

DURNA Ufuk (2002), **Yenilik Yönetimi**, 1. baskı, Nobel Yayınları, Ankara.

DUTTA Shantanu - Om NARASIMHAN - Surendra RAJIV (1999), “Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical”, **Marketing Science**, Vol: 18, No: 4, pp. 547-568.

DUYGULU Ethem- Recep KÖK - Aslı ÖZDEMİR (2008), “Factors Influencing Innovation in SME’s in Turkey: An Interregional Comparison”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 20, ss. 367-379.

EFİL İsmail (1999), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Genişletilmiş 6. Baskı, Alfa Yayınları, Bursa.

ELÇİ Şirin (2007), **İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Genişletilmiş 2. Baskı, Technopolis Group, İstanbul.

ELÇİ Şirin (2009), “Rekabet ve Kalkınma İçin İnovasyon”, **Çerçeve Dergisi, Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon**, Eylül, ss. 62-68.

ERDİL Oya - Hakan KİTAPÇI (2007), “TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 1, Ocak, ss. 233-145.



ERDİL Sabri - Oya ERDİL - Halit KESKİN (2005), “The Relationships Between Market Orientation, Firm Innovativeness and Innovation Performance”, **Journal of Global Business and Technology**, Vol: 1, No: 1, pp. 1-11.

EREN Erol (2003), **Stratejik Yönetim**, Editör: Necdet Timur, Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1491, Eskişehir.

ERENSAL Yasemin Claire (2010a), “Yenilikçilik Performansının ölçüm ve Yönetiminde Sentez bir Çatı Yaklaşımı: Dengelenmiş Objektif Matris “BOMAX” Yöntemi”, **Teknoloji Yönetimi**, Editörler: Feray Odman Çelikçapa - Sait Yüksel Kaygusuz, 1. Baskı, Dora Yayınları, ss. 327-355.

ERENSAL Yasemin Claire (2010b), “Yenilikçilik Yönetimi”, **Teknoloji Yönetimi**, Editörler: Feray Odman Çelikçapa- Sait Yüksel Kaygusuz, 1. Baskı, Dora Yayınları, ss. 95-114.

ERİS Engin Deniz - Omur NECZAN - Timurcanday OZMEN (2012), “The Effect of Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness on Firm Performance: A Research from Turkish Logistics Sector”, **International Journal of Economic Sciences and Applied Research**, Vol: 5, No: 1, pp. 77-108.

ERKEK Dilşad (2011), “Ar-Ge, İnovasyon ve Türkiye”, Güney Ege Kalkınma Ajansı Yayını, ss. 1-33.

ETTLIE John E. - Mohan SUBRAMANIAM (2004), “Changing Strategies and Tactics for New Product Development”, **Journal of Innovation Management**, Issue: 21, pp. 95-109.

EYRING Matthew J. – Mark W. JOHNSON – Hari NAIR (2011), “New Business Models In Emerging Markets”, **Harvard Business Review**, January-February, pp. 89-95.

FAIN Nuša – Mihael KLINE – Jožef DUHOVNIK (2011), “Integrating R&D and Marketing in New Product Development”, **Journal of Mechanical Engineering**, Issue: 57, No: 7-8, pp. 599-609.

FANG Shyh-Rong - Chia-Hui CHOU - Shu-Mi YANG - Chueh-Chu OU (2012), “Enhancing Innovation through Learning: the Roles of Market Orientation and Interorganisational Knowledge Stores”, **Technology Analysis and Strategic Management**, Vol: 24, No: 3, pp. 285-298.

FELCMAN Michal (2012), “Reflections on the Market-Oriented Theory in the Behaviour of Real Organization”, **Atlantic Marketing Journal**, Vol: 1, Issue: 2, pp. 49-62.

FISK Peter (2009), **Business Genius: A more Inspired Approach to Business Growth**, Çev: Tuğçe Esener, Mediacat Yayınları, İstanbul.

FLEEMING Lee - Santiago MINGO (2008), “Creativity in New Product Development: An Evolutionary Intergration”, **Handdbook of New Product Development Management**, Editors: Cristoph Loch - Stylianos Kavadias, First Edition, Butterworth-Heinemann Publications, Oxford, UK, pp. 113-133.

FRANCIS Dave - John BESSANT (2005), “Targeting Innovation and Implications for Capability Development”, **Technovation**, Issue: 25, pp. 171-183.

GARCIA Rosanna (2002), **Infusion Effects of Innovations on the Technologically Oriented New Product Development Process**, Michigan State University, Departmant of Marketing and Supply Chain Management (Dissertation Thesis), United States.

GARCIA Rosanna - Roger CALANTONE (2002), “A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review”, **The Journal of Product Innovation Management**, Issue: 19, pp. 110—132.

GATIGNON H. - J. M. XUEREB (1997), “Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance”, **Journal of Marketing Research**, Vol: 34, No: 1, pp. 77-90.

GEBHARDT Gary F. - Gregory S. CARPENTER - John F. SHERRY Jr. (2006), “Creating a Market Orientation: A Longitudinal Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation”, **Journal of Marketing**, Vol: 70, No: 4, pp. 37–55.

GEROSKI P.A. (1990), “Innovation, Technological Opportunity, and Market Structure” **Oxford Economic Papers**, Issue: 42, pp. 586-602.

GERYBADZE Alexander - Ulrich HOMMEL - Hans W. REINERS - Dieter THOMASCHEWSKI (2010), **Innovation and International Corporate Growth**, Springer Heidelberg, New York.

GIAMANCO Barbara – Kent GREGOIRE (2012), “Tweet Me, Friend Me, Make Me Buy”, **Harvard Business Review**, July-August, pp. 88-93.

GOLDENBERG Jacop - David MAZURSKY (2002), **Creavity in Product Innovation**, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

GOLDSCHMIDT Gabriela - Dan TATSA (2005), “How good are good ideas? Correlates of Design Activity”, *Design Studies*, Vol: 26, No: 6, pp. 593-611.

GOTZSCH J. (2004), “Design Orientation in New Product Development”, Ed: Bob Jerrard - Roger Newport - Myfanwy Trueman, **Managing New Product Innovation**, Taylor & Francis Publishing, New York.

GÖKÇEK Onur (2007), **Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

GÖZLER Özgür (Mart 2007), “Gerçek İnovasyon, Kârı Artırandır”, **Capital Dergisi**, Yıl: 15, Sayı: 3, ss. 118-123.

GREVE Henrich R. (2007), “Exploration and Exploitation in Product Innovation”, **Industrial and Corporate Change**, Vol: 16, No: 5, pp. 945-975.

GRIFFIN Abbie - John R. HAUSER J.R. (1993), “The Voice of The Customer”, **Marketing Science**, Vol: 12, No: 1, pp. 223–253.

GRINSTEIN Amir (2008), “The Relationships between Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Meta-Analysis”, **European Journal of Marketing**, Vol: 42 No: 1/2, pp. 115-134.

GRONROOS C. (2004), “The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol: 19 No: 2, pp. 99-113.

GRUNER Kjell E. - Christian HOMBURG (2000), “Does customer interaction enhance new product success?”, **Journal of Business Research**, Vol: 49, No: 1, pp. 1-14.

GU Wulong - Jianmin TANG (2004), “Link Between Innovation and Productivity in Canadian Manufacturing Industries”, **Econ.Innov. New Techn.**, Vol: 13, No: 7, pp. 671-686.

GURCHIEK Kathy (2008), “Motivating Innovation”, **HR Magazine**, pp. 31-35.

GÜMÜŞLÜOĞLU Lale (2009), “İnovasyon ve Liderlik”, **Savunma Sanayi Gündemi**, Ekim, ss. 37-42.

GÜNGÖR Akın (2007), Özel Oturum: Girişim ve İnovasyon, **Bursa Ticaret ve Sanayi Odası Ulusal Girişimcilik Kongresi**, 31 Mayıs-1 Haziran, ss. 45-50.

GÜRLER İbrahim - Mehmet Emre GÜLER (2009), “Üretim Süreçlerinde Kullanılan Teknoloji İçin Seçim Kriterleri ve Süreçlerin Yeniden Yapılandırılmasında Similasyon Uygulaması”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 9, Sayı: 2, ss. 623-635.

**HABERTÜRK GAZETESİ (2012)**, “Bilgisayarın Parlak Renklisini Seviyoruz”, 25.02.2012, s. 12.

**HABERTÜRK GAZETESİ (2012)**, “Google’ın Gizli Gözlüğü”, 25.02.2012, s. 5

**HABERTÜRK GAZETESİ (2012)**, “Vadesiz Hesabı Tarihe Gömen Yenilik: Çift Sarılı Hesap”, 25.02.2012, s. 11

**HABERTÜRK GAZETESİ (2012)**, “Yeni Trendler”, 25.02.2012, s. 12.

**HABERTÜRK GAZETESİ (2012)**, 25.02.2012, s. 6.

HALL Browwyn H. - Francesca LOTTI - Jacques MAIRESSE (2009), “Innovation and Productivity in SMEs: Empirical Evidence for Italy”, **Small Bus Econ.**, 33, pp. 13-33.

HAN Jim K. - Namwoon KIM - Rajendra K. SRIVATAVA (1998), “Market Orientation and Organizational Performance: is Innovation a Missing Link?”, **Journal of Marketing**, Vol: 62, No: 4, pp. 30-45.

HANSEN Morten T. - Julian BIRKINSHAW (2007), “The Innovation Value Chain”, **Harvard Business Review**, pp. 121-131.

HANSEN Morten T.- Nitin NOHRIA - Thomas TIERNEY (2001), “Bilgi Yönetimi Stratejiniz Ne?”, **Örgütsel Öğrenme, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, Çeviren: Nurettin Elhuseyni, MESS Yayınları, İstanbul.

HARMSSEN Hanne - Klaus G. GRUNERT - Karsten BOVE (2000), “Company Competencies as Network: the Role of Product Development”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol: 17, No: 3, pp. 194-207.

HEUNKS Felix J. (1998), “Innovation, Creativity and Success”, **Small Business Economics**, Vol: 10, No: 3, pp. 263–272.

HILL Charles W.L. - Frank T. ROTHÄERMEL (2003), “The Performance of Incumbent Firms in the Face of Radical Technological Innovation”, **Academy of Management Review**, Vol: 28, No: 2, pp. 257-274.

HOBDAY Michael (2005), “Firm Level Innovation Models: Perspectives on Research in Developed and Developing Countries”, **Technology Analysis & Strategic Management**, Vol: 17, No: 2, pp. 121-146.

HOERL Roger W. - Martha M. GARDNER (2010), “Lean Six Sigma, Creativity, and Innovation”, **International Journal of Lean Six Sigma**, Vol: 1, Issue: 1, pp.30-38.

HOLMQVIST Mikael (2004), “Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration Within and Between Organizations: An Empirical Study of Product Development”, **Organization Science**, Vol: 15, No: 1, pp. 70-81.

HONG Shangqin - Les OXLEY - Philip MCCANN (2012), “A Survey of the Innovation Surveys”, **Journal of Economic Surveys**, Vol: 26, No: 3, pp. 420–444.

<http://creativeutopian.blogspot.com/2010/07/differences-between-creativity.html>, 05.12.2012.

<http://edis.ifas.ufl.edu/pdoob>, 15.03.2013.

<http://emagaza.vestel.com.tr/discountList.aspx?gclid=CIq11dLhva4CFcnP3wodv0iKKg>, 27.02.2012.

<http://tr.wikipedia.org/>, 02.07.2012

<http://www.hoover.com.tr/Lavabiancheria/index.asp>, 27.02.2012

[http://www.indesit.com.tr/urunler\\_i/Buzdolaplari\\_pline\\_25.do#/p/Buzdolaplari/pline/25/startMode/catalogo/](http://www.indesit.com.tr/urunler_i/Buzdolaplari_pline_25.do#/p/Buzdolaplari/pline/25/startMode/catalogo/), 27.02.2012

<http://www.seranit.com.tr/seraoxicoat.aspx>, 11.02. 2013.

<http://www.tdk.gov.tr>, 03.07.2012

[http://www.toyota.com.tr/innovation/design/concept\\_cars/index.tmex](http://www.toyota.com.tr/innovation/design/concept_cars/index.tmex), 01.12.2012.

<http://www.toyota.com.tr/innovation/technology/index.tmex>, 02.12.2012.

<http://www.yesim.com/icerik/22/inovatif-uygulamalar/>, 25.12.2012

HULT G. Tomas - David J. KETCHEN Jr (2001), “Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance,” **Strategic Management Journal**, Vol: 22, No: 9, pp. 899–906.

HULT G.Tomas M. - Robert F. HURLEY - Gary A. KNIGHT (2004), “Innovativeness: its Antecedents and Impact on Business Performance”, **Industrial Marketing Management**, Vol. 33 No. 5, pp. 429-438.

HURLEY Robert F. - G. Tomas M. HULT (1998), “Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination”, **Journal of Marketing**, Vol: 62, July, pp. 42-54.

**HÜRRİYET GAZETESİ (2012)**, “Hem Yıka Hem Kurut Musluk”, 05.12.2012, s. 8.

IACOBUCCI Dawn (2010), “Structural Equations Modeling: Fit Indices, Sample Size, and Advanced Topics”, **Journal of Consumer Psychology**, Issue: 20, pp. 90–98.

IBUSUKI Ugo - Paulo Carlos KAMINSKI (2007), “Product Development Process with Focus on Value Engineering and Target-Costing: A Case Study in an Automotive Company”, **International Journal of Production Economics**, Issue: 105, pp. 459-474.

IM Subin - John P. WORKMAN Jr (2004), “Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms,” **Journal of Marketing**, Issue: 68 (April), pp. 114–32.

IYER Gopalkrishnan R. - Peter J. LAPLACA - Arun SHARMA (2006), “Innovation and New Product Introductions in emerging Markets: Strategic Recommendations for the Indian Market”, **Industrial Marketing Management**, Vol: 35, pp. 373-382.

İRAZ Rıfat (2005), “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, ss. 243-258.

JAAKKOLA Elina - Maija RENKO (2007), “Critical Innovation Characteristics Influencing the Acceptability of New Pharmaceutical Product Format”, **Journal of Marketing Management**, Vol: 23, No: 3-4, pp. 327-346.

JAIN S.C. (1993), **Marketing Planning and Strategy**, Fourth Edition, South-Western Publishing Co, Cincinnati.

JANSEN Justin J.P. - Frans A.J. Van Den BOSCH - Henk W. VOLBERDA (2006), “Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators”, **Management Science**, Vol: 52, No: 11, pp. 1661-1674.

JASSAWALLA Avan R. - Hemant C. SASHITTAL (2002), “Cultures that Support Product-Innovation Processes”, **Academy of Management Executive**, Vol: 16, No: 3, pp. 42- 54.

JAWORSKI Bernard - Ajay K. KOHLI - Artvind SAHAY (2000).”Market-Driven versus Driving Markets,” **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol: 28, No: 1, pp. 45–54.

JAWORSKI Bernard J. - Ajay K. KOHLI (1993), “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, **Journal of Marketing**, Vol: 57, No: 3, pp.53-70.

JERRARD Bob - Myfanwy TRUEMAN - Roger NEWPORT (2004), **Managing New Product Innovation**, Taylor & Francis E-Library, London.

JEVONS C. (2005), “Names, Brands, Branding: Beyond The Signs, Symbols, Products and Services”, **Journal of Product & Brand Management**, Vol: 14 No: 2, pp. 117-118.

JOHANNESSEN Jon-Arild - Bjørn OLSEN - G.T. LUMPKIN (2001), “Innovation as Newness: What is new, How New, and New to Whom?”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 4, Issue: 1, pp. 20-31.

JOHNSON William H.A. - Roberto FILIPPINI (2013), “Integration Capabilities as Mediator of Product Development Practices–Performance”, **Journal of Engineering and Technology Management**, Issue: 30, pp. 95–111.

JUAN J. - N. Ma (2003), “Innovative Capability and Export Performance of Chinese Firms”, **Technovation**, Issue 23, pp. 737-747.

JUNARSIN Eddy (2009), “Managing Discontinuous Innovation”, **International Management Review**, Vol: 5, No: 1, pp. 10-18.

KARAKILIÇ Nilüfer Yörük (2009), “Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tariş Opet Stratejik İttifakı Balanced Scorecard Örneği”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 12, Sayı:21, Haziran, ss. 200-214.

KARALAR Rıdvan (2005), **Çağdaş Tüketici Davranışı**, Birlik Yayıncılık, Eskişehir.

KARAÖZ Murat - Mesut ALBENİ (2003), “Ekonomik Kalkınma ve Modern Yenilik Teorisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı: 3, ss. 27-48.

KARLSSON Charlie - Ola OLSSON (1998), “Product Innovation in Small and Large Enterprises”, **Small Business Economics**, Issue: 10, pp. 31-46.

KAVAK Çiğdem (2008), “Bilgi ekonomisinde İnovasyon Kavramı ve Temel Göstergeleri”, **Akademik Bilişim**, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, ss. 1-15.

KAYGUSUZ Sait Y. (2011), “Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Maliyet Yönetimi”, **Business and Economics Research Journal**, Vol: 2, No: 4, ss. 19-36.

KELLER, Kevin Lane (2011), “How to Navigate the Future of Brand Management”, **Marketing Management**, Summer, pp. 36-43.

KELLEY Tom (2012), **Başarılı Bir Şirket İçin Fark Yaratan 10 İnovasyon Şifresi**, Mediacat Yayınları, İstanbul.

KESKİN Halit (2006), “Market Orientation, Learning Orientation and Innovation Capabilities in SMEs: An Extended Model”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 9, No: 4, pp. 396-417.

KIRIM Arman (2008), **Arman Kırım'dan İnovasyon Dersleri**, 1. Basım, Om Yayıncılık, İstanbul.



KIRNER Eva - Steffen KINKEL - Angela JAEGER (2009), “Innovation Paths and the Innovation Performance of Low-Technology Firms-An Empirical Analysis of German Industry, **Research Policy**, 38, pp. 447-458.

KLEINMAN Martin J. (2010), **Robert’s Rules of Innovation: A 10-Step Program for Corporate Survival**, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.

KOC Tufan - Cemil CEYLAN (2007), “Factors Impacting The Innovative Capacity in Large-Scale Companies”, **Technovation**, Vol: 27, pp. 105-114.

KOHLI Ajay K. - Bernard J. JAWORSKI (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, **Journal of Marketing**, Vol. 54, No. 2, pp. 1-18.

KOHN Kamilla (2005), “Idea Generation in New Product Development Through Business Environmental Scanning: The Case of Xcar”, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol: 23, No: 7, pp. 688-704.

KOK Robert A.W. - Wim G. BIEMANS (2009), “Creating a Market-Oriented Product Innovation Process: A Contingency Approach”, **Technovation**, Issue 29, pp. 1517-1526.

KORKMAZ Sezer - Ayşegül ERMEÇ - Nilüfer YÜCEDAĞ (2009), “İşletmelerin Yenilikçi Kabiliyetleri ve İhracat Performanslarına Etkileri”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 2, ss. 83-104.

KORKMAZ Sezer - Zeliha ESER - Sevgi Ayşe ÖZTÜRK - F. Bahar IŞIN (2009), **Pazarlama: Kavramlar-İlkeler-Kararlar**, Siyasal Kitabevi, Ankara.

KOTLER Philip (2003), **Kotler ve Pazarlama**, Çeviren: Ayşe Özyağcılar, 3. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

KOZA Metin (2011), **Bilgiyi doğru Kullanmak: Bilgi Yönetimi**, Kum Saati Yayınları, İstanbul.

KÖKSAL Ayşe Sevil (2008), **Pazarlamada Yenilik ve Uygulama Örnekleri**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Bilim Dalı (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir.

KRAUS Sascha - J.P. Coen RIGTERING - Mathew HUGHES - Vincent HOSMAN (2012), “Entrepreneurial Orientation and the Business Performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands”, **Rev Manag Sci**, Issue: 6, pp. 161–182.

KULAKLI Atik (2005), “Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Bir Uygulama”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, Yıl: 4, Sayı: 8, Güz, ss. 99-114.

KUMAR Kamallesh - Ram SUBRAMANIAN - Karen STRANDHOLM (2002), “Market Orientation And Performance: Does Organizational Strategy Matter?”, **Journal of Applied Business Research**, Vol: 18, No: 1, pp. 37-49.

LAFF Michael (2009), “Roots of Innovation”, **T+D articles**, pp. 34-39.

LAFORÉ Sylvie (2009), “Effects of Size, Market and Strategic Orientation on Innovastion in Non-High-Tech Manufacturing SMEs”, **European Journal of Marketing**, Vol: 43, No: 1/2, pp. 188-212.

LAKEMOND Nicolette - Christian BERGGREN - Arjan Van WEELE (2006), “Coordinating Supplier Involvement in Product Development Projects: A Differentiated Coordination Typology”, **R&D Management**, Vol: 36, No: 1, pp. 55-66.

LANGERAK Fred - Erik Jan HULTINK (2006), “The Impact of Product Innovativeness on the Link Between Development Speed and New Product Profitability”, **Journal of Product Innovation Management**, Issue: 23, pp. 203-214.

LANGERAK Fred- Erik Jan HULTINK - Henry S. J. ROBBEN (2004), “The Role of Predevelopment Activities in the Relationship Between Market Orientation and Performance”, **R&D Management**, Vol: 34, No: 3, pp. 295–309.

LEE A.H.I. - H.H. CHEN - Y. TONG (2008), “Developing New Products in a Network with Efficiency and Innovation”, **International Journal of Production Research**, Vol: 46, No: 17, pp. 4687-4707.

LEE Keunjae - Sang-Mok KANG (2007), “Innovation Types and Productivity Growth: Evidence From Korean Manufacturing Firms”, **Global Economic Review**, Vol: 36, No: 4, pp. 343-359.

LEE Sang M. - Suzanne J. PETERSON (2000), "Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness", **Journal of World Business**, Vol: 35, No: 4, pp. 401-416.

LEE Yikuan - Gina Colerelli O'CONNOR (2003), "The Impact of Communication Strategy on Launching New Products: The Moderating Role of Product Innovativeness", **Journal of Product Innovation Management**, Issue 20, pp. 4-21.

LEIPONEN Aija (2005), "Organization of Knowledge and Innovation: The Case of Finnish Business Services", **Industry and Innovation**, Vol: 12, No: 2, pp. 185-203.

LEMON M. - P.S. SAHOTA (2004), "Organizational Culture as a Knowledge Repository for Increased Innovative Capacity", **Technovation**, Issue: 24, pp. 483-498.

LEONARD Jeremy A. - Cliff WALDMAN (2007), "An Empirical Model of the Sources of Innovation in the U.S. Manufacturing Sector", **Business Economics**, pp. 33-45.

LHUILLERY Stephane - Etienne PFISTER (2009), "R&D Cooperation and Failures in Innovation Projects: Empirical Evidence From French CIS Data", **Research Policy**, Issue: 38, pp. 45-57.

LI Ci Rong – Chen Ju LIN – Chih-Peng CHU (2008), "The Nature of Market Orientation and the Ambidexterity of Innovations", **Management Decision**, Vol. 46 No. 7, pp. 1002-1026.

LI Haiyang - Kwaku ATUAHENE-GIMA (2001), "Product Innovation Strategy and the Performance of New Technology Ventures in China", **Academy of Management Journal**, Vol: 44, No:6, pp. 1123-1134.

LI Haiyang - Kwaku ATUAHENE-GIMA (2002), "The Adoption of Agency Business Activity, Product Innovation, and Performance in Chinese Technology Ventures", **Strategic Management Journal**, Vol: 23, No: 6, pp. 469-490.

LI T. - Roger J. CALANTONE (1998), "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination", **Journal of Marketing**, Vol: 62, No: 4, pp. 13-29.

LI Yuan - Xunfeng LIU - Longwei WANG - Mingfang LI - Hai GUO (2009), “How Entrepreneurial Orientation Moderates the Effects of Knowledge Management on Innovation”, **Systems Research and Behavioral Science**, Vol: 26, pp. 645-660.

LIAO Chun-Hsiung - I-Yu HSIEH (2012), “Determinants of Consumer’s Willingness to Purchase Gray-Market Smartphones”, **Journal of Business Ethics**, DOI 10.1007/s10551-012-1358-67, pp. 1358-1367.

LICHTENTHAL J. David - David T. WILSON (1992), “Becoming market oriented”, **Journal of Business Research**, Issue: 24, pp. 191–207.

LICHTENTHALER Ulrich (2012), “The Performance Implications of Dynamic Capabilities: The Case of Product Innovation”, **Journal of Product Innovation Management**, DOI: 10.1111/j.1540-5885.2012.00957, pp. 1-16.

LICHTENTHALER Ulrich - Miriam MUETHEL (2012), “The Impact of Family Involvement on Dynamic Innovation Capabilities: Evidence From German Manufacturing Firms”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol: 36, Issue: 6, pp. 1235-1253.

LING Florence Y.Y. - Andreas HARTMANN - Mohan KUMARASWAMY - Mohammed DULAÍMÍ (2007), “Influences on Innovation Benefits During Implementation: Client’s Perspective”, **Journal Of Construction Engineering and Management**, pp. 306-315.

LOFSTEN Hans - Peter LINDELOF (2005), “R&D Networks and Product Innovation Patterns-Academic and Non-Academic New Technology-Based Firms on Science Parks”, **Technovation**, Issue: 25, pp. 1025-1037.

LOVE James H. - Mica Ariana MANSURY (2007), “External Linkages, R&D and Innovation Performance in US Business Services”, **Industry and Innovation**, Vol: 14, No: 5, pp. 477-496.

LOVE James H. - Stephen ROPER (1999), “The Determinants of Innovation: R&D, Technology Transfer and Networking Effects”, **Review of Industrial Organization**, Vol: 15, pp. 43–64.

LOVE James H. - Stephen ROPER (2004), “The Organisation of Innovation: Collaboration, Cooperation and Multifunctional Groups in UK and German Manufacturing”, **Cambridge Journal of Economics**, Issue: 28, pp. 379–395.

LUECKE Richard (2008), **İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık**, Çev: Turan Parlak, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

LUKAS Bryan A. - O. C. FERRELL (2000), “The Effect of Market Orientation on Product Innovation”, **Academy of Marketing Science Journal**, Vol: 28, No: 2, pp. 239–248.

LYNN Gary S.- Joseph G. MORONE - Albert S. PAULSON (1996), “Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process”, **California Management Review**, Vol: 38, No: 3, pp. 8–37.

MACIARIELLO Joseph (2009), “Marketing and Innovation in the Drucker Management System”, **J. of the Acad. Mark. Sci.**, No: 37, pp. 35-43.

MAHR Dominik - Annouk LIEVENS (2012), “Virtual Lead User Communities: Drivers of Knowledge Creation for Innovation”, **Research Policy**, Issue: 41, pp. 167– 177.

MALDONADO Mauricio Uriona- Norberto DIAS - Gregorio VARVAKIS (2009), “Managing Innovation in Small High-Technology Firms: A Case Study in Brazil”, **Journal of Technology Management & Innovation**, Vol: 4, Issue: 2, pp. 130-142.

MARXT Christian - Fredrik HACKLIN (2005), “Design, Product Development, Innovation: All the Same in the end? A Short Discussion on Terminology”, **Journal of Engineering Design**, Vol: 16, No: 4, pp. 413-421.

MATSUNO Ken - John T. MENTZER - Aysegul OZSOMER (2002), “The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance,” **Journal of Marketing**, Issue: 66 (July), pp. 18–32.

MCGEE Jeffrey E. - Michael J. DOWLING - William L. MEGGINSON (1995), “Cooperative Strategy and New Venture Performance: the Role of Business Strategy and Management Experience”, **Strategic Management Journal**, Vol: 16, No: 7, pp. 565–580.

MCNALLY Regina C. - Serdar S. DURMUSOGLU - Roger J. CALANTONE - Nukhet HARMANCIOGLU (2009), “Exploring New Product Portfolio Management Decisions: The Role of Managers’ Dispositional Traits”, **Industrial Marketing Management**, Vol: 38, pp. 127-143.

MENDES Glauco Henrique de Sousa - José Carlos de TOLEDO (2011), “The Fuzzy Front End of New Product Development for Brazilian Technology-Based Companies in the Medical Device Industry: a Causal Model”, **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, Volume 8, Number 1, pp. 83-102.

MENGUC Bulent - Seigyoung AUH (2010), “Development and Return on Execution of Product Innovation Capabilities: The Role of Organizational Structure”, **Industrial Marketing Management**, Issue: 39, pp. 820–831.

MERCAN Birol - Deniz GÖKTAŞ - Mustafa GÖMLEKSİZ (2011), “Arge Faaliyetleri ve Girişimcilerin İnovasyon Faaliyetleri Üzerindeki Etkileri: Patent Verileri Üzerinde Bir Uygulama”, **Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, ss. 27-44.

MEYERS Patricia W. - K. SIVAKUMAR - Cheryl NAKATA (1999), “Implementation of Industrial Process Innovations: Factors, Effects, and Marketing Implications.”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol: 16, No: 3, pp. 295–311.

MOENAERT Rudy K. - Amoud De MEYER - William E. SOUDER - Dirk DESCHOOLMEESTER (1995), “R&D–Marketing Communications during the Fuzzy Front End”, **IEEE Transactions on Engineering Management**, Vol: 42, No: 3, pp. 243–258.

MOENAERT Rudy K. - William E. SOUDER (1990), “An Analysis of the use of Extrafunctional Information by R&D and Marketing Personnel: Review and Model”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol: 7, Issue: 3, pp. 213–229.

MOHR Jakki J. - Shikhar SARIN (2009), “Drucker’s Insights on Market Orientation and Innovation: Implications for Emerging Areas in High-Technology Marketing”, **J. of the Acad. Mark. Sci.**, No: 37, pp. 85-96.

MOMPO Rafael - Judith REDOLI (2009), “Innovation Strategies for Small and Medium Sized Enterprises”, **Feature-Innovation**, Vol:9, No:1, pp. 57-59.

MOORS E. H. M. - W. P. C. BOON - R. NAHUIS - R. L. J. VANDEBERG (2008), “User-Producer Interactions in Emerging Pharmaceutical and Food Innovations”, **International Journal of Innovation Management**, Vol: 12, No: 3, pp. 459-487.

MOREIRA Jacinta - Maria José SILVA - Jorge SIMOES - Gastao SOUSA (2012), “Marketing Innovation: Study of Determinants of Innovation in the Design and Packaging of Goods and Services-Application to Portuguese Firms”, **Contemporary Management Research**, Vol. 8, No. 2, June, pp. 117-130.

MOREIRA Jacinta - Maria José SILVA - Jorge SIMOES - Gastao SOUSA (2012a), “Drivers of Marketing Innovation in Portuguese Firms”, **Economic Interferences**, Vol: XIV, No: 31, February, pp. 195-206.

MORGAN Neil A. - Douglas W. VORHIES - Charlotte H. MASON (2009), Research Notes and Commentaries Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance”, **Strategic Management Journal**, Issue: 30, pp. 909–920.

MORONE Piergiuseppe - Giuseppina TESTA (2008), “Firms Growth, Size and Innovation: An Investigation into the Italian Manufacturing Sector”, **Econ. Innov. Techn.**, Vol: 17, No: 4, pp. 311-329.

MUDRAK Tomas - Andreas Van WAGENBERG - Emiel WUBBEN (2005), “Innovation Process and Innovativeness of Facility Management Organizations”, **Facilities**, Vol: 23, No: 3/4, pp. 103-118.

NAKTİYOK Atılhan (2007), “Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 2, Haziran, ss. 211-230.

NARVER J.C. - Stanley F. SLATER - D.L. MACLACHLAN (2004), “Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 21, No. 5, pp. 334-347.

NARVER John C. - Stanley F. SLATER (1990), “The effect of Market Orientation on Business Profitability”, **The Journal of Marketing**, Vol: 54, No: 4, pp. 20-35.

NIJSSEN Edwin J. - Bas HILLEBRAND - Patrick A.M. VERMEULEN - Ron G.M. KEMP (2006), “Exploring Product and Service Innovation Similarities and Differences”, **International Journal of Research in Marketing**, Vol: 23, pp. 241-251.

NYBAKK Erlend (2012), “Learning Orientation, Innovativeness and Financial Performance in Traditional Manufacturing Firms: A Higher-Order Structural Equation Model”, **International Journal of Innovation Management**, Vol: 16, No: 5, pp. 1-28.

O'CASS Aron - Liem Viet NGO (2007), "Balancing External Adaptation and Internal Effectiveness: Achieving Better Brand Performance", **Journal of Business Research**, Vol: 60, pp. 11-20.

O'CASS Aron - Liem Viet NGO - Vida SIAHTIRI (2012), "Examining the Marketing Planning–Marketing Capability Interface and Customer-Centric Performance in SMEs", **Journal of Strategic Marketing**, Vol: 20, No: 6, pp. 463-481.

ODABAŞI Yavuz - Gülfidan BARIŞ (2002), **Tüketici Davranışı**, MediaCat Yayınları, İstanbul.

OĞUZTÜRK Bekir Sami (2003), "Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2, ss. 253-273.

OĞUZTÜRK Bekir Sami (2007), "Firmalarda Ürün Yeniliği: Gülbirlik Üzerine Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 2007/2, Sayı: 6, ss. 41-48.

OJASALO Jukka (2008), "Management of Innovation Networks: a Case Study of Different Approaches", **European Journal of Innovation Management**, Vol: 11, Issue: 1, pp. 51-86.

OKE Adegoke (2004), "Barriers to Innovation Management in Service Companies", **Journal of Change Management**, Vol: 4, No: 1, pp. 31-44.

OKSANEN Juha - Nina RILLA (2009), "Innovation and Entrepreneurship: New Innovations as Source for Competitiveness in Finnish SMES", **International Journal of Entrepreneurship**, Vol: 13, Special Issue, pp. 35-49.

**OLAY GAZETESİ (2011)**, 06.12.2011, s. 7.

OSWALD Monika - Malte BRETTEL - Andreas ENGELEN (2012), "How departments' Decision-Making Influence and Interdepartmental Dynamics Relate to two Facets of Strategic Market Orientation", **Journal of Strategic Marketing**, Vol: 20, No: 6, pp. 483-507.



OTERO-NEIRA Carmen - Martti Tapio LINDMAN - Mari'a J. FERNA'NDEZ (2009), "Innovation and Performance in SME Furniture Industries", **Marketing Intelligence and Planning**, Vol: 27, No: 2, pp. 216-232.

OZER Muammer (1999), "A Survey of New Product Evaluation Models", **Journal of Product Innovation Management**, Vol: 16, pp. 77-94.

ÖĞÜT Adem - Tahir AKGEMCİ - Emrah ŞAHİN - Ayşe KOCABACAK (2007), "İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 17, ss. 413-425.

ÖZDEMİR Erkan (2011), **Teknolojik Ürün ve Hizmet Pazarlaması**, Ekin Yayınları, Bursa.

ÖZGENÇ Ali (2007), "Girişim ve Türkiye'de İnovasyon", **Girişim ve İnovasyon**, Bursa Ticaret ve Sanayi Odası Ulusal Girişimcilik Kongresi, 31 Mayıs-1Haziran, ss. 57-62.

ÖZGÜN Mahmut (2009), "Bir rekabet stratejisi olarak Yenilik", **Çerçeve Dergisi**, Eylül, ss. 152-158.

PARASHAR Manu - Sunil Kumar SINGH (2005), "Innovation Capability", **IIMB Management Review**, pp. 115-124.

PATEL Taran - Chirag PATEL (2008), "Learning Cultures for Sustained Innovation Success", **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, Vol: 21, No: 3, pp. 233-251.

PEARSON Andrall E. (2003), "Yenilikçilikte Kararlı Olma Yolları", **Yenilikçilik**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) Yayınları, Yayın No: 412, İstanbul, ss. 37-58.

PEEBLES Ellen (2003), "Yeniliği Esinlendirmek", **Yenilikçilik**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) Yayınları, Yayın No: 412, İstanbul, ss. 97-118.

PERÇİN Selçuk (2006), "İmalat Firmalarının Yeni Ürün Geliştirme Performansını Etkileyen Faktörler: ISO 1000 Firmalarına Yönelik Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:20, Sayı: 1, Nisan, ss. 357-375.

PÉREZ-LUÑO Ana - Johan Wiklund Ramón Valle CABRERA (2011), “The Dual Nature of Innovative Activity: How Entrepreneurial Orientation Influences Innovation Generation and Adoption”, **Journal of Business Venturing**, Issue: 26, pp. 555–571.

PIANTA Mario - Andrea VAONA (2007), “Innovation and Productivity in European Industries”, **Econ. Innov. New Techn.**, Vol: 16, No: 7, pp. 485-499.

PINI Paolo - Grazia D. SANTANGELO (2005), “Innovation Types and Labour Organisational Practices: A Comparison of Foreign and Domestic Firms in the Reggio Emilia Industrial Districts”, **Economics Innovation New Technology**, Vol: 14, No: 4, pp. 251-276.

PINTO Mery Beth - Jeffrey K. PINTO - John E. PRESCOT (1993), “Antecedents and Consequences of Project team Cross Functional Coordination”, **Management Science**, Vol: 39, No:10, pp. 1281-1297.

PLESSIS Marina du (2007), “The Role of Knowledge Management in Innovation”, **Journal of Knowledge Management**, Vol: 11, No: 4, pp. 20-29.

POHLMANN Markus (2005), “The Evolution of Innovation: Cultural Backgrounds and the Use of Innovation Models”, **Technology Analysis & Strategic Management**, Vol: 17, No: 1, pp. 9-19.

**POSTA GAZETESÍ (2012)**, “Teknolojik Pantolon”, 23.02.2012, s. 3.

POTOCAN Vojko - Matjaz MULEJ (2009), “How To Improve Innovativeness of Small and Medium Enterprises”, **Management**, Vol: 14, No: 1, pp. 1-20.

PRABHU Jaideep C. - Rajesh K. CHANDY - Mark E. ELLIS (2005), “The Impact of Acquisitions on Innovation: Poison Pill, Placebo, or Tonic”, **Journal of Marketing**, Vol: 69, pp. 114-130.

PUFALL Andreas - Jan C. FRANSOO - Ad de JONG - Ton de KOK (2012), “The Impact of Product Complexity on Ramp-Up Performance”, **Beta Working Paper series 389**, Eindhoven, pp. 1-39.

PULLEN Annemien J.J. (2006), Organizing Product Development for High Innovation Performance in the Spanish Medical Devices Sector, University of Twente (Master Thesis), Enschede, Netherlands.

RAM S. (1987), "A Model of Innovation Resistance", in *Advances in Consumer Research* Volume 14, eds. Melanie Wallendorf - Paul Anderson, **Association for Consumer Research**, pp. 208-212.

RAMASWAMI Sridhar N. - Rajendra K. SRIVASTAVA - Mukesh BHARGAVA (2009), "Market-Based Capabilities and Financial Performance of Firms: Insights into Marketing's Contribution to Firm Value", **J. of the Acad. Mark. Sci.**, Issue: 37, pp. 97-116.

RAMDANI Boumediene - Peter KAWALEK (2007), "SMEs & IS Innovations Adoption: A Review & Assessment of Previous Research", **Academia, Revista, Latinoamericana de Administration**, Issue: 39, pp. 47-70.

REID Mike - Erica BRADY (2012), "Improving Firm Performance through NPD: The Role of Market Orientation, NPD Orientation and the NPD Process", **Australasian Marketing Journal**, Issue: 20, pp. 235–241.

REID Susan E. - Ulrike DE BRENTANI (2004), "The Fuzzy Front End of New Product Development for Discontinuous Innovations: A Theoretical Model", **Journal of Product Innovation Management**, Vol: 21, pp. 170-184.

RINDFLEISCH A. - J.B. HEIDE (1997), "Transaction Cost Analysis: Present, Past, and Future", **Journal of Marketing**, Vol: 61 No: 4, pp. 30 - 54.

ROGERS Everett M. (2003), **Diffusion of Innovations**, Free Press, Simon & Schuster Inc., New York.

ROPER Stephen (1997), "Product Innovation and Small Business Growth: A Comparison of the Strategies of German, U.K. and Irish Companies", **Small Business Economics**, Issue: 9, pp. 523-537.

ROSENBUSCH Nina - Jan BRINCKMANN - Andreas BAUSCH (2011), "Is Innovation always Beneficial? A Meta-Analysis of the Relationship Between Innovation and Performance in SMEs", **Journal of Business Venturing**, Vol: 26, pp. 441-457.

RUBERA Gaia - Andrea ORDANINI - Roger CALANTONE (2012), "Whether to Integrate R&D and Marketing: The Effect of Firm Competence", **Journal of Product Innovation Management**, Vol: 29, No: 5, pp. 766–783.

RUST Roland T. - Christine MOORMAN - Gaurav BHALLA (2010), “Rethinking Marketing”, **Harvard Business Review**, January–February, pp. 1-8.

SABUNCUOĞLU Zeyyat - Melek TÜZ (2001), **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi Yayınları, 3. Baskı, Bursa.

SADIKOGLU Esin - Cemal ZEHİR (2010), “Investigating the Effects of Innovation and Employee Performance on the Relationship Between Total Quality Management Practices and Firm Performance: An Empirical Study of Turkish Firms”, **Int. J. Production Economics**, Issue: 127, pp. 13–26.

SALAVOU H. - G. BALTAS - S. LIOUKAS (2004), “Organisational innovation in SMEs: the importance of strategic orientation and competitive structure”, **European Journal of Marketing**, Vol. 38 No. 9, pp. 1091-112.

SALAVOU Helen (2002), “Profitability Market-Oriented SMEs: Does Product Innovation Matter”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 5, No: 3, pp. 164-171.

SALAVOU Helen - George AVLONITIS (2008), “Product Innovativeness and Performance: a Focus on SMEs”, **Management Decision**, Vol: 46, No: 7, pp. 969-985.

SALAVOU Helen - Spyros LIOUKAS (2003), “Radical Product Innovations in SMEs: The Dominance of Entrepreneurial Orientation”, **Creavity and Innovation Management**”, Vol: 12, No: 2, pp. 94-108.

SANDVIK Izabela Leskiewicz - Kåre SANDVIK (2003), “The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance”, **International Journal of Research in Marketing**, Vol: 20, No: 4, December, pp. 355–376.

SATI Zümrüt Ecevit (2010), “Yenilik Yönetimi”, **Teknoloji Yönetimi**, Editörler: Feray Odman Çelikçapa - Sait Yüksel Kaygusuz, 1. Baskı, Dora Yayınları, ss. 115- 153.

SATI Zümrüt Ecevit - Özlem IŞIK (2011), “İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon”, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 2, ss. 538-559.

SAVAŞCI İpek - G. Nazan GÜNAY (2008), “İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Sağlamalarında Müşteri Değerinin Yaratılması: GSM Operatörlerinin Üniversite

Öğrencilerine Sundukları Hizmet Algılamalarına Yönelik Bir Değerlendirme”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 30, Ocak-Haziran, ss.251-274.

SCHUHMACHER Monika C. - Sabine KUESTER (2012) “Identification of Lead User Characteristics Driving the Quality of Service Innovation Ideas”, **Creativity and Innovation Management**, Vol: 21, No:4, pp. 427-442.

SCOZZI Barbara - Claudio GARAVELLI - Kevin CROWSTON (2005), “Methods for Modeling and Supporting Innovation Processes in SMEs”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 8, No: 1, pp. 120-137.

SERVIERE-MUNOZ Laura - Anshu SARAN (2012), “Market Orientation, Innovation, and Dynamism from an Ownership and Gender Approach: Evidence from Mexico”, **International Journal of Management and Marketing Research**, Vol: 5, No: 2, pp. 1-17.

SEYREK İbrahim H. - Ali E. AKGÜN - Gökhan ÖZER (2007), “Süreç Yeniliği Yapan Takımların Öğrenmesine Etki eden Faktörler ve Yenilik Çalışmasının Başarısına Etkisi”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, ss. 17-31.

SHEREMATA Wiilow A. (2004), “Competing Through Innovation in Network Markets: Strategies for Challengers”, **Academy of Management Review**, Vol: 29, No: 3, pp. 359-377.

SIGUAW Judy A - Penny M. SIMPSON - Cathy A. ENZ (2006), “Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation Research”, **Journal of Product Innovation Management**, Issue: 23, pp. 556-574.

SILVERBERG Gerald (2002), “The Discrete Charm of the Bourgeoisie: Quantum and Continuous Perspectives on Innovation and Growth”, **Research Policy**, Issue: 31, pp. 1275–1289.

SIQUEIRA Ana Cristina O. - Andy D. COSH (2008), “Effects of Product Innovation and Organisational Capabilities on Competitive Advantage: Evidence from UK Small and Medium Manufacturing Enterprises”, **International Journal of Innovation Management**, Vol: 12, No: 2, pp. 113-137.

SLATER Stanley F. - John C. NARVER (1994), “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?”, **The Journal of Marketing**, Vol: 58, No: 1, pp. 46-55.

SLATER Stanley F. - John C. NARVER (1995), “Market Orientation and the Learning Organisation”, **Journal of Marketing**, Vol: 59, No: 3, pp. 63-74.

SLATER Stanley F. - John C. NARVER (1998), “Customer-led and Market-Oriented: let’s not confuse the two”, **Strategic Management Journal**, Vol: 19, Issue: 10, pp. 1001–1006.

SMITH Marisa - Marco BUSI - Peter BALL - Robert Van Der MEER (2008), “Factors Influencing An Organisation’s Ability to Manage Innovation: A Structured Literature Review and Conceptual Model”, **International Journal of Innovation Management**, Vol: 12, No: 4, pp. 655-676.

SONG Michael - Jeonpyo NOH (2006), “Best New Product Development and Management Practices in the Korean High-Tech Industry”, **Industrial Marketing Management**, Issue:35, pp. 262-278.

SONG X. Michael - Mitzi M. MONTOYA-WEISS (1998), “Critical Development Activities for Really New Versus Incremental Products”, **Journal of Product Innovation Management**, Issue: 15, pp. 124–135.

SONG X. Michael - Mitzi M. MONTOYA-WEISS - Jeffrey B. SCHMIDT (1996), “Antecedents and Consequences of Cross-functional Cooperation: A Comparison of R&D, Manufacturing, and Marketing Perspectives”, **The Journal of Product Innovation Management**, Vol. 14, No. 1, pp. 35-48.

SORESCU Alina B. - Rajesh K. CHANDY - Jaideep C. PRABHU (2003), “Sources and Financial Consequences of Radical Innovation: Insights From Pharmaceuticals”, **Journal of Marketing**, Vol: 67, pp. 82-102.

SORLI Mikel - Dragan STOKIC (2009), **Innovating in Product/Process Development**, Springer-Verlag London Limited, New York.

SOSA Manuel E. - Jürgen MIHM (2008), “Organization Design for New Product Development”, **Handbook of New Product Development Management**, Editors:

Cristoph Loch - Stylianos Kavadias, First Edition, Butterworth-Heinemann Publications, Oxford, UK, pp.165-197.

**SÖZCÜ GAZETESİ (2012)**, “Yeni Teknolojiyi Önce Müşteriler Deneyecek”, 11 Şubat 2012, s. 6.

SRINAVASAN Shuba - Koen PUWELS - Jorge SILVA-RISSO - Dominique M. HANSENS (2009), “Product Innovations, Advertising, and Stock Returns”, **Journal of Marketing**, Vol: 73, pp. 24-43.

STORY Vicky - Lisa O’MALLEY - Susan HART - Jim SAKER (2008), “The Development of Relationships and Networks for Successful Radical Innovation”, **Journal of Customer Behaviour**, Vol: 7, No: 3, pp. 187-200.

SUBRAHMANYA M.H. Bala (2009), “Nature and Strategy of Product Innovations in SMEs: A Case Study-Based Comparative Perspective of Japan and India”, **Innovation: Management, Policy & Practice**, Vol: 11, No: 1, pp. 104-113.

SWINK Morgan - Michael SONG (2007), “Effects of Marketing-Manufacturing Integration on New Product Development Time and Competitive Advantage”, **Journal of Operations Management**, Vol: 25, pp. 203-217.

SWINK Morgan (2006), “Building Collaborative Innovation Capability”, **Research-Technology Management**, March-April, pp. 37-47.

SY-CHANGCO Joseph A. - Chanthika PORNPITAKPAN - Ramendra SINGH (2009), “Mini-sizing Consumption or Whetting the Appetite? Managerial Insights on Sachet Marketing Strategies of Consumer Goods Companies”, **ANZMAC**, pp. 1-7.

ŞAHİN Ayşe (2009), “Mersin’de faaliyet gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 2, ss. 259-271.

**TAKVİM GAZETESİ (2012)**, “Yap-Boz Oto”, 23.02.2012, s.10.

TAŞKIN Çağatan - Ömer AKAT (2008), **Marka ve Marka Stratejileri**, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.

T-box Mağazalarda (2012), <http://www.morfikirler.com/yazi/t-box-magazalarda>, 15.08.2012).

TELIS Gerard J. - Jaideep C. PRABHU - Rajesh K. CHANDY (2009), “Radical Innovation Across Innovations: The Preeminence of Corporate Culture”, **Journal of Marketing**, Vol: 73, pp. 3-23.

THAMHAIN Hans J. (2003), “Managing Innovative R&D Teams”, **R&D Management**, Vol:33, No:3, pp. 297-311.

THEODOSIOU Marios - John KEHAGIAS - Evangelia KATSIKEA (2012), “Strategic Orientations, Marketing Capabilities and Firm Performance: An Empirical Investigation in the Context of Frontline Managers in Service Organizations”, **Industrial Marketing Management**, Issue: 41 pp. 1058–1070.

THOMKE Stefan – Donald REINERTSEN (2012), “Six Myths of Product Development”, **Harvard Business Review**, May, pp. 85-92.

THOMPSON Victor A. (1965), “Bureaucracy and Innovation”, **Administrative Science Quarterly**, Vol: 10, pp. 1-20.

THORBJORNSEN H. (2005), “Brand Extensions: Brand Concept Congruency And Feedback Effects Revisited”, **Journal of Product and Brand Management**, Vol: 14 No: 4, pp. 250-257.

THOUMRUNGROJE Amonrat - Olimpia RACELA (2013), “The Contingent Role of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on Product Innovation and Performance”, **Journal of Strategic Marketing**, DOI:10.1080/0965254X.2012.742129, pp. 1-20.

TIDD Joe - John BESSANT - Keith PAVITT (1997), **Managing Innovation**, John Wiley & Sons, Chichester, England.

TOKER Ayşegül – Mina SERAJ – Burcu Bıçakçı AKSOY (2012), “Pazarlamanın Yeni Araçları: Sosyal Medya ve Dijital”, **Harvard Business Review Türkiye**, Kasım, ss. 103-107.

TOKOL Tuncer (2007), **Pazarlama Yönetimi**. 10. Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara.

TOLLIN Karin (2008), “Mindsets in Marketing for Product Innovation: An Explorative Analysis of Chief Marketing Executives’ Ideas and Beliefs about How to



Increase Their Firms' Innovation Capability”, **Journal of Strategic Marketing**, Vol: 16, No: 5, pp. 363-390.

TROTT Paul (2008), **Innovation Management and New Product Development**, 4th Edition, Prentice Hall, Harlow, England.

TSAI Kuen Hung - Christine CHOU - Jyh-Huei KUO (2008), “The Curvilinear Relationships Between Responsive and Proactive Market Orientations and New Product Performance: a Contingent Link”, **Industrial Marketing Management**, Vol. 37, pp. 884-894.

TUNCEL Cem Okan (2012), **İnovasyon Sistemleri ve Ekonomik Gelişme: Bursa Bölgesi İmalat Sanayinde İnovasyon Süreçleri Üzerine Bir Alan Araştırması**, Nilüfer Akkılıç Kütüphanesi Yayınları, Bursa.

**TÜRKİYE GAZETESİ** (2012), “Google’dan Geleceğin Süper Gözlükleri”, 25.02.2012, s. 6

TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU HABER BÜLTENİ (2012), “Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri Araştırması 2011”, Sayı: 10931, 9 Aralık 2012.

TZENG Cheng-Hua (2009), “A Review of Contemporary Innovation Literature: A Schumpeterian Perspective”, **Innovation: Management, Policy & Practice**, Vol: 11, No: 3, pp. 373-394.

UNRUH Gregory – Richard ETTENSON (2010), “Growing Green”, **Harvard Business Review**, June, pp. 94-100.

UTTERBACK James - Bengt-Arne VEDIN - Eduardo ALVAREZ - Sten EKMAN - Susan Walsh SANDERSON - Bruce TETHER - Roberto VERGANTI (2008), **Tasarıma Dayalı İnovasyon**, Çeviren: Yıldırım Özdemir, Ledo Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.

UTTERBACK James M. (1996), **Mastering the Dynamics of Innovation**, Harvard Business School Press, Boston, U.S.A.

UZKURT Cevahir (2008), **Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, Beta Yayınları, İstanbul.

ÜNVER İsmail (Eylül 2009), “İşletmelerde Yenilik ve Yönetimi”, **Çerçeve Dergisi, Tasarım, Arge ve İnovasyon**, ss. 178-182.

VARIS Miika - Hannu LITTUNEN (2010), “Types of Innovation, Sources of Innovation and Performance in Entrepreneurial SMEs”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 13, No: 2, pp. 128-154.

VÁZQUEZ Rodolfo - Maria Leticia SANTOS - Luis Ignacio ÁLVAREZ (2001), “Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies in Industrial Firms, **Journal of Strategic Marketing**, Vol: 9, No: 1, pp. 69-90.

VEGA-VÁZQUEZ Manuela - Francisco J. COSSÍO-SILVA - David MARTÍN-RUIZ (2012), “Does the Firm's Market Orientation Behaviour Influence Innovation's success?”, **Management Decision**, Vol: 50, Issue: 8, pp. 1445 – 1464.

VERGANTI Roberto (2008), “Design, Meanings, and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda”, **Journal of Product Innovation Management**, Issue: 25, pp. 436-456.

VERGANTI Roberto (2011), “Şirketler Müşterilerin Henüz İstediklerinin Farkında Bile Olmadıkları İnovasyonları Sistematik Olarak Nasıl Yaratabilir?”, **Capital Dergisi**, ss. 205-206.

VERHEES Frans J. H. M. (2005), **Market-Oriented Product Innovation in Small Firms**, Wageningen University (PhD Thesis), Amsterdam, Netherland.

VERHEES Frans J. H. M. - Matthew T. G. MEULENBERG (2004), “Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms”, **Journal of Small Business Management**, Vol: 42, No: 2, pp. 134–154.

VERMEULEN Patrick A.M. - Jeroen P.J. DE JONG - K.C. O'SHAUGHNESSY (2005), “Identifying Key Determinants for New Product Introductions and Firm Performance in Small Service Firms”, **Service Industry Journal**, Vol: 25, No: 5, pp. 625–640.

VERYZER Jr Robert W. (1998a), “Key Factors Affecting Customer Evaluation of Discontinuous New Products”, **Journal of Product Innovation Management**, Volume 15, Issue 2, pp. 136-150.

VERYZER Jr Robert W.(1998b), “Discontinuous Innovation and the New Product Development Process”, **Journal of Product Innovation Management**, 15, pp. 304–321.

VOELPEL Sven C. - Marius LEIBOLD - Cristoph K. STREB (2005), “The Innovation Meme: Managing Innovation Replicators for Organizational Fitness”, **Journal of Change Management**, Vol: 5, No: 1, pp. 57-69.

VON HIPPEL Eric (1986), “Lead Users: A Source of Novel Product Concepts”, **Management Science**, Vol: 32, No. 7, pp. 791-805.

VYAS Vijay (2009), Innovation and New Product Development by SMEs: An Investigation of Scottish Food and Drinks Industry, Napier University (Phd Thesis), Edinburgh, UK.

WALTER Achim (2003), “Relationship-Specific Factors Influencing Supplier Involvement in Customer New Product Development”, **Journal of Business Research**, Vol. 56, No. 9, pp. 721-733.

WANG Qing - Elisa MONTAGUTI (2002), “The R&D-Marketing Interface and New Product Entry Strategy”, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol: 20, No: 2, pp. 82-85.

WANG Tai-Yue - Shih-Chien CHIEN (2006), “Forecasting Innovation Performance via Neural Networks-A case of Taiwanese Manufacturing Industry”, **Technovation**, Issue: 26, pp. 635-643.

WEERAWARDENA Jay (2003), “The Role of Marketing Capability in Innovation Based Competitive Strategy”, **Journal of Strategic Marketing**, Issue 11, pp. 15-35.

WEI Yinghong (Susan) - Neil A. MORGAN (2004), “Supportiveness of organizational climate, market orientation, and new product performance in Chinese firms”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol: 21, No:6, pp. 375–388.

WELLS Peter (2010), “The Tata Nano, the Global ‘Value’ Segment and the Implications for the Traditional Automotive Industry Regions”, **Cambridge Journal of Regions**, Economy and Society, Issue: 3, pp. 443–457.

WESTON Rebecca - Paul A. GORE (2006), “A Brief Guide to Structural Equation Modeling” **The Counseling Psychologist**, Issue: 34, pp. 719-751.

WONG Alfred - Dean TJOSVOLD - Chunhong LIU (2009), “Innovation by Teams in Shanghai, China: Cooperative Goals for Group Confidence and Persistence”, **British Journal of Management**, Vol: 20, pp. 238-251.

WONG Poh Kam - Zi-Lin HE (2005), “A comparative Study of Innovation Behaviour in Singapore’s KIBS and Manufacturing Firms”, **The Services Industries Journal**, Vol: 25, No: 1, pp. 23- 42.

WONG Stanley Kam Sing - Canon TONG (2012), “The Influence of Market Orientation on New Product Success”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 15, No:1, pp. 99-121.

WORKMAN Jr. John P. (1998), “Factors Contributing to Marketing’s Limited Role in Product Development in Many High-Tech Firms”, **Journal of Market-Focused Management**, Vol: 2, No: 3, pp. 257–279.

WREN Brent M.- Wm. E. SOUDER - David BERKOWITZ (2000), “New product Development in Global Industrial Firms”, **Industrial Marketing Management**, Vol: 29, Issue: 6, pp. 601–611.

YANG Jie - Chang-Yung LIU (2006), “New Product Development: An Innovation Diffusion Perspective”, **Journal of High Technology Management Research**, Issue: 17, pp. 17-26.

YANG Yan - Qing WANG - Hengyuan ZHU - Guisheng WU (2012), “What Are the Effective Strategic Orientations for New Product Success under Different Environments? An Empirical Study of Chinese Businesses”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol: 29, No: 2, pp. 166–179.

YANNOPOULOS Peter - Seigyoung AUH - Bulent MENGUC (2012), “Achieving Fit between Learning and Market Orientation: Implications for New Product Performance”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol: 29, No: 4, pp. 531–545.

YAVUZ Çağla (2010), “İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, ss. 143-173.

YAVUZ Hande (2007), “Geçmişin KOBİ’leri İnovasyonla Devleşti”, **Capital Dergisi**, Yıl: 15, Sayı: 2, ss. 114-117.

YAVUZ Hande (2007), “İnovasyona Nereden Başlamalı”, **Capital Dergisi**, Yıl: 15, Sayı: 11, ss. 140-147.

YELOĞLU Hakkı Okan (2007), “Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, ss. 133-152.

YILDIZ Gültekin (Şubat 2002), “Kıyaslama”, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Editörler: İsmail Kalay - Recai Coşkun - Remzi Altunışık, Beta Yayınları, İstanbul, ss. 183-196.

YILMAZ Cengiz - Lütüfhan ALPKAN - Çağrı BULUT (2009), “Firmaların Kültürel Oryantasyonlarının Çeşitli Performans Boyutlarına Etkileri: Türk İmalat Ve Hizmet İşletmeleri Üzerinde Bir Saha Çalışması”, **Journal Of Yaşar University**, Cilt: 4, Sayı: 16, ss. 2469-2500.

YORGANCIOĞLU Galip (2007), , “Kurumsal Süreçte İnovasyon”, **Girişim ve İnovasyon, Bursa Ticaret ve Sanayi Odası Ulusal Girişimcilik Kongresi**, 31 Mayıs-1 Haziran, ss. 25-32.

YU Dan - Chang Chieh HANG (2010), “A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory”, **International Journal of Management Reviews**, Vol: 12, pp. 435-452.

YÜKSEL Berrin (2007), **İşletmelerde Pazar Yönlü Kültürel Değişim**, Ekin yayınları, Bursa.

ZALTMAN Gerald - Robert DUNCAN - Jonny HOLBEK (1973), **Innovations and Organizations**, A Wiley Interscience Publication, John Wiley&Sons Inc., New York.

ZEILSTRA Justin (2009), Do Different Product Strategies Require Different Innovative Capabilities? An Exploratory Case Study, Erasmus University Rotterdam, School of Economics, (Master Thesis).

ZHANG Jing - Yanling DUAN (2010), “The Impact of Different Types of Market Orientation on Product Innovation Performance: Evidence from Chinese Manufacturers”, **Management Decision**, Vol:48, Issue: 6, pp. 849-867.

ZHANG Jing - Yanling DUAN (2010a), "Empirical Study on the Impact of Market Orientation and Innovation Orientation on New Product Performance of Chinese Manufacturers", **Nankai Business Review International**, Vol: 1 Issue: 2, pp. 214 - 231.

ZHANG Junfeng - C. Anthony Di BENEDETTO - Scott HOENING (2009), "Product Development Strategy, Product Innovation Performance, and the Mediating Role of Knowledge Utilization: Evidence from Subsidiaries in China", **Journal of International Marketing**, Vol: 17, No: 2, pp. 42-58.

ZHOU Kevin Zheng - Chi Kin (Bennett) YIM - David K. TSE (2005), "The Effects of Strategic Orientations on Technology-and Market-Based Breakthrough Innovations", **Journal of Marketing**, Vol: 69, April, pp. 42-60.

ZHOU Kevin Zheng - James R. BROWN - Chekitan S. DEV (2009), "Market Orientation, Competitive Advantage and Performance: A Demand-based Perspective", **Journal of Business Research**, 62, pp. 1063-1070.

ZIAMOU Paschalina (Lilia) (1999) , "The Effect of the Degree of Newness of A Really New@ Product on Consumers' Judgments", in *Advances in Consumer Research* Volume 26, eds. Eric J. Arnould - Linda M. Scott, **Association for Consumer Research**, pp. 368-371.

## EKLER

### EK 1: SORU FORMU

#### SAYIN İŞADAMI / YÖNETİCİ

Aşağıdaki linkte yer alan anket çalışması Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümünde yürütülmekte olan “İNOVASYON ANLAYIŞINA DAYALI ÜRÜN GELİŞTİRME” konulu Doktora Tezinin uygulama aşamasına aittir. Çalışmanın temel hedefi işletmelerin yeni ürün geliştirme süreçlerinde etkili olan faktörleri tespit etmek ve modellemektir. Bu kapsamda siz değerli iş adamı/ yöneticilerimizin desteği önem arz etmektedir.

Anket çalışması, katılımcılara ve şirketlere ilişkin kesinlikle özel bilgi talep etmemektedir. Elde edilecek veriler sadece akademik çalışma olarak incelenecek ve analiz edilecektir. Elde edilen sonuçlar talep eden katılımcılara ilgili süreç tamamlandıktan sonra iletilebilecektir.

Değerli zamanınızdan bir kısmını akademik bir çalışmaya ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

**Danışman:** Prof. Dr. Neriman GÜNDOĞAN,

Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümü-Pazarlama Anabilim Dalı, nerimang@uludag.edu.tr

**Doktora Tez Yürütücüsü:** Araş. Gör. Serkan KILIÇ,

Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümü-Pazarlama Anabilim Dalı, serkankilic@hotmail.com, skilic@uludag.edu.tr,

#### **ÖNEMLİ NOT:**

Ankette yer alan soruların “yeni ürün geliştirme veya ürün inovasyonu içerisinde yer alan ya da bu konuda yönetim kademesinde bulunan yetkili kişiler tarafından” yanıtlanması gerekmektedir.

Anket Formuna ulaşmak için aşağıdaki linke tıklayınız:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dDhPbHVRVS0wRWU5UXJ1RGVNN2hveGc6MQ>

NOT: İlgili link aktif değilse, linki web adres kısmına kopyalayarak açabilirsiniz.

#### ANKET SORULARI

##### 1- İşletmedeki Pozisyonunuz:

CEO ( ) Genel Müdür ( ) Genel Müdür Yardımcısı ( )  
Pazarlama Müdürü ( ) Pazarlama Müdür Yardımcısı ( ) Koordinatör ( )  
Ar-Ge Müdürü ( ) Ar-Ge Müdür Yardımcısı ( ) Diğer ( ..... )

2- **Cinsiyetiniz:** Erkek ( ) Kadın ( )

##### 3- Eğitim durumunuz:

İlköğretim ( ) Lise ( ) Lisans ( ) Lisans üstü ( )

4. İşletmenizin faaliyette bulunduğu sektörü belirtiniz:.....

**5. İşletmeniz kaç senedir faaliyet göstermektedir?**

10 Yıldan az ( ) 11-20 Yıl ( ) 20 Yıldan fazla ( )

**6- İşletmenizin ölçeğini belirtiniz.**

Küçük işletme ( ) Orta ölçekli işletme ( ) Büyük işletme ( )

**7- İşletmenizin Faaliyet Düzeyini belirtiniz.**

Yerel ( ) Bölgesel ( ) Ulusal ( ) Uluslararası ( )

**8- Lütfen aşağıda verilen her bir ifadeye katılım derecenizi kendi işletmenizi düşünerek değerlendiriniz.**

<b>Tepkisel Pazar Yönelimlilik</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsız</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
V1. Müşteri ihtiyaçlarına ne kadar yöneldiğimizi ve ne kadar katkı sunduğumuzu düzenli olarak değerlendiririz.					
V2. Piyasadaki rekabet avantajımız, müşteri ihtiyaçlarını doğru anlama üzerine kurgulanmıştır.					
V3. Müşteri tatminini sistematik ve periyodik olarak ölçeriz.					
V6. Müşteri tatmini sonuçları düzenli olarak işletmenin ilgili tüm birimleriyle paylaşılır.					



<b>Proaktif Pazar Yönelimlilik</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
V8. Sürekli olarak müşterilerimizin farkında olmadığı ilave ihtiyaçları yakalamaya çabalarız.					
V9. Yeni ürünlerimizi geliştirirken, müşterilerin gizli kalmış ihtiyaçlarını karşılayacak çözümlere yöneliriz.					
V11. Mevcut ürünlerimize zarar vereceğini bilsek de inovasyondan vazgeçmeyiz.					
V12. Müşteri ihtiyaçlarının belirgin olmadığı dönemlerde piyasada fırsat ararız.					
V14. Gelecek dönemlere ait potansiyel trendleri görmeye çalışırız.					
<b>Radikal Ürün İnovasyon Yapabilirlikleri</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
V24. Mevcut ürünlerimizi ortadan kaldıran inovasyonları daha fazla yaparız.					
V25. Mevcut ürünlerimizi kökten değiştiren inovasyonları daha fazla yaparız.					
V26. Müşterilerin ürünle kurduğu etkileşimleri güçlendiren inovasyonları daha fazla yaparız.					
V27. Müşterilerden farklı şeyler öğrenmeye dayalı inovasyonları daha fazla yaparız.					

V28. İnovasyon sürecimiz geleceğin teknolojilerini temel alarak hareket eder.					
<b>Artımsal Ürün İnovasyon Yapabilirlikleri</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
V29. Mevcut ürün hatlarımızı güçlendiren inovasyonları daha fazla yaparız.					
V30. Mevcut ürünlerimizde uzmanlığımızı güçlendiren inovasyonları daha fazla yaparız.					
V31. Mevcut faaliyet yapımıza yönelik inovasyonları daha fazla yaparız.					
<b>Yenilikçilik</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
V35. İşletmemizde inovasyon çok riskli olarak görülür ve inovasyonlara direnç gösterilir.					
V36. Çalışanlar, işe yaramayacağını bilseler de yeni fikirleri sunmaktan korkmazlar.					
V37. İnovasyon, program/proje yönetiminde yer almaktadır.					

9- Başlıca rakibinizle karşılaştırdığınızda, son beş yılda hedef pazarınıza sunduğunuz yeni ürünlerin performansını ve işletmenizin son beş yıldaki performansını değerlendiriniz.

<b>Yeni Ürün Performansı</b>	Çok Düşük	Düşük	Kararsız	Yüksek	Çok Yüksek
V38. Yeni uygulamalarla pazarda ilk olması					
V39. Sektör ortalamasına göre pazara yeni ürün sunma oranı					
V40. Sektör ortalamasına göre yeni ürün başarı oranı					
<b>İşletme Performansı</b>	Çok Düşük	Düşük	Kararsız	Yüksek	Çok Yüksek
V42. Yatırım geri dönüş oranı					
V43. Pazar payı					
V44. Satış miktarı					
V45. Kârlılık					

**ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ...**

## EK 2: Yapısal Eşitlik Modeli için Komut Dosyası

---

```
INNOVAS SKALE
Observed Variables
V1-V45

Covariance Matrix from file INNOVAS.COV

Sample Size: 154

Latent Variables: tpy ppy rad art ynl yprf iprf
Relationships:

tpy -> V1 V2 V3 V6
ppy -> V8 V11 V12 V14
rad -> V25-V28
art -> V29-V31
ynl -> V35-V37
yprf -> V38 V39 V40
iprf -> V42-V45

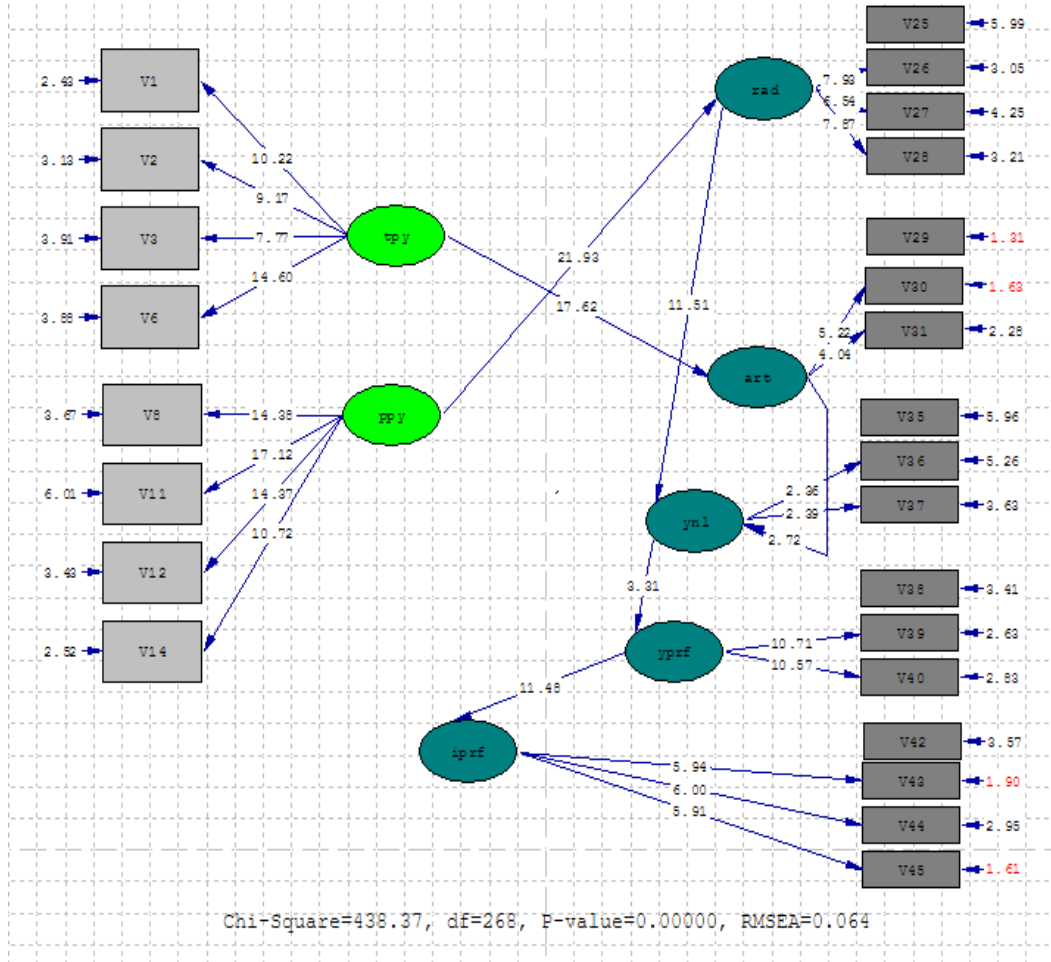
ppy -> rad
tpy -> art
rad -> ynl
art -> ynl
ynl -> yprf
yprf -> iprf

Method: Unweighted Least Squares
Set the Covariance Matrix between Latent Variables
Lisrel output AD=OFF

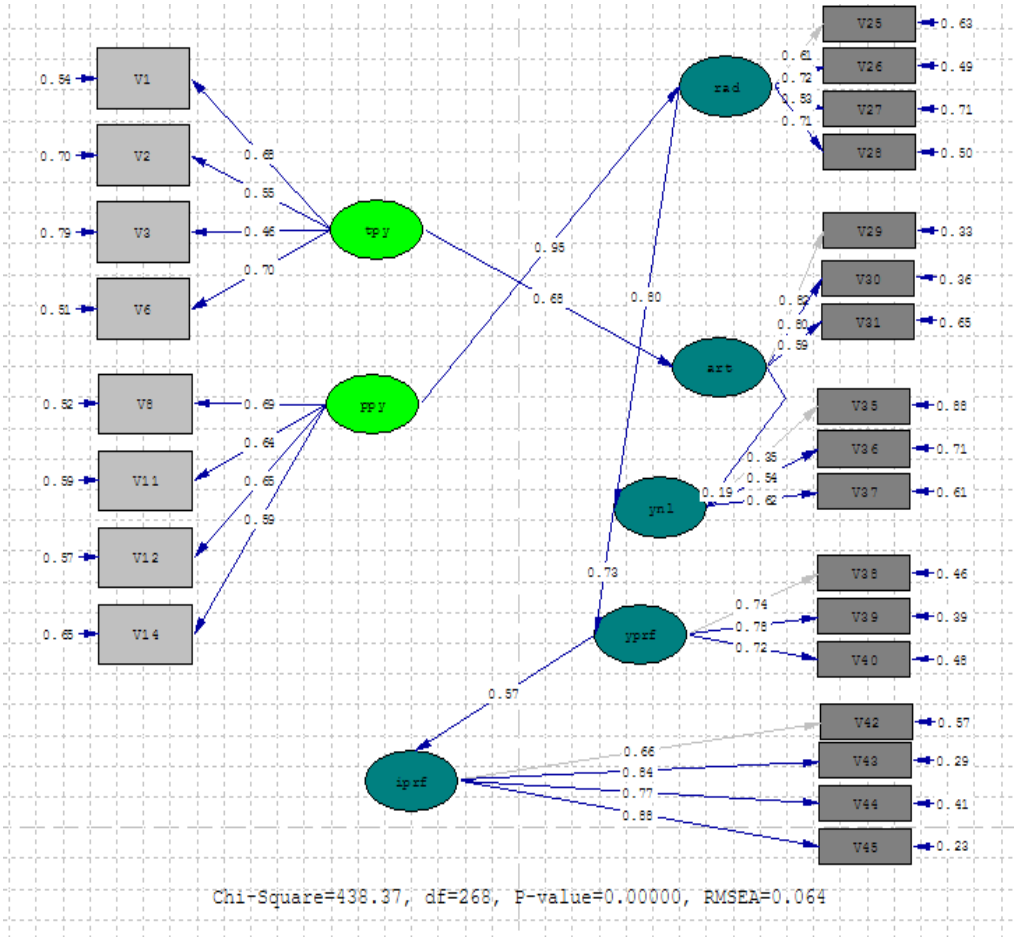
Path Diagram
End of Problem
```

---

### EK 3: T Değerleri ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonucu



**EK 4: Yapısal Eşitlik Modellemesi Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri**



## ÖZGEÇMİŞ

<b>Doğum Yeri ve Yılı</b>	:	M. KemalPaşa	24.03.1981	
<b>Öğr. Gördüğü Kurumlar</b>	:	<b>Başlama Yılı</b>	<b>Bitirme Yılı</b>	<b>Kurum Adı</b>
<b>Lise</b>	:	1992	1999	Sedat Karan Anadolu Lisesi
<b>Lisans</b>	:	1999	2003	Uludağ Üniversitesi
<b>Yüksek Lisans</b>	:	2003	2006	Uludağ Üniversitesi
<b>Doktora</b>	:	2007	-	Uludağ Üniversitesi
<b>Medeni Durum</b>	:	Bekâr		
<b>Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi:</b>		İngilizce		İyi
<b>Çalıştığı Kurum</b>	:	<b>Başlama ve Ayrılma Tarihleri</b>		<b>Çalışılan Kurumun Adı</b>
		2006	-	Uludağ Üniversitesi
<b>İletişim (e-posta)</b>	:	skilic@uludag.edu.tr		

**Serkan KILIÇ**