

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**İŞLETMELERİN İNOVATİF PERFORMANSLARININ İHRACAT
PERFORMANSINA ETKİSİ: BİR ALAN ÇALIŞMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman	Hazırlayan
Doç. Dr. Özgür Demirtaş	Meliha Elif Güven

MALATYA- 2020

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETMELERİN İNOVATİF PERFORMANSLARININ İHRACAT
PERFORMANSINA ETKİSİ: BİR ALAN ÇALIŞMASI**

Hazırlayan
Meliha Elif Güven

Danışman
Doç. Dr. Özgür Demirtaş

	KABUL ONAY FORMU	Doküman No	
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ		Yayın Tarihi	30.06.2020
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ		Revizyon No	
		Revizyon Tarihi	
		Sayfa No	1/1

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**İŞLETMELERİN İNOVATİF PERFORMANSLARININ İHRACAT PERFORMANSINA ETKİSİ: BİR
ALAN ÇALIŞMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

DOÇ. DR. ÖZGÜR DEMİRTAŞ

HAZIRLAYAN

MELİHA ELİF GÜVEN

Jürimiz tarafından 30/06/2020 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda bu tez **oybirliği /oyçokluğu** ile başarılı bulunarak Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul etmiştir.

Jüri Üyelerinin Unvanı Adı Soyadı

İmza

1. Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ

.....

2. Doç. Dr. Mustafa KARACA

.....

3. Dr. Ömer Derindağ

.....

O N A Y

Bu tez, İnönü Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından kabul edilmiş ve Enstitü Yönetim Kurulu'nun .../.../20... tarih ve 20..../..... sayılı Kararıyla da uygun görülmüştür.

Prof. Dr. Mehmet KUBAT
Enstitüsü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Doç. Dr. Özgür Demirtaş'ın danışmanlığında hazırlamış olduğum bir yüksek lisans tezi olan **“İşletmelerin İnovatif Performanslarının İhracat Performansına Etkisi: Bir Alan Çalışması”** başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve etik değerlere aykırı olacak bir yardım almaksızın tarafımdan yazılmış olduğunu ve yararlanmış olduğum tüm kaynakların hem metin içerisinde hem de kaynakça bölümünde yönteme uygun bir şekilde oluşturulduğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Tarih: 30.06.2020

Ad-Soyad: Meliha Elif Güven

İmza:

ÖZET

İŞLETMELERİN İNOVATİF PERFORMANSLARININ İHRACAT PERFORMANSINA ETKİSİ: BİR ALAN ÇALIŞMASI

İnovasyon kavramı son dönemlerde akademi ve iş çevrelerinde sıkça sözü edilen kavramlar arasında bulunmaktadır. Dünya ticaretinin gün geçtikçe küresel bir hal alması, yeni birçok pazarın ortaya çıkmasıyla birlikte ihracatçı işletmeler arasında da rekabetin artmasına neden olmaktadır. İhracatçı işletmelerin değişen dünya koşulları karşısında ayakta kalabilmeleri ancak kendilerini geliştirebilmeleriyle mümkündür. Bu nedenle ihracatçı işletmeler performanslarını arttırabilmek adına inovasyon uygulamalarına yönelmeye ve işletmelerini inovatif hale getirebilmek için çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Bu kapsamda mevcut çalışmanın amacı işletmelerin ürün, süreç, pazarlama, organizasyonel, yönetim ve stratejik inovasyonlarının ihracat performansı üzerindeki etkilerini tespit etmektir. Bu amaca yönelik de Kayseri ilindeki sanayi işletmeleri üzerinde ihracatçı işletmelerin inovatif yönlerini ele alan bir alan araştırması yapılmıştır. Sonuçlar pazarlama inovasyonu dışında bütün inovasyon türlerinin ihracat performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisini ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, İhracat, İhracat Performansı

ABSTRACT

THE EFFECT OF INNOVATIVE PERFORMANCES OF COMPANIES ON EXPORT PERFORMANCE: A FIELD STUDY

The term of innovation is a concept that is continually mentioned by academic and business circles recently. As the world trade becomes more and more global day by day, with the emergence of the new market, competition among the exporters also increases. It is only possible for exporters to survive against changing world conditions by developing themselves. For this reason exporter companies started to focus on innovation practices to increase their performance and to work to make their businesses innovative. In this context, the aim of the study is to examine the effects of the product, process, marketing, organizational, management and strategic innovations of the enterprises on export performance. For this purpose, a field study was conducted on industrial enterprises in Kayseri, which deals with the innovative aspects of exporters. The results revealed a significant and positive effect of all innovation types on export performance, except for marketing innovation.

Keywords: Innovation, Export, Export Performance.

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİLLER, TABLOLAR VE EKLER LİSTESİ.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii

BÖLÜM 1..... 1

1.GİRİŞ	1
1.1.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	2
1.2.Araştırmanın Problemi	2
1.3.Araştırmanın Önemi	2
1.4.Varsayımlar	3
1.5.Sınırlılıklar	3

BÖLÜM 2..... 4

2. İHRACATÇI İŞLETMELERDE İNOVASYON.....	4
2.1. İnovasyon Kavramı.....	4
2.1.1. İnovasyon Nedir?.....	4
2.1.2. İnovasyonla İlgili Temel Kavramlar	6
2.1.2.1. Yaratıcılık	6
2.1.2.2. Değişim.....	7
2.1.2.3. Buluş	7
2.1.2.4. İcat	8
2.1.2.5. Teknoloji.....	8
2.1.2.6. Girişimcilik	9
2.1.2.7. Patent	10
2.1.2.8. Araştırma-Geliştirme	10
2.1.3. İnovasyon Çeşitleri.....	11
2.1.3.1. Ürün/Hizmet İnovasyonu.....	11
2.1.3.2. Pazarlama İnovasyonu	13

2.1.3.3. Süreç İnovasyonu.....	14
2.1.3.4. Organizasyonel İnovasyon.....	15
2.1.3.5. Stratejik İnovasyon	16
2.1.3.6. Yönetim İnovasyonu.....	19
2.1.4. Ar-Ge ve İnovasyon İlişkisi.....	21
2.2. İhracat ve İnovasyon.....	24
2.2.1. İhracat Kavramı	24
2.2.1.1. İhracat Davranışları.....	26
2.2.1.2. İhracat Performansı	28
2.2.2. İşletmelerde İnovasyon.....	31
2.2.2.1. Vizyon.....	33
2.2.2.2. Liderlik.....	34
2.2.2.3. Örgüt Yapısı.....	35
2.2.2.4. Örgüt Kültürü.....	35
2.2.2.5. İletişim	36
2.2.2.6. Personel Güçlendirme	36
2.2.2.7. Müşteri Odaklılık	36
2.2.3. İnovasyon Performansı	37
2.2.3.1. İşletmelerde İnovasyon Yönetimi	38
2.2.3.2. İnovasyonun İhracat Performansına Etkisi	41
BÖLÜM 3.....	46
3. İHRACAT FİRMALARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA	46
3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	46
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	47
3.3. Araştırmanın Metodolojisi.....	47
3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	47
3.3.2. Anket Formunun Hazırlanması	48
3.3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi	51
3.3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	51
3.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi	53
3.4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	53
3.4.2. Verilerin Düzenlenmesi ve Tanımlayıcı İstatistikler	55

3.4.3. Hipotezlerin Test Edilmesi ve Araştırma Sorularının Cevaplanmasına Yönelik	
Analiz ve Bulgular	56
İlave Analizler	61
SONUÇ VE ÖNERİLER	69
KAYNAKÇA	72
EKLER	83



ŞEKİLLER, TABLOLAR VE EKLER LİSTESİ

Şekiller

Şekil 1 İnovasyon Kümesi	20
Şekil 2 Doğrusal İnovasyon Modeli	22
Şekil 3. Sistemik İnovasyon Modeli	22
Şekil 4. İhracat Performans Modellerinin Sentezi	29
Şekil 5. Araştırmanın Modeli	52

Tablolar

Tablo 1. Çalışmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Değerleri.....	50
Tablo 2. Demografik Değişkenlere Ait Frekans ve Yüzdelere	53
Tablo 3. Tanımlayıcı İstatistikler	56
Tablo 4. Korelasyon Analizleri	57
Tablo 5. Model Özeti ^b	59
Tablo 6. Anova Analizi	59
Tablo 7. Katsayı Değerleri	60
Tablo 8. İhracat Yılı ve AR-GE Durumu Çapraz Tablosu.....	61
Tablo 9. İhracat Yılı ve AR-GE Simetrik Ölçümleri	61
Tablo 10. Ülke Faaliyet Sayısı ve AR-GE Çapraz Tablo	62
Tablo 11. Ülke Faaliyet Sayısı ve AR-GE Simetrik Ölçümler	63
Tablo 12. AR-GE'nin Eğitimdeki Farklılıkları.....	63
Tablo 13. Eğitim ve AR-GE Bağımsız Örnekler Testi	64
Tablo 14. AR-GE'nin Ülke Faaliyet Sayısındaki Farklılıkları	64
Tablo 15. Ülke Faaliyet Sayısı ve AR-GE Bağımsız Örnekler Testi.....	65
Tablo 16. AR-GE'nin İnovasyon Türlerindeki Farklılıkları.....	65
Tablo 17. İnovasyon Türleri ve AR-GE Bağımsız Örnekler Testi	66

Ekler Listesi

Anket.....	83
------------	----

ÖNSÖZ

Bilgiye çok hızlı ve kolay şekilde ulaşılan çağımızda, inovasyon kavramı ihracat sektörü içerisinde güç ve avantaj elde etmek için belirleyici bir görev üstlenmektedir. İhracatçı işletmelerin inovasyon uygulamalarında başarılı olmalarının ihracat performansı üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada ihracat sektörünün inovasyon çalışmalarına yönelik araştırmalar yaparak, ihracat performansına etkisi analiz edilip, incelenmesi hedeflenmiştir. Çalışmamın fikir sürecinden başlayarak her aşamasında bana her zaman yol gösteren ve yardımcı olan değerli danışman hocam Doç. Dr. Özgür Demirtaş’a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışmam sırasında fikirleriyle bana yardımcı olan hocalarım Prof. Dr. Neslihan Derin, Dr. Ömer Derindağ ve Arş. Gör. Gizem Ateş’e, aynı zamanda çalışmamın her anında desteklerini benden esirgemeyen aileme ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Yenilik kavramı hem iş hayatımızda hem de sosyal hayatımızda sıkça yer bulur. Hemen hemen her alanda yenilik, yenilikçilik gibi kavramları duyduğumuz için bu kavramlara aşina olduğumuz söylenebilir. Değişen dünya koşulları insanlığın başından itibaren yenilik yapmayı zorunlu hale getirmiştir. İnsanlar içinde bulundukları durumlara ve şartlara göre yenilik yapma ihtiyacı içerisinde girmiştir. Zaman ilerledikçe ihtiyaç duyulan gereksinimler; değişim, yenilik ve gelişimi gerektirir. Bu nedenle yenilik hem sosyal hayat içerisinde hem de iş hayatında karşımıza çok sık çıkan ve çıkmaya da devam edecek olan bir kavramdır.

Küreselleşen dünyada bilim ve teknoloji çalışmaları hız kazanmış, sosyal hayat ile birlikte sanayi alanında birçok farklılık ortaya çıkmıştır. Bilim ve teknoloji, Sanayi Devrimi gibi olaylarla meydana gelmiş ve o dönem şartlarında yenilik olarak adlandırılmıştır. Bilim ve teknolojinin geçen yıllar boyunca sürekli olarak gelişmesi bu alanda yenilikler yapıldığını, sürekli bir değişim ve gelişim süreci içerisinde olduğunu göstermektedir. Gerçekleşen bu değişim ve gelişim süreci bilgiye kolay ulaşılmasını sağlamış ve herkes yeni teknolojilerden yararlanmaya başlamıştır. Bu durum da teknolojiyi, ticarete en büyük rekabet gücü olma durumunun uzağına itmiştir.

Çağımızda meydana gelen hızlı küreselleşme dünyayı tek bir pazar haline getirmiştir. Günümüz şartlarında işletmeler, teknolojiye çok kolay bir şekilde sahip olarak bilgiye çok hızlı ulaşmaktadır. Benzer üretim alanlarına sahip firmalar, özellikle uluslararası pazarlarda ayakta kalabilmek ve gelişebilmek için diğerlerinden farklı özelliklere sahip olarak, rekabet gücü ve avantajını ellerinde bulundurmak zorundalardır. İşletmeler; ürün, pazarlama, süreç, organizasyonel bağlam, stratejik ve yönetsel alanlarda farklılıklar yaparak rekabetin yüksek olduğu pazarlarda gücü ellerinde tutmaya çalışırlar. Bu farklılıklar ve yenilikler bizi inovasyon kavramıyla karşı karşıya getirir.

Sosyal ve ekonomik hayatta başarıya ulaşabilmek veya bir değer meydana getirebilmek için birçok alanda ortaya çıkarılan değişim, gelişim veya yenilikler inovasyon olarak değerlendirilir. İnovasyon farklı alanlarda karşımıza çıkabilmektedir. Bazen bir ürünün yapısındaki değişiklikler veya iyileştirmeler, bazen ürünün üretim sürecinde meydana gelen değişiklik veya gelişimler bazen de pazarlama stratejilerindeki yenilikler inovasyon olarak değer görür. Yapılan yeniliklerin tümü yeni bir fikir veya düşünceyle beraber ortaya çıkar. Eğer ortaya çıkan fikir geliştirilip iyileştirilerek ticari bir boyut kazanırsa bunun sonucunda inovasyon meydana gelir. Bu noktada inovasyonun sürdürülebilir bir kavram olduğu görülür.

Pazarların küreselleşmesiyle birlikte inovasyonun önemi artmıştır. Dış kaynaklı rekabetin artması, işletmeleri farklı ürün veya hizmetler yapma mecburiyetine götürmüştür. İşletmeler yaptıkları bu yenilikler sayesinde maliyetlerini düşürürken kâr marjlarını korumayı amaçlarlar (Demirci vd., t.y., s. 3). İşletmelerin içinde bulundukları rekabet ortamına ayak uydurabilmeleri ve ekonomik varlıklarını devam ettirebilmeleri için değişen ortama uyum sağlamaları gerekir. Çünkü rakipleri her an yeni bir ürün ya da hizmetle karşılabilirler. Bu nedenle işletmelerin her zaman yeniliklere uyum sağlayabilecek kapasiteye sahip olmaları gerekir (Demirci vd., t.y., s. 4).

1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı Kayseri ili içerisindeki işletmelerin ihracat düzeylerini inovatif çalışmalar kapsamında analiz etmek ve inovasyonun ihracat performansına etkisini ölçmektir. Bu kapsamda işletmelerin öğrenme, AR-GE, üretim, pazarlama, süreç, organizasyonel, stratejik ve yönetsel yetenekleri ele alınarak incelenecek ve bu alanlarda yapılan inovasyonların etkisi üzerinde durulacaktır.

1.2. Araştırmanın Problemi

Bu araştırmada, ihracatçı işletmeler tarafından ürün, süreç, pazarlama, organizasyonel, stratejik ve yönetim inovasyonlarının hangi sıklıkta ne kadar uygulandığı; bu uygulamaların işletmelerin yaşı, çalışan sayısı, çalışanların yaş aralığı, çalışanların eğitim seviyesi, ve AR-GE çalışmalarıyla orantılı olup olmadığı; işletmelerin inovasyon uygulamalarıyla faaliyet gösterdikleri ülke sayısı ve ihracat performanslarına ne kadar etki ettiği sorularına cevap aranmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

İnovasyon kavramı son zamanlarda hem iş dünyasında hem de akademik alanda kendinden sıkça söz ettirmektedir. Özellikle gelişmiş ülkeler inovasyon çalışmalarına yoğunluk vermiştir. Türkiye’de de dünyada olduğu gibi ilgi çeken bir kavramdır.

Küresel dünyada rekabet koşulları gün geçtikçe değişmekte ve rekabet ortamı ülke sınırlarının dışına çıkmaktadır. İşletmelerin çevrelerinin genişlemesiyle birlikte rakip sayıları da artmaktadır. Küresel piyasada benzer ürünlere sıkça rastlanılmakta, tüketiciler kolaylıkla benzer ürünler arasında farklı seçimler yapabilmektedir. Üreticiler ürünlerin maliyetini

düşürüp, ihtiyaç alanlarını arttırarak küresel piyasada kâr elde etmeye çalışırlar. Birçok alanda kolaylıkla değişime gidebilen işletmeler, pazardaki rekabet avantajını elinde bulundurmaya başlar.

Bu ve bunun gibi birçok nedenden dolayı inovasyon kavramının açıklanması, özellikle ihracatçı işletmelerin inovatif yeteneklerinin incelenmesi ve bunların ihracat performanslarına etkisinin üzerine çalışmalar yapılması ve belirlenen hipotezlerin test edilmesi içinde bulunduğumuz dönem itibariyle önem arz etmektedir.

1.4. Varsayımlar

1. Araştırma sırasında veri toplama için kullanılan anketin geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmıştır.
2. Çalışmanın örneklemini oluşturan Kayseri'deki ihracatçı işletmelerin (çalışanlarının) anketteki sorulara verdikleri tüm cevaplar doğru kabul edilmektedir.
3. İşletmelerin (çalışanların), sorulara objektif cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma Kayseri'de hizmet vermekte olan ihracatçı işletmeler ile sınırlandırılmıştır.

BÖLÜM 2

İHRACATÇI İŞLETMELERDE İNOVASYON

2.1. İnovasyon Kavramı

2.1.1. İnovasyon Nedir?

İnovasyon Latince “innovare” sözcüğünden türemiş, (Ç. Bulut ve Arbak, 2012) bir tek sözcükle tanımlanamayacak çok geniş bir kavram olmakla birlikte temelinde yenilik fikrini barındırır. Bir ürün, hizmet veya teknolojinin asimile edilmesi sonucunda inovasyon meydana gelir (Damanpour ve Wischnevsky, 2006, s. 272). Bununla birlikte inovasyon yeni yöntemlerin kullanılıp pazara sunulması anlamını da barındırır. Bir ürün hizmet ya da sürecin icat edilmesini değil de fikirlerin geliştirilmesini ve uygulanmasını hedefler.

İnovasyonun tanımı ile ilgili literatürde birçok kaynak bulunmaktadır. Uluslararası düzeyde en çok kabul gören ve inovasyon hakkında en uygun kaynak olan OECD ve Avrupa Birliği’nin ortak yayınladığı Oslo Kılavuzu’nu ele alabiliriz.

Oslo Kılavuzu inovasyonu “İşletme içi uygulamalarda, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yönetimin gerçekleştirilmesidir” şeklinde açıklamıştır (OECD-Avrupa Birliği, 2005).

İcat, yeni oluşan fikrin bir süreç veya ürüne dönüştürülmesi olarak karşımıza çıkar. Oluşturulan ürün veya süreç ticaret aşamasında başarı gösteremezse ve ekonomik olarak işletmeye bir fayda sağlamazsa inovasyon olarak değerlendirilemez. Bu nedenle icat ile inovasyon aynı kavramlarmış gibi düşünülemez. Bir icadın sonuçlarından faydalanılarak inovasyon meydana gelebilir ama icat olmadan da inovasyon yapılması mümkündür. Bu nedenle icat kavramını inovasyonun ilk aşaması şeklinde yorumlamamız gerekir (Elçi ve Karataylı, 2007, s. 15).

Araştırmacılara göre inovasyon yeni fikirlerin ya da davranışların kullanılması ve geliştirilmesidir. Bu yeni fikirler, yeni bir ürün, hizmet veya üretim yönetimi ya da yeni bir pazar, yeni bir idari sistem veya organizasyon yapısındaki yenilik olarak karşımıza çıkabilir (Damanpour ve Wischnevsky, 2006, s. 271).

İnovasyonu toplumsal, idari veya kültürel bir ortamda yeni uygulama ve yöntemlerin kullanılması şeklinde de niteleyebiliriz (Oğuztürk, 2011, s. 52). İnovasyon bir yenilenme sürecini ifade ettiği gibi aynı zamanda bir yeniliği yani sonucu da ifade eder. Bir konuda yenileşme ihtiyacı hissedildiği anda inovatif düşünce devreye girer ve inovasyon süreci başlar. Ürün, hizmet veya süreç üzerinde yeni ortaya çıkmış ihtiyaçları giderme görevini üstlenen inovasyon sayesinde zaten var olan bir ürün geliştirilerek o üründen elde edilmek istenen yeni ihtiyaçlar karşılanır. İnovasyon temelde yenileyerek geliştirmeyi amaçlarken daha verimli ürün, süreç veya yönetim yolları meydana getirir.

Yalnızca yeni veya yenilikle ilgilenerek inovasyon meydana gelmez. Mevcut durumdaki ürünün, hizmetin, pazarlama stratejisinin, sürecin ve organizasyonun geliştirilmesiyle ve farklılaştırılmasıyla da inovasyon yapılır (Elçi ve Karataylı, 2007, s. 15).

Daha önce ortaya atılmış bir fikir üzerine çalışmak, o fikri güncel yaşama uyarlamak, o fikre artı değer katarak icraate dökülebilmek, bu fikirle ilgili sorunları çözüme kavuşturmak inovasyonun temel noktalarıdır. İnovasyonda ilk fikirden yola çıkılarak iyileştirmeler yapılır ve bu yapılan iyileştirmelerin yararlı ve şaşırtıcı olması beklenir.

İnovasyon, bir birey veya organizasyon tarafından yeni olarak algılanan bir fikir veya nesne olarak değerlendirilir. Bir fikir keşfedildikten sonra geçen zamanı hesaplayarak yeni olup olmadığını anlamaktansa fikrin algılanan yeniliği ve bireyin ya da pazarın o fikre olan tepkisi bunun bir yenilik olup olmadığını belirler (Rogers, 1995, s. 11).

İnovasyon toplumsal yarar sağlamayı da hedefleyen bir yaklaşımdır ve ticari zekayla birleşerek bir yenileşme süreci başlatır. Bu nedenle bir ülkede toplumdaki iş imkanının artmasında inovasyon etkisi yadsınamayacak kadar fazladır.

İnovasyondan bahsedebilmemiz için elimizdeki bilgiyi ekonomik bir kazanç veya toplumsal faydaya dönüştürmemiz gerekmektedir. Fikirler herhangi bir şekilde uygulamaya koyulmazsa çok az fayda sağlarlar ve uygulamaya koyulmadıklarında ekonomiye katkıları da çok az olur (Gaynor, 2009, s. 9). Bu sebeple inovasyon aslında ekonomik veya toplumsal bir değer kazanabilmek adına iş yöntemleri, ürün veya hizmetlerde yenilik yapmak anlamına gelir. İnovasyonun meydana gelebilmesi için ekonomik, sosyal ve teknik süreçlerden geçmesi gerekir. Girişimcilik ruhuyla beraber yenilikçi olma ve değişiklik yapma isteği inovasyonun oluşmasında önemli özelliklerdir. İnovasyon şirket içerisinde ki verimliliği ve kârlılığı arttırdığından firmanın yeni pazarlara girmesini ve girdiği pazarlarda rekabet edebilmesini

sağlar (Elçi, 2006, s. 2). Günümüzde birçok işletme rekabet edebilmek için inovasyonu en önemli güçlerden biri olarak görür (Demirci vd., t.y., s. 3).

Rekabet gücü ve verimliliğin artması firmanın içerisinde bulunduğu ekonomik düzeni kalkındırır, geliştirir ve firmanın küresel pazarlarda rekabet edebilmesini sağlar. Bu tip inovatif firmalar sayesinde ülke içerisinde ki istihdam oranında artış ve sürdürülebilir büyüme gerçekleşebilirken aynı zamanda yaşam kalitesi ve toplumsal refah da artar. (Elçi, 2006, s. 2).

2.1.2. İnovasyonla İlgili Temel Kavramlar

2.1.2.1. Yaratıcılık

İşletmelerin gelişen teknoloji, değişen müşteri beklentileri ve pazar şartlarına karşı ayakta durmaları gerekmektedir. İşletmelerin bu gibi durumlarda ayakta kalabilmeleri içinse yenilenmeye ihtiyaçları vardır. Yaratıcılık kavramı tam bu noktada ön plana çıkar.

Yaratıcılık ve inovasyon birbirine çok yakın kavramlar olsa da temelde farklılık gösterirler. Yeni bir fikrin oluşturulması yaratıcılıkken, oluşturulan bu fikrin ürün veya hizmete dönüştürülmesi inovasyondur. İşletme içerisinde bir inovasyon meydana getirebilmek için hem yaratıcı hemde inovatif personele ihtiyaç duyulur. Yaratıcı personel yeni bir fikir bulurken, inovatif personel de bu fikrin nasıl ürün veya hizmete dönüştürülerek ticari kâr elde edilebileceği üzerinde durur (Gök, 2012, s. 10).

Bir inovasyon yaratıcılık gerektirse de yaratıcılıktan kaynaklanan sermaye bulma veya problem çözme konularıyla daha fazla ilgilenir. İnovasyonu yaratıcılıktan ayıran nokta budur. Çünkü yaratıcılık piyasa ortamında herhangi bir etki göstermeden de bulunabilir (Figueroa ve Conceicao, 2000, s. 95).

Heap, yaratıcılığı fikirler ve kavramların radikal şekilde yeniden yapılandırıldığı bir sentez olarak tanımlarken inovasyonu da meydana gelen yaratıcılığın sonuçlarının uygulanması şeklinde tanımlamıştır. Yaratıcı düşünce sentez yapabilme yeteneğini de beraberinde getirdiğinden işletmeler rekabet ortamında avantaj sağlayabilirler (Hsiao ve Chou, 2004, s. 423).

Cook, yaratıcılığı işletmeler açısından bir rekabet avantajı sağlayabilme potansiyeline sahip olan bir kaynak olarak değerlendirir. Titus'da yaratıcılığı "hayali yeni fikirlerin doğuşu"

şeklinde tanımlar. Yaratıcılık, inovasyon sürecinin fikir üretme aşaması olarak değerlendirilen bir parçasıdır (McAdam ve McClelland, 2002, s. 87).

2.1.2.2 Değişim

Organizasyonel bağlamda ele alınan herhangi bir süreç veya sistemin planlı ya da plansız şekilde olağan durumunun değiştirilerek farklı bir durum haline getirilmesi değişim olarak adlandırılır (Durna, 2002, s. 9).

Teknoloji çağı olarak nitelendirebileceğimiz bu dönemde değişim her alanda kaçınılmaz bir gerçektir. Değişimi herhangi bir şeyin farklı bir biçimde yapılması olarak da tanımlayabiliriz. Bu kavramı farklı dönemlerde farklı yaklaşımlar tarafından ele alınırken görebiliriz. Bazı dönemler değişimi yenilenme olarak ele alırken bazı dönemler ise gelişim olarak değerlendirir (Ö. Bulut, 2019, s. 4).

Değişimi eski bir durumdan yeni bir duruma geçiş şeklinde de nitelendirebiliriz. İçinde bulunulan mevcut durumun durağan olması değişen çevre koşullarından kaynaklı olarak çok zordur. Değişimin olmadığı herhangi bir ortam düşünülemez bu nedenle bazı durumlarda kaçınılmaz bir olgudur. İşletme içerisinde ki sürekli değişim ise her alanda farklı bir yaklaşım getirme, eskisinden farklı bir hal alma şeklinde tanımlanabilir (Wolff, 2005, s. 146).

İşletmeler sürekli değişimin yaşandığı bu çağda hem kendi içlerinde hem de çevreleriyle sürekli bir etkileşim içerisinde bulunur. Çevrede meydana gelen değişim, işletmeleri kaçınılmaz bir şekilde etkiler. Bir işletme herhangi bir ürün, hizmet, süreç, pazarlama stratejisi veya organizasyonel bağlamda bir değişime gitmediği sürece inovasyon yapmış olamaz.

2.1.2.3 Buluş

Kelime anlamı olarak bakıldığında buluş, ilk defa bir yöntem, araç veya aygıt ortaya çıkarmak anlamına gelir. (TDK) Buluş, müşteriye herhangi bir fayda sağlamaz. Ancak bir buluşun geliştirilip ticari bir hal alması sağlanarak işletmeye ve müşteriye fayda sağlamasından söz edilebilir. Bir fikrin patent haline getirilmesi mümkünse o zaman bir buluş ortaya çıkar. Bir buluşun başarılı olabilmesi için işletme tarafından ortaya çıkan fikrin değerlendirilip uygulanması gerekir. Pazara bir fayda sağlayamayacak olan buluşlar bir inovasyon haline getirilmezler. İnovasyon genellikle mevcut bir yöntem veya ürünün

geliştirilmesi şeklinde uygulansa da buluş yine de inovasyon kavramı içerisinde yer edinir (O’Sullivan ve Dooley, 2009).

Yeni bir ürün veya sürecin oluşması için ortaya koyulan fikir, buluş olarak nitelendirilir. İnovasyon ise bu fikri uygulamaya koyan ilk girişimdir. Bu iki kavram birbirinden ayırt edilmekte zor olduğu kadar aynı derecede de birbirleriyle bağlantılıdır. İnovasyon bir fikrin ilk kez ticari boyuta taşınmasıyken, buluş bir ürün veya süreç için bir fikrin ilk defa ortaya çıkmasıdır (Rogers, 1995).

Bir buluş ilk defa ortaya koyulduktan sonra o buluş üzerine iyileştirmeler ve geliştirmeler yapılarak buluşun ekonomik bir hal alması sağlanabilir. Bundan dolayı buluş, inovasyonun temelini oluşturabilecek nitelikte olduğundan inovasyonun kavramları arasında kendine yer bulur (Kline ve Rosenberg, 2009).

2.1.2.4 İcat

Buluş ve icat birbirleriyle çok fazla karıştırılan iki ayrı kavramdır. İcadın fikir aşamasındaki hali buluş olarak nitelendirilir. Bir fikrin ilk olarak ortaya çıkması buluş iken, icat daha somut bir kavram olarak yeni bir ürünün ortaya çıkmasıdır. Her ikisinin de amacı bir inovasyon süreci meydana getirerek iyileşme oluşmasını sağlamaktır (Güneş, 2010, s. 16).

Bilimsel keşiflerden kaynaklı olarak icatlar ortaya çıkar. İnsanlar hayatın her aşamasında iyileştirmeler yaparak yaşamlarını devam ettirmeye çalışır. Sorunların çözülmesi ve faaliyetlerin daha hızlı yürütülebilmesi için insanların merak duymaları sonucunda icatlar meydana gelir (Schum, 2000, s. 210).

Yeni bir fikrin süreç veya ürün haline dönüştürülmesi, icat şeklinde değerlendirilen icatların başarılı bir ticari faaliyet haline getirilmediğinde ekonomik veya toplumsal bir fayda sağlaması beklenemez. Ekonomik veya toplumsal fayda sağlamayan icatların da inovasyon olarak değerlendirilmesi mümkün değildir. İnovasyon keşfedilmemiş bir şeyi meydana getirmekle değil bir değer ortaya koymakla ilgilenir (Elçi, 2006, s. 18).

2.1.2.5 Teknoloji

Teknolojiyi fayda oluşturmak için üretim faaliyeti yapılırken kullanılan bilgilerin tamamı şeklinde tanımlayabiliriz. Üretim sürecinde insan gereksinimlerinin en üst düzeyde karşılanabilmesine özen gösterildiğinden üretim kalitesini yükseltip, niteliğinde değişimler

yaparak üretim miktarının arttırılmasına yardımcı olan bilgi topluluğu şeklinde de teknolojiyi açıklayabiliriz (Durna, 2002, s. 11).

İnsan bilgisinin ortaya çıkardığı belirli amaçlar için kullanılan değişim araçları olan teknoloji, ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesinde veya üretiminde direk olarak kullanılan bilimsel ve somut bilgidir (Top, 2008, s. 241).

Teknoloji ve inovasyon birbirlerine fonksiyonel yönden bağlantılı iki kavramdır. Ancak iki kavramın birbirinden ayrıldığı noktalar vardır. Maliyetleri fazla olan bazı teknolojiler ekonomik getirisinin azlığından dolayı bazı durumlarda kolayca uygulanamayabilirler. İnovasyon bir teknolojinin ekonomik şekilde uygulanabilmesiyle ilgilenir. Teknoloji daha önce uygulamada olmayan bir yöntem, bilgi veya sürecin keşfedilmesiyle, inovasyon mevcut durumdaki bir teknolojiden faydalanarak ticari boyuta getirilebilen faaliyetler olabilir. Teknoloji, inovasyonun kaynağı olabilirken aynı zamanda bir inovasyonun sonucu olarak da ortaya çıkabilir. Bundan dolayı teknoloji ve inovasyon birbirinden ayrı düşünülemeyen kavramlardır (Güneş, 2010, s. 9).

2.1.2.6 Girişimcilik

Kelime anlamı olarak TDK'ye göre girişimcilik, *“Emek, sermaye ve doğayı bir araya getirerek üretim sürecinin bir üretim faktörü olarak tasarlanması, örgütlenmesi ve onun tüm riskinin üstlenilmesidir”*.

Gartner, girişimciliği *“yeni organizasyonların ortaya çıktığı süreç”* şeklinde tanımlar. Stevenson ve Jarillo'da girişimciliğin *“bireylerin halihazırda kontrol ettikleri kaynaklara bakılmaksızın fırsatları takip etme süreci”* olduğunu söylemiştir (Gedeon, 2010, s. 21). Farklı açılardan ele alınan girişimcilik stratejik açıdan bakıldığında bir vizyona sahip olabilme, büyüme isteği, inovatif bir bakış açısı ve durumlara farklı pencerelerden bakabilmeyi vurgular (Demirtaş vd., 2017, s. 23).

Girişimcilik örgütsel veya bireysel bağlamda bir çıkış süreci olarak değerlendirilir. Girişimcilik yeni bir oluşum veya inovasyon olarak karşımıza çıkmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2003, s. 8).

Ortaya çıkan yeni fikirlerin girişimcilik yeteneği olmadan bir inovasyona dönüştürülmesi beklenemez. Ancak fikirlerin girişimcilikle birleşmesiyle inovasyon ortaya çıkar. İnovasyon çalışmalarına önem veren işletmeler veya ülkeler girişimcilik faaliyetlerine

de aynı derecede önem vermektedir. Yaratıcılık, değişim ve teknoloji gibi kavramların çalışanlara kazandırılması girişimcilik ile desteklenerek önemli inovatif faaliyetlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Elçi, 2006, s. 138).

2.1.2.7 Patent

Patent, buluş yapanlara başka işletmeler veya kişilerin buluşu kendileri adına tescil edip satmalarını önleme hakkı verir (*Patent Tescili*, t.y.). Patent, yapılan buluşun kimsenin yetkisiz kullanamaması için yasal şekilde korumaya alınan ve buluşu satma hakkına sahip olacak şekilde buluşu yapan kişiye verilen resmi evraktır. Buluşu yapan kişi patent sayesinde kazanç sağlar. Bir buluşun patente sahip olabilmesi için yeni, bilinenden daha üst düzeyde yani konuya daha hakim olan kişiler tarafından bile kolayca bulunamayacak nitelikte ve bilimselliğin dışında pratikte de uygulanabilir şekilde olması gerekmektedir (Öğüt vd., 2007, s. 418).

Bir bilgi, yenilik veya buluşun ticari boyut kazanabilmesi için patente ihtiyaç vardır. İnovasyonun kanunlara uygun yapılabilmesi için gerekli olan belgelerden bir tanesi de patenttir. Patentleme ve inovasyon birbirini etkileyen iki kavramdır. İnovasyon ve patent sayıları doğru orantılı bir grafik sergilemektedir (Mercan vd., 2011, s. 32). Patentlerin sayısının fazla olduğu ülkelerin inovasyon ve AR-GE faaliyetlerinde de yoğunluk gösterdiği kabul edilir. Bu nedenle inovasyona etkisi olan kavramların içerisinde patent de yer alır (Gök, 2012, s. 15).

2.1.2.8 Araştırma-Geliştirme

İşletmelerde yeni ürün veya süreçlerin ortaya çıkabilmesi için sistematik bir çalışma ortamı olmalıdır. Bunun için yapılan yaratıcı ve sistemli çalışmaları araştırma-geliştirme kavramı içerisinde ele alırız. İnovasyon oluşturulmadan önce yeni bilgilerin araştırılıp bulunarak inovasyona uygun hale getirilmesinde AR-GE rol oynar (Mercan vd., 2011, s. 34).

Bilim ve teknoloji için gelişim sağlayabilecek yeni bilgilere ulaşabilmek, elde bulunan mevcut bilgi birikimiyle yeni materyaller, ürünler ve araçlar üretebilmek amacıyla yapılan sistemli çalışmalar AR-GE olarak nitelendirilir. AR-GE çalışmaları firmalarda yeni ürün ve süreçlerin meydana gelebilmesinde etkili olan düzenli çalışmalardır. Gelişen dünya ve dinamik çevre içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin pazara ayak uydurabilmesi kendini geliştirebilmesiyle doğru orantılı bir şekilde hareket eder. Araştırma-geliştirme faaliyetlerine

önem vererek teknolojiye uyum sağlamaya çalışan işletmeler, problemlerini çözebilmekle beraber yeni yöntemler keşfetme yoluna da girerler (Zerenler vd., t.y., s. 657).

2.1.3. İnovasyon Çeşitleri

İnovasyon kavramı yalnızca ekonomik bir sistem olmamakla birlikte eşitsizlikleri devre dışı bırakan ve istihdam oluşturarak toplumsal katkı sağlayan bir sistemdir. İnovasyon bir işletme içerisinde pazarlama, organizasyon, üretim veya işlerin yapılış yöntemleriyle ilgili alanlarda yapılabilir. Bu çalışma da inovasyonun: ürün/hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon bölümlerinden bahsedilecektir. Ayrıca stratejik inovasyon ve yönetim inovasyonun etkileri de ele alınacaktır (Elçi, 2006, s. 3).

Ballard Power Systems'ın CEO'su Firoz Rasul *“İnovasyon sadece teknoloji geliştirmekle ilgili değildir. İnovasyon bizim pazarlama stratejilerimiz, nasıl finansman sağladığımız, stratejik ortaklık kurma şeklimiz ve devlet kurumlarıyla nasıl çalıştığımızı gözlemleme ve yeniden yapılandırmadır”* şeklinde inovasyonu açıklayarak inovasyonun ürün ve hizmetlerde, ürün tasarımı, pazarlama, organizasyon ve süreçlerde doğrudan etkili olduğunu belirtmiştir (Elçi ve Karataylı, 2007, s. 5).

2.1.3.1 Ürün/Hizmet İnovasyonu

Yeni bir ürünün geliştirilmesi veya mevcut bir ürünün üzerinde değişiklikler yapılması ve arkasından pazara sunulma işlemi *‘ürün inovasyonu’* olarak değerlendirilir (Elçi, 2006, s. 3). Üründe gerçekleştirilen bu gelişme fonksiyonel bazda, teknik yeteneklerde veya kullanımın kolaylaştırılması alanında olabilir (Baykal, 2007, s. 26). Ürün üzerinde teknik olarak değişiklikler yapılarak ürünün farklı kullanımlara açık hale getirilmesi bir ürün inovasyonudur (OECD-Avrupa Birliği, 2005, s. 52). Ürün inovasyonlarında yeni bir bilgi veya teknoloji kullanılabilirken, önceden var olan bir bilgi geliştirilebilir ve farklı şekilde kullanılabilir. Ürün inovasyonu, ürün veya hizmet üzerinde yapılan değişikliğin pazara sunulmasıyla meydana gelir.

Oslo Kılavuzu ürün inovasyonunu *“mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulması”* şeklinde açıklar. Ayrıca ürünün bileşenlerinde, kullanılan malzemelerde, teknik özelliklerde, yazılım aşamalarında, kullanıcıya sağladığı kolaylıklarda ve ürünün işlevsel olan diğer özelliklerinde iyileştirilmeleri kapsadığı belirtilmiştir. (OECD-Avrupa Birliği, 2005, s. 52)

Ürün inovasyonu, yeni ürün veya mevcut ürünün kullanımında değişiklik amacıyla, materyallerde, teknik özellik veya bileşenlerde önemli fonksiyonel değişiklikleri içerir (OECD-Avrupa Birliği, 2005, s. 48). Bu inovasyon türü, ürün veya hizmet üzerinde yapılan değişikliğin pazara sunulmasıyla meydana gelir (Yılmaz, 2015, s. 65). Ürün ile ilgili yenilikler yapılırken ürünün pazardaki ve işletmedeki rolü üzerinde durulur. Yenilenen ürün pazardaki müşteriler tarafından talep edilir ve uygulanabilirliği yüksek olursa bu durum işletmenin başarısını artırır. Bu da işletmenin sahip olduğu inovasyon yeteneğinin işletmenin ekonomik başarısı üzerindeki etkisini ortaya çıkarır (Yavuz, 2010, s. 146).

Ürün inovasyonu kamuoyunda önemli bir yer tutar. Özellikle tüketiciye yönelik ürünler için en önemli inovasyon uygulaması olduğu söylenilebilir. Değişen piyasa koşullarına ayak uydurabilmek veya yeni piyasalara giriş yapabilmek ve rekabet edebilmek için ürün inovasyonu önemlidir (Top, 2008, s. 249).

Schumpeter'e göre ürün inovasyonu, müşteriler açısından yeni olarak kabul gören bir ürünün ticarileşmesidir. Hizmet inovasyonunda ise aynı ticarileşme durumu müşteriler için yeni olarak sunulan hizmette görülür (Yılmaz, 2015, s. 65).

Hizmet uygulamalarında yapılan inovasyonlar da en az ürün inovasyonu kadar önem arz eder. Hizmet inovasyonu somut bir kavram olmadığından ürün inovasyonu kadar değer görmez. İnovasyon yeniliğin desteklenmesine yönelik bir kavramdır. İnovasyonlar içerdikleri yeniliklerden dolayı genelde ürünlerden oluşurlar bu durum da inovasyon algısından kaynaklı olarak hizmet inovasyonunu ürün inovasyonunun gerisini iter (Yılmaz, 2015, s. 67).

Ürün inovasyonları değiştirilmiş veya tamamen yeni hizmetlerden oluşan ürünlerden meydana gelir. Bu ürünler tüketiciler, üreticiler, tedarikçiler ve rakipler için özellikle belirlenen ve ticarileşme aşamalarına göre geliştirilen ve yenilenen ürünlerdir (Hjalager, 2002, s. 465).

Günümüzde ekonominin büyük bir kısmını da hizmet oluşturmaktadır. Hizmet alanının genişliğinden kaynaklı fırsat alanı da oldukça geniştir. İş modellerinde yapılacak inovasyonlar, ürün dağıtımındaki kanallar ve müşterilerin isteklerine uygun bir hizmet inovasyonu, rekabette işletmelere büyük avantaj oluşturlar. Hizmet inovasyonu bir icat olarak kesinlikle algılanmamalıdır. Hizmet inovasyonundan en üst düzeyde verim alabilmek için yapılacak inovasyon geniş olarak ele alınmalı, değer zincirinin tüm yönlerine

bakılmalıdır. Aynı zamanda ürün teslimi, ürünlerin teslim edilene kadar geçen süreçteki dağıtım kanalları ve müşterilerin taleplerine göre hareket edilmelidir (Kottolli, 2007b).

2.1.3.2 Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu, ürünün paketlenme veya dizayn edilme aşamalarında ya da ürünlerde kullanılan promosyonlarda ve fiyatlardaki değişikliklerde gelişmeler sağlayan pazarlama metotlarının geliştirilerek kullanılmasıdır. Pazarlama inovasyonundaki amaç müşterilerin ihtiyaçlarını yeni pazara yönlendirmekle beraber firmanın satışlarını arttırmaktır (Baykal, 2007, s. 30; Vatan, 2010, s. 48).

Pazarlama inovasyonları, pazarlamanın 4P'sini oluşturan: ürün, fiyatlandırma, ürün pozisyonlaması ve ürün promosyonlarında yapılan yenilikleri içerir. Ürün pozisyonlarında veya ürünün tanınmasında değişiklikler yaparak satışı ve pazar payını arttırmak amaçlanır (OECD-Avrupa Birliği, 2005, s. 49). Bu tür inovasyonlar sayesinde satın alma boyunca müşteri ve üretici arasında oluşacak iletişim farklılaştırılmaya çalışılır. Burada ki amaç satıcı ile müşteri arasındaki iletişimi geleneksel yöntemlerin ilerisine taşıyarak inovatif bir yöntem geliştirebilmektir (Yavuz, 2010, s. 146). Pazarlama şeklinin bir inovasyon olabilmesi için önceden kullanılan pazar stratejilerinin değiştirilmesi veya yeni bir pazarlama kavramı geliştirilmesi gereklidir (Baykal, 2007, s. 30).

Pazarlama inovasyonu, hedef pazarın geliştirilmesi ve seçilen bu pazarlarda sunulacak hizmetin ve ürün kalitesinin arttırılmasıyla ilgilenecek potansiyeli daha yüksek olan pazarlar bulmayı ve daha iyi hizmet sunmayı hedefler. Pazarlama inovasyonunda ürünlerin tasarım ve paketlenmesinde, ürün yerleştirmede, ürünlerin veya promosyonlarında, fiyatlandırılmalarında ve dağıtımlarında (internet satışı gibi) farklılıklara giderek yeni pazarlara girmek amaçlanır (Eraslan vd., t.y., s. 13).

Teknolojik olmayan inovasyon sınıfı içerisinde yer bulan pazarlama inovasyonu en az teknolojik inovasyon kadar öneme sahiptir. AR-GE çalışmaları sonucunda ortaya çıkan teknolojik inovasyonun eğer pazarlama alanında bir inovasyon gerçekleşmezse ticari boyutta büyük bir başarı yakalaması beklenemez. Şirketin rekabet gücüyle bağlantılı olarak oluşturduğu imaj ancak pazarlama alanında yapılan inovasyonlar sayesinde kendini gösterebilir (Elçi ve Karataylı, 2007, s. 6).

2.1.3.3 Süreç İnovasyonu

Süreç kelime anlamı olarak TDK'ye göre “*aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisidir*”. İşletmeler açısından bakıldığında süreç, müşteriden gelen taleple birlikte bilgi ya da hammadde üzerinde değişiklikler yaparak veya bunlara katma değer katarak ortaya bir ürün çıkmasını sağlayan, birbirleriyle bağlantılı işlemler dizisi şeklinde tanımlanır (Filiz, t.y.).

Süreç inovasyonu “*Yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve /veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir*”. Ürün kalitesini arttırmak, teslimat maliyetlerinde azalmaya gitmek, yeni veya iyileştirilmiş ürün üretmek ve teslim etmek amacıyla uygulanan bir inovasyon türüdür (OECD-Avrupa Birliği, 2005, s. 53).

Süreç inovasyonunda daha önceden kullanılabilen bir yöntem geliştirilerek kullanılabilirken aynı zamanda yeni bir dağıtım veya üretim yöntemi de geliştirilebilir (Elçi, 2006, s. 9).

Hammadde, bilgi ve enerji gibi veriler girdi olarak kabul edilerek ürün veya hizmete dönüşürken yapılan faaliyetler süreç olarak değerlendirilir. Süreç inovasyonu, yapılan bu faaliyetlerin performanslarının artırılması için uygulanan yeni radikal değişikliklerdir (Aygen, 2006, s. 32).

Süreç inovasyonu, endüstri alanında yeniliklerin yapılmasında ve kalitenin geliştirilmesinde rol oynayarak müşteriye verilen değer artmasını sağlar (Güleş ve Bülbül, 2004).

Süreç inovasyonları diğer inovasyon türleri gibi yeni ya da iyileştirilmiş olmakla beraber, üretimde veya teslimatta maliyetleri azaltmayı, kaliteyi arttırmayı ve yeni ya da geliştirilmiş ürünleri üretmeyi amaçlar (Kanter, 2006). Üretim, dağıtım veya teknik materyallerde ya da yazılımlarda değişiklikler meydana gelebilir. Süreç inovasyonu üretim ve dağıtım maliyetlerini düşürmeyi amaçlar (Vatan, 2010, s. 43).

Toplam kalite yönetimi, iş süreçlerinin iyileştirilmesiyle ilgilenip müşterinin ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan bir yönetim felsefesi olduğundan süreç inovasyonu çok fazla benzerlik gösterir. Müşteri odaklılık, üst yönetim liderliği, katılımcılık ve sürekli iyileştirme gibi unsurlar işletmelerin toplam kalite yönetimine uygun olarak işletilmesinde

önemli rol oynarlar. Toplam kalite yönetimine uygun hareket etmek de işletmenin süreç inovasyonunda başarılı olmasını sağlar (Vatan, 2010, s. 44).

Ürün veya hizmet üretmek ya da teslimat yapabilmek için yazılım, teçhizat ve tekniklere ihtiyaç duyulur. Süreç inovasyonu üretim ve tedarikte maliyetleri düşürmek ve kaliteyi arttırmak amacıyla bunları takip ederek iyileştirmeler yapar. Bunlarla birlikte süreç inovasyonu tedarik, satın alma, muhasebe ve hesaplama gibi yardımcı destek faaliyetleri için de iyileştirmeler yapar (OECD-Avrupa Birliği, 2005, s. 53).

2.1.3.4 Organizasyonel İnovasyon

İşletmenin ticari çalışmalarında, iş yeri organizasyonlarında veya dış ilişkilerinde yeni yöntemler uygulaması organizasyonel inovasyonun alanı içerisine girer. Organizasyonel inovasyonlar iş kalitesini ve verimliliğinde iyileştirmeler yaparak bilgi alış verişini artırır ve işletmelerin yeni bilgileri ve teknolojileri kullanabilme kapasitelerini güçlendirir (OECD-Avrupa Birliği, 2005, s. 16).

Organizasyonel inovasyonlar işletmelerin yönetim ve işlem maliyetlerini düşürürken, çalışanların örgüt içindeki memnuniyetlerini arttırarak verimliliği arttırmayı amaçlar. Organizasyonel inovasyon ayrıca işletme performansını kullanılan araç gereçlerin maliyetlerini azaltarak da artırma yolunu seçebilir. Organizasyonel inovasyon yeni organizasyon yöntemlerinin planlanma ve gerçekleştirilme işlemleriyle doğrudan ilgilenir (OECD-Avrupa Birliği, 2005, s. 102). Organizasyonel inovasyonu diğer inovasyon türlerinde farklı kılan yönü işletme yönetiminde alınan stratejik bir karar sonucunda ortaya çıkmış olmasıdır (Kalay ve Kızıldere, 2015, s. 39).

Organizasyonel inovasyon çalışmaları genellikle bir kategori içerisindeki tüm yenilikleri içerir (Damanpour ve Evan, 1984). Yeni pazarlama yöntemlerinin veya organizasyonel bağlamda yapılan yeniliklerin ilk kez tanıtılması eğitimi pazarlama ve organizasyonel inovasyonun alanına dahildir. İşyeri ve dış ilişkilerde ticari uygulamalarla ilgili yapılan yeniliklerde de organizasyonel inovasyona ihtiyaç duyulur (OECD-Avrupa Birliği, 2005, s. 99).

Organizasyonel inovasyon yani ve farklı yapılanmaları ifade eder ve üst yönetimde alınan stratejik kararlarla doğrudan ilişkilidir. Üst yönetimdeki bütün paydaşların etkileri ve desteğinden dolayı katılımcı bir yönetimi gerektirir (Damanpour ve Evan, 1984).

Organizasyonel inovasyonun başarılı bir şekilde yapılmasıyla üst yönetim inovasyon sürecini destekler ve işletme içerisinde uygun ortamı oluşturursa yeni ürün, hizmet ve süreç gibi inovasyonlar sayesinde rekabet gücünü yükseltir (Yavuz, 2010).

Organizasyonel inovasyon yapılacak işlerin yapılarında, uygulamalarında ve modellerinde meydana gelecek yeniliklerin oluşumunu sağlar. Bundan dolayı da süreç, pazarlama ve iş modeli gibi inovasyonları içinde barındırır (Baykal, 2007, s. 29).

Organizasyonel inovasyon, işletmelerin ticari uygulamaları, dış ilişkileri veya yeni bir organizasyonel modelin oluşmasıyla ilgilendirir. Ticari anlamda yeni uygulamaların oluşturulması ve bu uygulamalara kolayca ulaşılabilmesi için belirli bir veri tabanının oluşmasında organizasyonel inovasyonun etkisi vardır. İşletme içerisinde personellere dağıtılacak sorumlulukların ilk defa gerçekleşmesi işlemi de organizasyonel inovasyonun alanı içerisinde (OECD-Avrupa Birliği, 2005, s. 156). Çalışanların görevleri ve sorumluluklarını organize ve kontrol etmek için yeni yöntemler oluşturulmasında da organizasyonel inovasyon görev yapar (Rademakers, 2005, s. 132).

Bir işletmenin rekabet ortamında güçlü olabilmesi için sadece ürün ve hizmet alanında inovasyon yapması yeterli olmaz. İşletmedeki çalışma ve işlerin yapılış yöntemlerinde de yenilik yapması gerekir (Çelikaş, 2008, s. 18). Organizasyonel inovasyon bir işletmenin rekabet gücünü yeni çalışma yöntemleri geliştirerek yükseltir (Elçi, 2006, s. 184).

2.1.3.5 Stratejik İnovasyon

Stratejik inovasyon ürün ve hizmetlerde, iş modellerinde, iş süreçlerinde veya performansı arttırabilmek için şirketin rakiplerine karşı kendi konumunu belirleyip rakibin planını bozacak bir inovasyon yöntemidir. Bir işletmenin stratejisi pazardaki rakiplerine karşı performansının ne kadar iyi olup olmadığıyla değerlendirilir. Firma rakiplerine karşı yenilikler üreterek stratejik anlamda inovatif bir görünüm sergilerse pazardaki gücü o kadar artar. Stratejik inovasyon da bu bağlamda önemli bir rol üstlenir (Afuah, 2009, s. xvi).

İşletmelerin girdikleri pazarlarda rekabet avantajlarını arttırmaları için inovatif anlamda kendilerini geliştirmeleri gerekir. AR-GE ve inovasyon kaynaklı olan sürdürülebilir verimli artış, firmanın rekabet gücünün belirlenmesindeki temel odak noktalarındandır (Zerenler vd., t.y., s. 656). İşletmenin ürün/hizmet, süreç, pazarlama ve organizasyonel alanlarda inovasyon yapması pazardaki rekabeti kendi lehine çevirebilecek uygulamalardır. Pazarlarda rekabet

avantajını sağlamak veya kazandığı bu avantajları korumak işletmelerin stratejik hedefleri arasındadır. Bu nedenle stratejik inovasyon değinilmesi gereken önemli konulardan bir tanesidir (Hancioğlu ve Yeşilaydın, 2016, s. 108).

Stratejik inovasyon, yeni pazarlara girebilmek ve yeni iş modelleri geliştirebilmek adına önemli olumlu sonuçlara yol açan bir inovasyon çeşididir (İplik vd., 2014, s. 27). Yeni bir teknolojiye yararlanmadan, bir işletmenin yerleşik endüstri liderleriyle savaşması veya yerleşik firmaların bulunduğu yeni pazarlara girmesi oldukça zordur. Bu durumlarda işletmelerin ihtiyaç duyduğu strateji “stratejik inovasyon”dur (Markides, 1997, s. 11).

Stratejik inovasyon düzen bozucu inovasyon olarak da değerlendirilebilir. Stratejik inovasyon sayesinde tamamen yeni bir pazar meydana gelir. Mevcut ürün, rekabet ve pazar değerlerini tamamen yıkarak yeni bir düzen meydana getirdiğinden düzen bozucu olarak adlandırılır (Soylu ve Öztürk Göl, 2010, s. 117).

Stratejik inovasyon, mevcut endüstri modelindeki müşteriler için yeni değerler meydana getirme, rakipleri hazırlıksız yakalama ve tüm paydaşlar için yeni servet üretme yollarının yeniden kavrama kapasitesidir. “Strateji inovasyonu, yeni gelenlerin muazzam kaynak dezavantajları karşısında başarılı olmalarının ve görevlerindeki başarılarını devam ettirmelerinin tek yoludur” (Hamel, 1998, s. 8).

Literatürdeki inovasyon ve kombinasyon kavramlarının kombine edilmesiyle meydana çıkan kavram stratejik inovasyondur. Stratejik inovasyon, şirketlerde büyüme elde edebilmek için kuralların çiğnenip rekabet doğasının değiştirilmesiyle mevcut pazarların tekrar şekillendirilmesi, iş modelinin yeniden kavramsallaştırılması ve alıcılar için değer iyileştirilmeleri meydana getirmek olarak tanımlanabilir (Schlegelmilch ve Diamantopoulos, 2003, s. 118).

Stratejik inovasyonlar uzun vadeli değişimleri kapsayarak sosyo-ekonomik bir karakterin stratejik anlamdaki gelişim hedeflerine ulaşmayı amaçlar. Stratejik inovasyonlar, toplumlar ve belirli işletmeler için hayati önem taşıyan, uzun vadede etkili inovatif girişimlerin uygulanmasından kaynaklanarak yönetimdeki verimliliği arttırmayı amaçlar (Baruk, 2017, s. 64).

Stratejik yeniliklerin, rekabet koşullarını, müşterilerin beklentilerini ve bir alandaki ekonomik hesaplamalarını değiştirmek gibi yetenekleri vardır (Baruk, 2017, s. 66).

Üst yönetimin zihniyetinin değişmesi, yapılan inovasyonun işletmenin ekonomik durumuyla ilişkisinin anlaşılması, stratejik yönetim kurallarının bilinmesi, stratejik inovasyon sürecinin anlaşılması, inovasyonların sistemik olarak tanımlanarak her işletme ortamındaki yeri ve yapılan değişikliklere hızlı tepki vermesi ve işletme ile çevresindeki unsurlar arasındaki dengenin korunması, stratejik inovasyonların avantajlarının rasyonel kullanımı ile mümkündür (Baruk, 2017, s. 70).

“Stratejik bir yenilikçi olabilmek için ilk yapılması gereken herkesten önce boşlukları tespit etmektir” (Markides, 1997, s. 12). Stratejik inovasyonun gerçekleşebilmesi için şirketler stratejik düzeyde üç temel unsur bulunur:

İlk unsur, iş modelinin yeniden kavramsallaştırılmasıdır. İş modelinin yeniden kavramsallaştırılabilmesi için en temel sorulara cevap verilmesi gerekmektedir. Bu sorulardan bazıları; Hangi işin içindeyiz? Müşteriler kimler? Değeri nasıl elde ederiz? dir. Bu tür soruların sorulması işletmelerde şimdiye kadar yapılan gelenekselci çalışmaların derinine bakmayı sağlar. Stratejik inovasyonda geleneksel modeller önemsenmez ve korunmaya çalışılmaz, sadece şirketin yarar sağlayabilmesi için ne yapılması gerektiğiyle ilgilenilir (Markides, 1997, s. 11; Schlegelmilch ve Diamantopoulos, 2003, s. 119).

İkinci unsur olarak, şirketlerin mevcut pazarları yeniden şekillendirmesi gerekmektedir. Başarılı stil ürün geliştiricileri, kuralları çiğneyerek rekabetin doğasında değişiklikler yapar ve mevcut pazarı yeniden şekillendirebilirler (Johne, 1992, s. 8). Stratejik inovasyon yapan şirketler sadece kendi pazarlarıyla değil aynı zamanda yedek pazarlarla da ilgilenirler. Bundan dolayı stratejik gelenekselciler mevcut pazara odaklanırken, stratejik yenilikçiler yeni pazar alanları keşfetmekle meşguldürler. Stratejik yenilikçiler, pazarlarındaki dış eğilimlerle ilgilenmektense piyasaları şekillendirmekle ilgilenirler (Schlegelmilch ve Diamantopoulos, 2003, s. 119).

Üçüncü unsur ise müşteriler için geliştirilecek değerler ile ilgilidir. Stratejik inovasyondaki amaç, değer üzerinde geliştirmeler yapabilmektir. Bu noktada da müşteriden çok rekabet odaklı bir stratejik düşünce üzerinde durulur. Rekabet sürecinde statükoya meydan okuyabilmek ve rekabet gücünü arttırabilmek için stratejik inovasyonlar mevcut müşterinin istekleri ve tatminleri doğrultusunda yapılabilmelidir (Johne, 1994, s. 52; Schlegelmilch ve Diamantopoulos, 2003, s. 119).

2.1.3.6 Yönetim İnovasyonu

Yönetim inovasyonu, özellikle son teknoloji için yeni olan ve daha çok organizasyonel amaçlara yönelik olan bir yönetim uygulaması, süreci, yapısı veya tekniğinin bulunması ve uygulanmasıdır (Birkinshaw vd., 2008, s. 825).

İşletmeler genellikle ürün ve hizmet inovasyonu üzerinde çalışırlar. Ancak bir işletmenin uzun vadede rekabet avantajı sağlayabilmesi ve en uzun ömürlü performansı gerçekleştirebilmesi için yönetim inovasyonuna ihtiyaç vardır (Hamel ve Breen, 2007, s. 3). Yönetim inovasyonu, sanayi tarihine bakıldığında şirketlerin performanslarının yükselmesinde diğer inovasyonlara oranla daha fazla katkı sağlamıştır (Dearlove, 2006, s. 6).

Yönetim inovasyonu işletme için yeni olan ve işletme performansını arttırmayı amaçlayan bir yönetim uygulaması olarak tanımlanabilirken (Mol ve Birkinshaw, 2009, s. 3), *“Firma performansını arttırmak amacıyla firma için yeni olan yönetim uygulamalarının tanıtılması”* şeklinde de ifade edilebilir (Mol ve Birkinshaw, 2009, s. 6).

Yönetim inovasyonunun gerçek bir avantaj sağlayabilmesi için kalıplaşmış inançlara meydan okuyabilen bir yönetim ilkesi benimsenmeli, yenilikleri, çeşitli süreç ve yöntemleri kapsayan sistemli bir yapıya sahip olunmalı ve inovasyonun zaman içerisinde ilerlemesi devam etmelidir (Hamel ve Breen, 2007, s. 3).

Uluslararası pazarlarda firmalar iç pazarda karşılaştıkları yönetim şekllinden çok daha farklı yönetim yaklaşımlarına maruz bırakılabilirler (Mol ve Birkinshaw, 2009, s. 12). Şirketler zaman içerisinde çalkantılı ve zor dönemlerden geçebilirler. Bu süreçte şirketler yönetim inovasyonu sayesinde bu sorunları aşabilir ve ölmekten kurtulabilirler (Hamel ve Breen, 2007, s. 8). Yönetim inovasyonu hem neyin işe yarayabileceği hem de ortaya çıkan fikrin uygulanması ile ilgili fikirler içerir (Mol ve Birkinshaw, 2009, s. 6).

Yönetim inovasyonu, yönetim ilkeleri ve süreçlerinde yöneticilerin yaptıkları şeyleri ve bu işleri nasıl yaptıklarını pratikte değişikliğe uğratan yeniliktir (Dearlove, 2006, s. 5). Yöneticiler yeni fikirler bulmaya çalışır daha sonra da bu fikirleri şirket içerisindeki mevcut olan bilgi ve koşullarla birleştirerek yeni uygulamaların ortaya çıkmasına yol açarlar (Mol ve Birkinshaw, 2009, s. 13).

Yönetim inovasyonu, mevcut bir organizasyon içerisinde yeniliğin kullanılmasını içerdiğinden örgütsel değişim formunu temsil eder. Geniş bağlamda bakıldığında yönetim

inovasyonu, değişimin geçmişten bir ayrılma olarak meydana geldiği, mevcut organizasyondaki yönetim faaliyetlerinin zamanı, biçimi veya durumundaki bir fark olarak tanımlanabilir (Birkinshaw vd., 2008, s. 826).

Son araştırmalara göre yönetsel inovasyonlar üretim oranını arttırmaktadır. Yönetsel inovasyonlar genellikle geniş çaplı ve bir organizasyon düzeyindedir. Bundan dolayı yönetsel inovasyonların uygulanması maliyetli bir süreçtir. Yöneticiler bu sebeplerden dolayı yönetsel bir inovasyon uygulayacakları zaman daha titiz ve özverili çalışmak mecburiyetindedir (Daniel vd., 2008, s. 3).

Değişen koşullar ile birlikte sektörde lider olabilmek ve lider olduktan sonra o noktada kalabilmek gittikçe zorlaşmakta ve rekabet avantajları gün geçtikçe azalmaktadır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte tüketici eskiden hiç olmadığı kadar kontrol sahibi olmaya ve ürün/hizmet alanında hiçbir hatayı gözden kaçırmamaya başlamıştır. Stratejilerin varlık süreleri gittikçe kısalmakta yeni ürünler çok hızlı bir şekilde eskimeye başlamıştır. Bu durum da firmaları eskiden olduğundan daha fazla inovatif davranmaya itmiştir. Yönetimdeki yeteneklilik bu gelişmelerle birlikte önem kazanmış, değişen çağa ayak uydurabilmek için yönetim inovasyonuna mutlak gereklilik duyulmuştur (Hamel ve Breen, 2007, s. 9).



Şekil 1 İnovasyon Kümesi (Hamel & Breen, 2007, s. 9).

Hamel'ın oluşturduğu inovasyon piramidinde organizasyonel inovasyon tabanda bulunmaktadır. Organizasyonel inovasyon haberleşmeye dayandığından yazılım ve donanımdaki avantajların yaygınlaşması organizasyonel inovasyon alanındaki avantajın etkisini azaltır.

Ürün inovasyonu bir firmanın gelişmesinde önemli bir noktada bulunur. Ama ürünün uygulanabilir patent korumasına sahip olmaması ürünün sektörde liderliğini kaybetmesine neden olabilir.

Piramidin ikinci basamağında bulunan stratejik inovasyon, işletmenin yeni iş modelleri geliştirmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Ancak rakipler tarafından taklit edilmesi ve etkisizleştirilmesi çok zor olmadığından bu inovasyon alanında da sıkıntılar yaşanabilir.

Yönetim inovasyonu ise kendi içerisinde temel ayrılıklardan oluştuğu ve yönetimin tepe noktasındaki geleneksel durumları sorgularken köklü yönetim inançlarının değişmesini zorunlu kılarak rakipler tarafından kopyalanmayı imkansız hale getirip, firmayı içinde bulunduğu pazar ve yeni girilecek pazarlarda avantajlı duruma getiren bir inovasyon şeklidir (Soylu ve Öztürk Göl, 2010, s. 121).

2.1.4 AR-GE ve İnovasyon İlişkisi

İşletmelerin ihracat davranışlarına etkisi olan faktörlerin içerisinde işletme büyüklüğü, yönetim modeli, organizasyon ve teknoloji açısından görünümü ve AR-GE yoğunlukları bulunur (Korkmaz vd., 2009, s. 85). Çalışmamız işletmelerdeki AR-GE yoğunluğunun işletmelerin inovatif yetenekleri üzerindeki etkisi üzerinde durmaktadır.

AR-GE stratejik anlamda yönlendirme yapabilmek için işletme tarafından kullanılabilir. Pazar paylarını genişletmek ve yeni pazarlar açmak için işletmeler AR-GE'yi inovasyonla birlikte kullanabilirler (Prajogo ve Ahmed, 2006, s. 501).

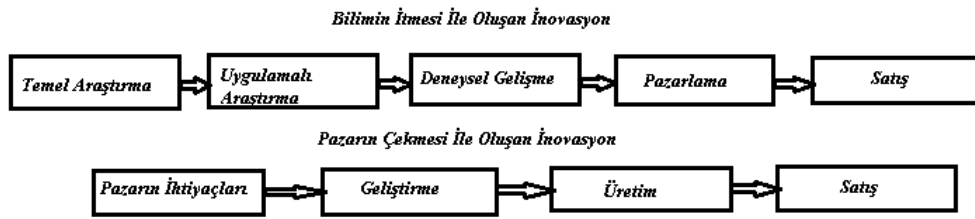
Teknolojik gelişimin AR-GE harcamalarının yüksek olduğu ülkelerde olduğu düşünüldüğünde, AR-GE harcamaları dış ticaret teorileri arasında yerini almıştır. Dış ticaret teorileri ise ürün ve süreç inovasyonuna dikkat çeker. Süreç yeniliği üretim maliyetlerinde düşüş sağlarken, ürün inovasyonu da pazara yeni ürünler yada geliştirilmiş ürünler sunarak rekabette avantajı işletmenin lehine çevirmektedir (Yıldırım ve Kesikoğlu, 2012, s. 166).

İnovasyon sonucunda bir ürün, hizmet veya yönetim modelini ortaya çıkarır. Bir inovasyonun meydana gelebilmesi için öncelikle birikime ihtiyaç vardır. Bu birikim de AR-GE uygulamalarıyla meydana gelir. AR-GE düzeyinin yüksek olmadığı bir firmadan inovasyon gelişimi bekleyemeyiz. Ancak AR-GE'nin her alanda pozitif sonuç vermiş olması da inovasyonun meydana gelmesi için yeterli değildir (Çeliktaş, 2008, s. 7).

1970'lere kadar olan araştırmalara göre AR-GE toplam inovasyon maliyetlerinin bir kısmını oluşturuyordu. AR-GE'ye en yüksek bağlılığın bilim temelli firmalarda olduğu görülmektedir (Sterlacchini, 1999, s. 820).

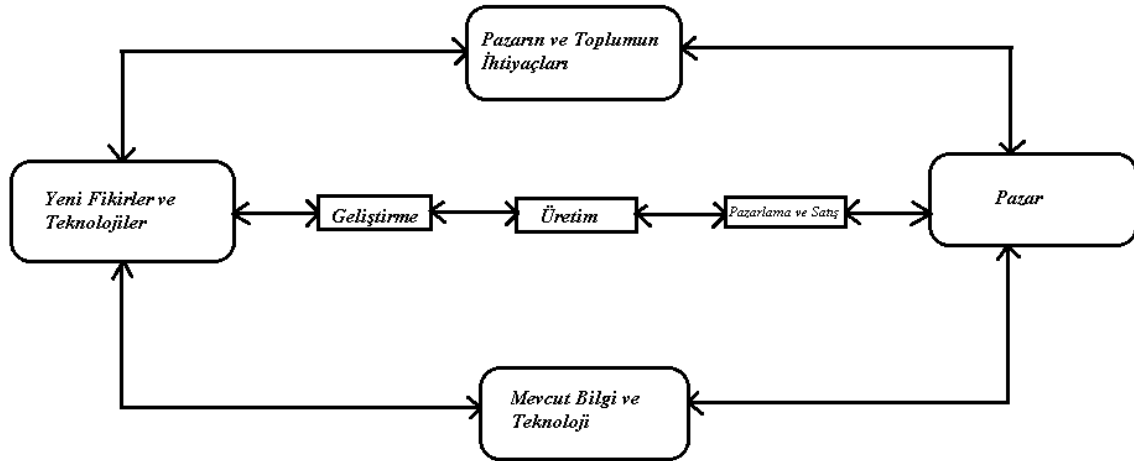
Son yıllarda bilim ve teknoloji üretici için en önemli güçtür. İleri teknoloji, işletmelerin yeni ekonomik güç elde etmelerinde çok büyük bir etkidir. AR-GE bu noktada teknoloji ve bilimle olan ilişkisinden dolayı işletmenin ihracatta güç elde edebilmesinde rol oynar (Li Peng, 2010, s. 1725).

Doğrusal inovasyon modeline göre temel araştırmayla başlanılan iş, uygulamalı araştırma, deneysel geliştirme, pazarlama ve satış şeklinde devam eder ve ürün pazara sunularak işlem tamamlanmış olur.



Şekil 2 Doğrusal İnovasyon Modeli (Elçi, 2006, s. 20)

Ancak inovasyon süreci içerisinde kişilerden, kuruluşlardan ve içerisinde bulunan ortamdan kaynaklı olarak karmaşıklıklar ortaya çıkabilir. Bu karmaşıklıklar da inovasyonun doğrusal bir yol izlemesini engeller. Bu nedenle doğrusal inovasyon yerini sistemik inovasyona bırakmıştır.



Şekil 3. Sistemik İnovasyon Modeli (Elçi, 2006, s. 21)

AR-GE bilim ve teknolojinin kullanılmasında önemli bir girdi olarak inovasyona katkı sağlar. Ama girişimcilik yeteneği bulunmayan işletmelerin AR-GE çalışmaları inovasyon veya ekonomik bir faydaya dönüşmez. Bu durum da AR-GE'ye yapılan her yatırımın rekabet gücünde firmaya yarar sağlayamayacağını gösterir (Elçi, 2006, s. 21).

AR-GE sanayi kuruluşlarında ilk kez 1970’de Almanya’da kullanılmaya başlanmıştır. Alman sanayisi düzenli araştırma ve geliştirme faaliyetleri gösteren firmaların yeni ürünler elde ederek kâr elde edilebileceğini düşünmüştür. Daha sonra diğer ülkeler de kimya, elektrikli makine ve araç gereç üretiminde olan firmalarında AR-GE’yi kullanmaya başlamıştır. AR-GE bu süreçle beraber tüm dünyaya yayıldı ve inovasyonun kaynağı olarak görülmeye başlandı. Ancak daha sonra Japonya, ABD gibi devletler ve AB inovasyonda başarılı olmanın yalnızca AR-GE’ye bağlı olmadığını, inovatif faaliyet gösterilebilmesi için diğer faktörlere de ihtiyaç duyulduğunu fark ettiler (Göker, 2000, s. 4).

İnovasyon yapılırken resmiyette AR-GE’ye daha fazla önem verilir. Ancak profesyonel tecrübelerin takas edilmesi gibi birçok farklı yolla iş üzerinde daha az resmî değişiklik yapılarak inovatif gelişimler meydana gelebilir. Yalnızca AR-GE departmanı kurularak ya da sadece o departmana önem verilerek inovasyon meydana getirilemez. Devrim niteliğindeki inovasyonların AR-GE departmanlarından çıkıyor olması birçok faktörün oluşturduğu aşamaların uygulanmasıyla ortaya çıktığı unutulmamalıdır (Baykal, 2007).

İnovasyona icat gibi girdi oluşturabilecek alanlardan bir tanesi de AR-GE’dir. AR-GE olmadan da inovasyon meydana gelebilir. AR-GE parayı bilgiye dönüştürürken, inovasyon bilgiyi paraya dönüştürür (Elçi ve Karataylı, 2007, s. 16).

AR-GE ve inovasyon arasında yakın bir ilişki bulunmasına rağmen her AR-GE harcamasının bulunduğu firmadan bir inovasyon ortaya çıkacağı ya da her yapılan inovasyonun arkasında mutlaka bir AR-GE çalışması olduğu düşünülmemelidir. Avrupa Birliği yoğun bir AR-GE çalışması içerisinde olduğu halde bu çalışmalarını inovasyona dönüştüremediğinden üretkenlikte Amerika Birleşik Devletleri’nin uzağından kalmış, hatta AB’nin inovasyon anlayışından değişiklik gözlenmezse 50 yıldan daha kısa bir sürede üretkenlik bağlamında ABD’yi yakalaması olanaksız görünmektedir (Çeliktaş, 2008, s. 27 ve Elçi, 2006, s. 22).

İşletme tarafından yeni üretilmiş ürün veya süreçleri geliştirmek, işletmenin bünyesinde mevcut bulunan ürünler için yeni kullanım alanları bulmak, üretim tekniklerini geliştirmek ya da yeni üretim tekniklerini araştırarak ortaya çıkarmak, işletme içerisindeki verimliliği arttırmak, üretim maliyetleriyle ilgilenecek azalmasını sağlamak ve yönetimin tüm bu bilgilere kolay ve en doğru şekilde ulaşabilmesini sağlayacak bir altyapı ve bilişim sisteminin kurulmasını sağlamak AR-GE departmanının amaçları arasında yer alır (Zerenler vd., t.y., s. 658).

AR-GE her ne kadar inovasyonun olmazsa olmazı gibi görünmese de işletmelerin küresel pazarlarda rekabet edebilecek düzeyde olabilmeleri için AR-GE departmanlarını geliştirmeleri ve bu departman sayesinde inovasyonlarına hız kazandırmaları gerekmektedir.

Shumpeter, AR-GE'yi sürdürülebilir büyümenin en önemli adımlarından biri olarak görmüştür. AR-GE yeni fikirlerin çıktığı bir merkezdir. AR-GE'de geliştirilen yeni fikirler önce ara mal olarak satılmakta daha sonra da patenti alınarak nihai ürün olarak satılıp firmayı kapitalist düzende üst sıralara taşımaktadır (Yıldırım ve Kesikoğlu, 2012, s. 167).

Son zamanlarda ülkelerin gelişmesi için yapılan faaliyetler teknoloji, inovasyon ve AR-GE temelli faaliyetlerdir. Ele alınan görüşler ve yapılan araştırmalar teknolojik inovasyon ve AR-GE'nin toplumların kalkınmasında önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır (Akbeý, 2014, s. 2).

AR-GE harcamalarına önem veren işletmeler; yeni ürünler, yeni üretim süreçleri veya yeni yönetim teknikleri bulduğundan pazardaki teknolojisi gelişmiş olmayan işletmelerin önüne kolayca geçebilirler. Bundan dolayı işletmelerin ihracat performanslarının AR-GE harcamalarıyla paralellik gösterdiğini söyleyebilmemiz mümkündür (Smith vd., 2002, s. 24).

AR-GE stratejik anlamda yönlendirme yapabilmek için işletme tarafından kullanılabilir. Pazar paylarını genişletmek ve yeni pazarlar açmak için işletmeler AR-GE'yi inovasyonla birlikte kullanabilirler (Prajogo ve Ahmed, 2006, s. 501).

2.2. İhracat ve İnovasyon

2.2.1. İhracat Kavramı

Ülke içerisinde üretilmiş olan bir malın yasalara ve mevzuatlara bağlı olarak döviz karşılığında diğer ülkelere satılması ihracat olarak adlandırılır. İhracat, ülke ekonomisinin kalkınması ve cari açığın azalması açısından önemli bir görev üstlenir. Bundan dolayı gelişmiş veya gelişmekte olan ülke fark etmeksizin tüm ülkeler ihracat kapasitelerini artırma eğilimindedirler.

Ülke ekonomisi içerisinde ithalatı karşılayabilen ihracat, yeni iş alanları meydana getirerek teknolojiyi geliştirecek döviz girişini ülkeye kazandırır. İşletmeler açısından bakıldığında ise ihracat, büyümeyi sağlayarak kârlılığı artırır ve yeni pazarlar bulunmasını sağlar. İhracat işletmeye dış pazardaki fırsatlardan yararlanabilme imkanı verirken, iç pazarda

meydana gelen rekabet yoğunluğu ve diğer olumsuzluklardan da işletmeyi koruyup onlarla baş edebilmesini sağlayan bir ticaret yöntemidir (Kavas, 1984, s. 139).

İhracat yapabilmek için işletmeler dış pazarda alan araştırması yaparak ürünlerinin hangi pazarlara uygun olduğunu tespit eder ve ona göre bir ihracat yönetimi uygularlar. Geçmiş yıllarda ihracat yapabilmek için alan araştırması yapmak ve dış pazarlarda müşteri bulmak günümüz şartlarına oranla daha zordu. Çünkü günümüzde teknolojinin gelişmesiyle birlikte bilgi alışverişi ve iletişim daha kolay ve hızlı bir hal aldı. İhracat ile ilgili mevzuatlara online bir şekilde daha çabuk ulaşılması ve sosyal ağlardan kaynaklı olarak sanal pazarların açılması ihracatı hızlandırıcı adımlar arasında yerlerini aldılar (Kara, 2019, s. 6).

İhracatçı işletme, ürettiği ürünün kaliteli ve uluslararası standartlar çerçevesinde olup olmadığına dikkat eder. Çünkü uluslararası pazarda işletmenin başarılı olmasındaki önemli noktalar ürünün kalitesi ve yabancı pazar standartlarını karşılamasıdır. Ürünün dış pazardaki pazarlama şekli, reklam ve tanıtımının en doğru şekilde yapılması ve yabancı pazardaki müşterinin isteklerinin karşılanması yine ihracatın temel noktalarıdır (Dış Ticaret Kavramları, 2011).

Mikro düzeyde bakıldığında ihracat, işletmelerin iç pazarda meydana gelen değişimlerden ve iç pazar rekabetinden kaçınmak için yapılabilir. Makro düzeyde bakıldığında ise ülkelerin dış ticaret dengesinin sağlanmasında ihracatçı işletmelerin büyük rolü vardır (Torlak vd., 2007, s. 104).

İhracat farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde açıklanmış bir kavramdır. Vernon'un ihracat tanımı "yabancı pazarlara satış" şeklindeyken, Kotler'in tanımı ise "iç pazarda üretilip dış pazara satma" şeklindedir. Genel olarak ihracat ürün veya hizmetin dışa pazarlanmasıdır. İşletmeler; ürün, fiyat, dağıtım ve dış pazarda tutunabilmek için stratejik uygulamalarda bulunurlar. İşletmeler dış pazarla ilgili araştırmalar yaparak orda ki fırsatları değerlendirmeye çalışır. Girecekleri pazarları kendi mevcut kaynaklarına göre değerlendiren işletmeler, ihracata yönelik davranışlarını da buna göre belirlerler (Kavas, 1984, s. 143).

2.2.1.1. İhracat Davranışları

Uluslararası pazarlamada en temel noktalardan biri olan ihracat, işletmeler arasında davranış olarak farklılık göstermektedir. İşletmelerin içerisinde bulundukları mevcut durum

ve işletme özelliklerinden kaynaklı olarak bu farklılıklar meydana gelir. Çevresel faktörler de bir işletmenin ihracat davranışlarını belirlemesi üzerinde etkilidir (İlter, 1999, s. 19).

Uluslararası literatürde işletmelerin ihracat davranışlarına yönelik birçok farklı çalışma bulunur. İşletmelerin ihracata olan eğilimleri ve ihracatçı olabilme olasılıkları ihracat davranışı olarak tanımlanır (Korkmaz vd., 2009, s. 85).

Genel olarak bakıldığında ihracat davranışları, işletmenin yönetim faktörleri ve uluslararasılaşma sürecindeki teşvik ve engellere göre şekillenebilir. İşletmenin yaşı, yönetim sistemi, örgütsel ve teknolojik davranışları, AR-GE faaliyetlerinin fazlalığı ve asıl olarak da girişimcilik ve yönetim özellikleri yönetim faktörleri alanına dahildir. Uluslararasılaşma sürecindeki teşvik ve engellere ise rekabet baskısı, müşterilerin farklı istekleri ve iç ticaretteki sorunlar dahildir (Guan ve Ma, 2003, s. 739).

İşletmeler ihracat davranışlarını uluslararası arz boyutuna göre belirlerler. Bazı işletmeler yabancı bir tüketici tarafından ihracata itilirken bazıları da belirgin bir amaç gözetmeksizin karşılıklarına çıkan ihracat fırsatlarını değerlendirirler (Bilkey, 1978, s. 34).

İşletmeler içinde bulundukları mevcut duruma göre farklı ihracat davranışları sergileyebilirler. İşletmelerin dış pazarlardaki başarısı ihracat davranışının belirlenmesinde önemli bir aktördür. İşletmeler ihracat şekillerine karar verirken aktif ve pasif ihracat davranışları arasındaki farklılıklar nedeniyle farklı karar verme süreçleri benimserler (İlter, 1999, s. 20).

Pasif ihracat davranışı sergileyen işletmeler, herhangi bir dış pazarda ticaret yapabilmek için çaba göstermeyip, ithalatçıların kendileriyle çalışmak için temas etmesini bekleyen işletmelerdir (Rocha vd., 1990). Pasif ihracat davranışlarını benimseyen işletmeler kısa süreli kârı hedeflerler. Aktif ihracat davranışı sergileyen işletmeler ise ihracatı firmaları için önemli bir büyüme fırsatı olarak görürler ve kârlılık düzeylerini uzun vadede hesaplayıp pazar stratejilerini geliştirmeyi amaçlarlar (Kavas, 1984, s. 147). Bu tip işletmeler dış pazarlarla ilgili araştırmalar yaparak o pazarlara girmeyi ve avantaj sağlayabilmeyi amaçlar. Ürün kalitesi uluslararası pazarlara girebilmek için çok önemli olduğundan aktif ihracatçılar resmi bir kalite kontrol yapısına pasif ihracatçılara oranla daha çok sahiptirler (Rocha vd., 1990).

İşletmelerin dış pazarlardaki risklere karşı durabilme ve fırsatları yakalayabilme kabiliyetleri farklıdır. Bu farklılıklar işletmelerin aktif veya pasif ihracat davranışlarını belirlemede önemli faktörlerdir. İşletmenin bilgiyi toplama kavrama ve işleyebilme

kabiliyetiyle birlikte yöneticilerin bu konularda teşvik edici faaliyetlerde bulunması işletmenin ihracat davranışına önemli ölçüde etki eder (Kavas, 1984, s. 147).

İşletme yöneticilerinin eğitim durumları, uluslararası davranış şekilleri, yabancı dil bilme kapasiteleri gibi özellikleri, işletmelerin ihracat davranışlarına etki eden faktörlerdendir. İşletmeler kişiler tarafından yönetildiklerinden yöneticilerin ihracata yatkın, pazardaki riskleri görebilen ve fırsatları yakalayabilen kişiler olması gerekir. Yöneticilerin deneyimli, değişim ve gelişime açık olması da işletmeyi ihracat davranışını belirleme açısından etkileyen bir diğer faktördür (İlter, 1999, s. 21).

Yapılan bazı araştırmalar sonucunda işletmelerin büyüklükleri ile ihracat eğilimleri arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çok küçük firmalar ihracat yapmazken orta ölçekli firmaların ise ihracata biraz daha eğilimli olduğu ortaya çıkmıştır. Bazı araştırmalar ise firma büyüklüğüyle ihracat kapasitesinin direkt olarak etkilenmediğini ancak firma büyüklüğünün dış pazarlara girmekte önemli bir etken olduğu sonucuna varmışlardır (Culpan, 1989, s. 208).

Firmaların ihracat deneyimleri yabancı pazarlardaki başarı oranları ve iş yapma yöntemlerini etkilemektedir. İhracat çalışmalarına aşina olan, dış değişim acenteleri yani bankalar, Ticaret Bakanlıkları ve saha temsilcileriyle temas içinde olan ve yöneticilerin eğitim durumlarının yüksek olması gibi faktörler işletmelerin ihracat davranış ve başarılarına etki eden unsurlardır (Çavuşgil vd., 1979, s. 94).

Uluslararası pazarlardaki zorluklar küçük ve orta ölçekli firmaları ihracat davranışları noktasında kısıtlar. Araştırmalar sonucunda ortalamanın üstünde performans sergileyebilen işletmelerin uzak bir pazara girdiklerinde uluslararası pazar zorluklarıyla başa çıkabildikleri ve başarıya ulaşabildikleri gözlenmiştir. Ayrıca iç pazarda üretkenlik gösteren işletmelerin dış pazara açıldıktan sonra üretkenliklerinin artacağı görüşü de hakimdir. Uluslararası temasların ihracatçı işletmeler için faydalı olmasının yanında teknolojik argümana sahip işletmelerin rekabetçi ihracat ortamında daha avantajlı olduğu da görülmektedir. Teknolojik olarak gelişmiş ekonomilerin bulunduğu ülkelerdeki işletmeler dış pazarda başarıyı yakalayabilirler (Arnold ve Hussinger, 2005, s. 223).

İşletmelerin ihracat davranışlarını etkileyen modelleri içeren faktörler üç grup halinde toparlanmıştır. İşletmenin büyüklüğü, yönetimin sistemi, işletmenin organizasyonel ve teknolojik yapısı, AR-GE çalışmalarının yoğunluğu ve işlerin yapılma süresi işletmenin

yapısal faktörlerini oluşturan modellerdir. İşletmelerin ihracattan beklentileri, yönetimdekilerin eğitim seviyeleri, tecrübeleri ve risk alabilme kapasiteleri, işletmenin karlılık durumu ve maliyetler işletmenin yönetim yapısını ve girişimcilik profilini içeren yönetsel faktörleri oluşturan modellerdir. Son olarak da işletmeleri uluslararasılaştırmaya yönelik faktörlerin içerisinde de dış pazardaki müşterilerin talepleri, rekabetin iç pazara oranla daha baskıcı olması ve bilginin ulaşılabilir düzeyde olması gibi modeller bulunur (Korkmaz vd., 2009, s. 86).

2.2.1.2. İhracat Performansı

İşletmelerin dışsatımlardan elde ettikleri çıktılar ihracat performansı olarak değer görür. Uluslararası pazarlara satılan ürün veya hizmetler sonucunda ortaya çıkan ekonomik veya ekonomik olmayan çıktılarının yüksekliği, işletmenin ihracat performansının yüksek olduğunu gösterir (Kahveci, 2013, s. 45).

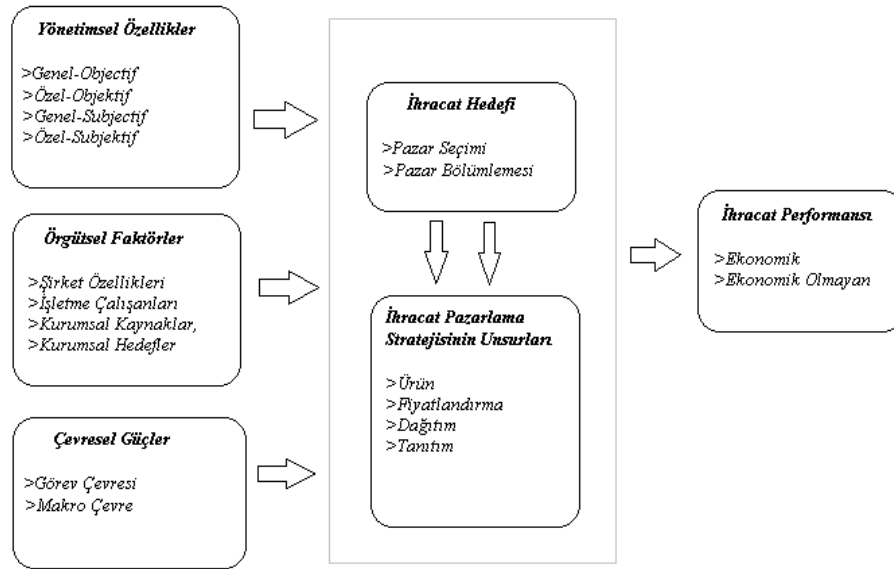
Küreselleşen dünyada işletmelerin ve hatta ülkelerin rekabet seviyelerini belirleyen en önemli unsur ihracat performanslarıdır. Dış pazarların avantajlarından faydalanmak isteyen işletmeler, rekabet güçlerine güvenerek ihracat yolunu seçer ve işletmelerinin gelişimlerini ve kârlılıklarını bu şekilde yükseltmeye çalışırlar (Kahveci, 2013, s. 44).

İşletmenin ihracatta ne kadar başarılı olduğu ihracat performansı sayesinde ortaya çıkar. İşletmelerin süreklilik sağlayabilmesi için ihracat performanslarını yüksek tutmaları gerekir. Günümüz dünyasında küreselleşmenin artması ulusal pazarlarda rekabeti zorlaştırmıştır. İşletmelerin ihracat performansının yüksek olması, bu küresel rekabet içinde kendini avantajlı bir konuma getirir (Torlak vd., 2007, s. 104).

İhracat performansı ile ilgili literatür incelendiğinde farklı iki kategoriden söz edilebilir. Akademisyenler ihracat performansını makro ve mikro düzeylerde incelemişlerdir. Mikro düzeyde bakıldığında ihracat performansına, işletmenin büyüklüğü, firmanın teknolojik yetenek seviyesi ve ihracat performansına etki edecek yönetsel farklılıklar etki eder. Makro düzeyde bakıldığında ise ihracat performansına ülkelerin ihracat rekabetçiliği, ihracat yapılan ülkeler arasındaki ticaret akışındaki büyüklükler ve kamu politikaları gibi aktörler etki eder (Singh, 2009, s. 321). Makro düzeydeki etmenler daha çok işletmenin elinde olmayan kontrol edilemeyen faktörlerdir (İlter, 1999, s. 22).

İşletmelerde ihracat performansını etkileyen bazı faktörler vardır. Bu faktörleri yönetsel, örgütsel, çevresel, hedef odaklı ve pazarlama değişkenleri şeklinde

sınıflandırabiliriz. Yöneticilerin kişisel, deneyimsel ve davranışsal özellikleri işletmenin ihracat performansını etkileyen yönetsel faktörleri içerisinde yer alır. Örgütsel faktörlere bakıldığında ise karşımıza ihracat yapan örgütün özellikleri, mevcut kaynakları, hedefleri ve faaliyetleri çıkmaktadır. İhracatçı işletmelerin hem iç hem de dış pazarda yaptıkları işlerin uluslararası pazardaki etkileri de çevresel faktörler sınıfına girer. İşletmelerin uluslararası pazarları tanımlaması, hangi pazarda bulunması gerektiğini araştırıp seçmesi ve bu pazarların bölümlere ayırması işletmenin ihracat performansına etki edecek hedeflerin belirlenmesini sağlar. Son olarak da işletmenin ihracat yapacağı ürünü, fiyatlandırmasını ve tanıtım stratejisi belirlemesini pazarlama değişkenleri sınıfında değerlendiririz (Leonidou vd., 2002, s. 51).



Şekil 4. İhracat Performans Modellerinin Sentezi (Leonidou vd., 2002, s. 51)

İhracat performansının incelendiği araştırmalar göz önüne alındığında yukarıdaki model karşımıza çıkar. Modeldeki birinci grupta yönetsel, örgütsel ve çevresel faktörleri içeren değişkenler yer alır. İkinci grupta ise ihracat performansı ile doğrudan bağlantılı olabilecek ihracat hedefleri ve pazarlama stratejileri bulunur. Modelin üçüncü grubunda da işletmelerin ihracat performanslarının ekonomik ve ekonomik olmayan değişkenlerinden bahsedilmiştir. Modelde tek yönlü bir nedensellik ilişkisi göz önüne çıkmıştır. Yönetimsel, örgütsel ve çevresel etmenler firmaların ihracat hedeflerini ve pazarlardaki stratejilerine etki ederken, hedefler ve pazarlama stratejileri de direkt olarak ihracat performansına etki eder (Leonidou vd., 2002, s. 52).

Kültürel farklılıklar, dil, mesafe ve yasal çerçeve gibi etkenler ihracatı etkileyen faktörlerdendir. Mesafenin fazla olması taraflar arasındaki iletişimsizlikleri arttırarak soruna yol açabilir. İletişimsizlikten kaynaklı ortaya çıkan sorunlar işletmenin hedef pazarın kültürünü öğrenebilmesini yavaşlatır. Hedef pazarın yeteri kadar analiz edilmemesi işletmenin ihracat performansının düşük seyretmesine neden olur (Kuivalainen vd., 2007, s. 257). İşletmelerin ihracat performanslarıyla ilgili birçok araştırma yapılmış ve performansa etki faktörleri çok geniş bir yelpaze oluşturmuştur. Ancak teknolojik ve inovatif konular üzerinde çok fazla durulmamıştır. Oysa bazı firmalar ihracatlarını geliştirebilmek adına teknolojik yatırımlar ve yenilikler yapmaktadır (Guan ve Ma, 2003, s. 737). Gelişen teknolojinin uzak mesafelerle bile yakın iletişim kurabilmeyi mümkün hale getirmiştir. Teknoloji sayesinde başarılı gerçekleştirilen iletişim sonucunda ihracat performansına olumlu bir etki söz konusu olur.

İşletmenin ihracat performansının yükselmesinde en önemli görev yöneticilerindir. Yöneticiler, kârlılık ve gelişim stratejilerini işletmenin durumuna ve çalışan kabiliyetlerine göre belirlerler. İşletme çalışanlarının yabancı dil potansiyellerinin yüksek, uluslararası ilişkiler kurabilecek yeteneklere sahip ve değişime açık pazar potansiyeline karşı başarı sağlayabilecek nitelikte olmaları işletmenin ihracat performansına pozitif etki eder (Kavas, 1984, s. 149).

İşletmelerin dış pazarlarda rekabet gücünün yüksek olması ve rekabet avantajlarını ellerinde bulundurmaları ihracat performanslarını olumlu yönde etkiler. Rekabet gücüne sahip olan işletmeler, yüksek gelire sahip ve bulunduğu pazara göre istihdam oranı yüksek işletmelerdir. Pazarda diğer rakiplerine oranla incelendiğinde bir işletme maliyetleri düşük şekilde ve daha kaliteli ürünler üretebiliyorsa o işletme rekabet gücünün elinde bulundurur. Aynı zamanda bir işletmenin değişen günümüz koşullarına ayak uydurabilmesi rekabette işletmeye en çok avantaj sağlayacak alanlardan bir tanesidir. İnovasyon yeteneği işletmenin rekabet gücüne direkt etki edebilecek bir faktördür. Bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıracak bir diğer faktör ise rekabet avantajıdır. Rekabet avantajını sahip olmak isteyen işletmeler rakiplerinden daha kaliteli ve daha düşük maliyette üretim yapmalıdır. Fiyat ve kalitede rakiplerinin önüne geçebilecek nitelikteki işletmeler rekabet avantajını elinde bulundurur (Kahveci, 2013, s. 46). Rekabet avantajını sağlayabilmek adına işletmeler teknolojik, inovatif veya maliyet odaklı stratejik hamleler gerçekleştirmelidir.

2.2.2 İşletmelerde İnovasyon

Yaşadığımız teknoloji çağında her şey hızla değişmekte ve işletmeler bu değişimlere ayak uydurmak mecburiyetindedir. İnovasyon, işletmelerin içinde bulundukları rekabet ortamında işletmeyi güçlendiren bir etken olarak karşımıza çıkar. Yapılan araştırmalarda inovasyonun işletmelerin ayakta kalabilmelerinde önemli bir unsur olduğu ortaya çıkmaktadır. Öyle ki bazı araştırmacılar inovasyon yapmayan şirketlerin varlıklarını daha fazla sürdüremeyeceklerini belirten çıkarımlar yapmışlardır. İnovasyon konusu yalnız işletmeleri değil toplumu ve devletleri de ilgilendirdiğinden devletler bu konu hakkında ulusal ve uluslararası çalışmalar yaparak işletmeler ve bireyler inovasyona teşvik edilmiştir. (Çeliktaş 2008, s. 1).

Günümüz şartlarında şirketler yalnızca maliyetlerindeki ve fiyatlardaki avantajlarına göre rekabet güçlerine yükseltmiyorlar. İşletmeler pazardaki ihtiyaçlara ne kadar çabuk cevap verebilir, ürün ve hizmetlerde ne kadar kaliteli olur ve yeni ürünlerin bulunmasında veya mevcut ürünlerin geliştirilmesinde ne kadar başarılı olurlarsa rekabette o kadar avantajlı hale gelirler. Ayrıca yeni ürün ve hizmet üretimi ve üretilen hizmet ve ürünün kalitesi de işletmeyi avantajlı hale getiren diğer faktörlerdir (Elçi ve Karataylı, 2007, s. 13).

İnovasyon ve yaratıcılık kavramları aynı gibi görünen ancak birbirleriyle temel farklılıklar gösteren iki ayrı kavramdır. Yaratıcılık, yeni bir fikir oluşturma eylemini ifade ederken; inovasyon, o fikrin ürün ve hizmete dönüştürülme sürecini ifade eder. İnovasyonun yapılabilmesi için temelinde bir fikir barındırması gerekir. Bu da inovasyonun yaratıcılığa ihtiyaç duyduğunu gösterir. İşletmeler inovasyon süreçlerinde yaratıcı fikirlere ve inovatif yeteneklere ihtiyaç duyarlar (Vatan, 2010, s. 9).

İnovasyon, işletmeler için kârlılığı ve verimliliği arttıran, yeni pazarlar keşfedilerek o pazarlara girilmesini ve işletmenin içinde bulunduğu pazarlarda güçlü olmasını sağlayan bir rekabet aracıdır. Verimliliği yakalayan, rekabet gücü yüksek firmalar içinde bulundukları ülkenin ekonomik kalkınmasında etkili olurlar. İnovasyon sayesinde ülkelerde ekonomik kalkınmanın sağlanması yine ülke içerisindeki işletmelere büyük ölçekte rekabet avantajı kazandırır (Elçi ve Karataylı, 2007, s. 7).

İşletmelerde iç ve dış etkenlere bağlı olarak inovasyon gerçekleşmektedir. Drucker'in iç ve dış etkenlere bağlı olarak belirlediği inovasyon kaynakları, iç etkenlerde, İşletme içerisindeki uyumsuzluklar, Beklenmeyen oluşumlar, Pazar yapısındaki değişiklikler ve Süreç gereği;

dış etkenlerdeki kaynaklar ise, Bilgide ki değişim düzeyi, Algılamada meydana gelen değişiklikler ve Demografik yapıdır (Vatan, 2010, s. 15).

İşletmelerin yaptıkları inovasyonlarda başarılı olabilmeleri için bazı temel noktalara dikkat etmeleri gerekir. İşletme yönetimindeki güçlü liderlik, çalışanların yaratıcılık düzeyleri, yaratıcı fikirlere sahip olabilmek ve bu fikirleri uygulayabilme yeteneği, risk alabilme ve ortaya çıkan inovasyonu ticari boyuta getirebilme yeteneği bu temel noktalardan bazılarıdır (Kottolli, 2007a).

İşletmelerin oluşturdukları inovasyon stratejileri firmanın diğer firmalardan farklı olmasını sağlayacak yöntemler içermesini gerektirir. Bu yöntemler belli süreçleri ve eylemleri içerir bunlarda aynı şekilde belli bir stratejiye bağlı olarak yapılır. İşletmeler yapacakları inovasyonları kaynakları doğrultusunda belirlerler (Elçi ve Karataylı, 2007, s. 19).

İnovatif bir şirket planı şu şekilde olmalıdır:

- Şirket yöneticilerinin kolayca anlayabileceği, işlerin nasıl yapıldığını ve bölümlerin anlatıldığı kısa ve net yönetici özetlerinin hazırlanması,
- Şirketin tarihçesiyle ve yapısıyla ilgili tanıtıcı bilgi verilmesi,
- Şirketin vizyonu ve misyonuyla birlikte kısa vadeli hedefleri de belirlenmesi,
- Şirketin içinde bulunduğu mevcut durum tüm alanlarıyla birlikte açıklanması,
- Şirketin rakiplerine üstünlük sağladığı güçlü yanlarının belirtilmesi,
- Şirketin büyümesi için planlanan inovasyon stratejilerinin detaylı bir şekilde açıklanması,
- Şirketin içerisinde bulunduğu finansal durum ve risk analizlerinin yapıldığı planlar hazırlanması
- Son olarak da işletme içerisinde belirlenen stratejilere göre kimin hangi işi yapacağı belirlenmesi ve eylem planı hazırlanmasıdır (Elçi ve Karataylı, 2007, s. 23).

Şirketler inovasyon kültürleri oluşturmaya çalışırken yaşadıkları bazı önemli eksikliklerden dolayı zorluk yaşarlar. İşletme içerisindeki liderlik temelli bazı problemler inovasyonun meydana gelmesini engeller. Liderler kısa vadeli hedefler belirleyip, inovasyon stratejilerinde yanlışlıklar yapar ve vizyon konusunda dar bir alanda kalırlarsa inovasyonda başarısız olmak bir nevi kaçınılmaz bir hal alır. Şirket içi inovasyon politikalarındaki yanlış strateji ve eksiklikler, üst düzey yönetimin sürekli değişiklik göstermesi ve kâr elde edebilmek için inovatif fikirlerin yok sayılması aynı şekilde işletmeyi başarısızlığa götürecek nedenler arasındadır (Kottolli, 2007a).

Bir işletmede inovasyon kültürü liderin sorumluluğundadır. İşletme içerisinde yeni bir kültürün oluşturulması, davranışlar, inançlar ve değerlerin değişmesiyle doğrudan ilişkili olduğundan uzun ve zor bir süreçtir.

İnovasyon çalışanlara en doğru şekilde anlatılmalı ve inovasyon sonucunda kazanılacak pozitif olgulardan bahsedilmelidir. İnovasyon kültüründe yöneticiler ve çalışanlar arasında açık bir ilişki ve güven olmalıdır. Çalışanların şirketi sahiplenme düzeyleri ne kadar fazla olursa inovatif şeyler üretip şirkete katkı sağlayabilmeleri de o kadar fazla olur. Çalışanlar inovasyona teşvik edilmek amacıyla ödüllendirilebilirler. Ancak bu durum şirket içi rekabet ortamı oluşmasına da neden olabileceğinden ödül sisteminde çok dikkatli hareket edilmesi gerekmektedir.

İnovasyon risk almayı gerektirdiğinden bazı durumlarda başarısızlık ortaya çıkabilir. İşletmeler bazı başarısızlıkları tolere edebilme mecburiyetindedir. Çalışanların inovatif özelliklerini kaybetmemeleri ve motivasyon düzeylerinin düşmemesi için hataların cezalandırılmadığı bir inovatif örgüt kültürü benimsenmelidir (Elçi ve Karataylı, 2007, s. 38).

Günümüzde işletmelerin inovasyon yapmaları rekabet ortamında kendilerine yer bulabilme ve ayakta kalabilmek için bir zorunluluk halini almıştır. Rekabet ortamında avantaja sahip olmak isteyen firmalar çalışmalarını inovasyon ekseninde sürdürmeye çalışmaktadırlar. İşletmelerin inovasyon yapabilmeleri için bazı unsurlar üzerinde durmaları gerekmektedir. Bu unsurlar; vizyon, liderlik, örgüt yapısı, örgüt kültürü, iletişim, personel güçlendirme, müşteri odaklılık ve ödüllendirme gibi unsurlardır (Aygen, 2006, s. 64).

2.2.2.1. Vizyon

Bireyler ve örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için oluşturdukları düşünce modelleri vizyon olarak değerlendirilir. Vizyon içerisinde idealizm barındırır. Vizyon gerçekleştirilebilir düzeyde olmalıdır (Kılıç, 2010, s. 88).

İşletmelerin gelecekte ulaşmak istedikleri konum ve vizyon paralellik gösterir. İşletmelerin vizyonlarını hedeflerine göre hedeflerini de vizyonlarına göre belirlerler. Vizyon, işletme içerisinde yaratıcılığı ve iş birliğini artırıcı bir görev üstlenir. Ancak işletme belirli bir vizyon oluşturamamışsa işletme içerisindeki başarısızlık ve yeteneksizlik artacaktır. İşletmeler mevcut müşterilerinin veya yeni girecekleri pazardaki müşterilerinin ürün ve hizmetlerde neye öncelik verdiklerini araştırarak hedeflerini belirlemelilerdir. Müşterilerin beklentilerini ne kadar karşılayabileceklerini belirleyerek rekabet ortamında kendilerine avantaj

sağlayabilmek adına hangi alanlarda ne çeşit inovasyonlar yapmaları gerektiğini belirlemelilerdir (Aygen, 2006, s. 65).

2.2.2.2. Liderlik

İşletmelerin inovasyon ilgili çalışmaları yönetimi doğrudan ilgilendirir. İnovasyonların başarıyla sonuçlandırılabilmesi için belirli stratejiler belirleyip onlara uygun hareket etmek mecburiyetindedirler. Bu stratejilerin belirlenmesinde liderin büyük rolü vardır.

1999'da İngiliz Standartlar Enstitüsünün (British Standards Institution) yapmış olduğu çalışmalarda BS7000 Part I'de inovasyon liderleri;

- a. İnovasyon ile ilgili konuların kilit noktaları olarak kabul edilen veya inovatif faaliyetlere öncülük eden,
- b. Belirli inovasyonları ilk olarak ortaya çıkaran,
- c. İnovasyona sürekli olarak teşvik eden ve yapılan inovasyonları sonuçlanana kadar yürütebilen,
- d. Pazar ve sektörlerde trendleri belirleyen ve inovatif uygulamaları ön plana çıkaran liderler olarak tanımlanır (Topalian, 2000, s. 151).

(b) ve (d) seçeneklerinde yapılan inovasyon liderliği tanımlamaları, inovatif liderliğin girişimci yönünü göz önüne koyar (Aygen, 2006, s. 67).

İnovasyon liderleri, yeni fikirleri değerlendirip onları beslenebilmeleri için verimli bir ortam hazırlamasını sağlarlar. Yeni fikirleri dinleyerek onların hayata geçirilebilmesi için büyük bir merak ve sabra sahiptirler. İnovatif liderler çalışanlarına ilham vererek belirsizliğin tolere edilebilir ve risklerin bir şekilde yönetilebilir olduğunu açıklarlar (Topalian, 2000, s. 152).

2.2.2.3. Örgüt Yapısı

İşletmelerin ortaya bir inovasyon çıkarabilmeleri veya meydana gelen inovasyonu başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için inovatif bir örgüt yapısına sahip olmaları gerekir. İnovatif örgüt yapısına sahip olan işletmeler, değişen ekonomik dünyada yapıları sayesinde değişime daha çabuk ayak uydurarak içlerinde bulundukları rekabet ortamlarında daha avantajlı konuma geçerler.

İşletmeler sık sık ve sürekli olarak yenilik yapmazlar. Ancak değişen ortam ve rekabet koşullarından kaynaklı olarak yeniliklerle baş edebilmeleri gerekir. Bu yüzden işletmelerin örgüt yapıları inovasyonları hızlı bir şekilde benimsemeye uygun olmalıdır (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998, s. 13).

Örgütsel yapı ile ilgili mekanik (resmi yapının daha fazla olduğu ve merkezi) ve organik (gayriresmî ve merkezî olmayan) yapıların birbirlerine uygunluğu üzerine çalışmalar bulunmaktadır. Burns ve Stalker çalışmalarında organik yapıya sahip örgütlerin inovasyon için daha uygun bir ortama sahip olabileceğini savunmuşlardır. Aiken ve Hage'de aynı şekilde organik yapıların inovasyona daha kolay ulaşılmasını sağlayan yapılar olduğunu belirtmişlerdir (Bucic ve Gudergan, 2004, s. 261).

2.2.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, işletmenin inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi açısından önemli faktörlerden bir tanesidir. Bir örgüt kültüründen bahsedilmek için bir grup insanın yeterli istikrara ve ortak bir geçmişe sahip olması gerekir. Kültürü belirli bir grubun belli bir süre içerisinde öğrendiği şeyler olarak tanımlayabiliriz. Bu öğrenme duygusal, bilişsel ve davranışsal olabilir. İşletmenin bir bütün olarak paylaşılan deneyimleri olmuştaysa bir örgütsel kültürü de olmuş demektir (Schein, 1990, s. 111).

Örgüt kültürünü, değişmeyen inanç ve değerlerin işletmedeki çalışanlarla paylaşımı şeklinde tanımlayabiliriz. Örgüt kültürü aslında örgüt yapısını da ortaya çıkaran bir kavramdır. İşletme içerisindeki davranışlar, değerler veya normal örgüt kültürüne ait parçalardır.

İnovasyon bir işletmenin kültür değerleri arasında bulunabilir. İnovatif bir örgüt kültürü işletmeyi yeniliklere açık ve daha üretken bir hale getirir. Yeniliklere açık ve üretken bir işletme ise rekabet sahasında her zaman rakiplerinden daha avantajlı bir haldedir.

2.2.2.5. İletişim

Gelişen dünya düzeninde modern organizasyonlar ayakta kalabilmek için değişime uyum sağlamalıdır. İşletmeler değişen çevrenin yeni koşullarına uyum sağlayabilmek ve yeni oluşan beklentileri karşılayabilmek için örgütsel anlamda iç ve dış çevre analizlerini çok iyi yapmalıdır (Pira ve Kocabaş, 2003, s. 93).

Yeniliklerin uygulanabilmesi için örgütsel başarı önemli bir kavramdır. İnovasyonun uygulanmasını etkileyen birçok faktör bulunmakla beraber iletişim örgüt içerisinde oluşan durumların hızla yayılmasını sağlar. Örgüt içerisinde belirsizlik iletişim yoluyla azalabilir. Belirsizliğin azalması iletişim yoluyla gerçekleştiği için kurumlardaki iletişim inovasyonu büyük ölçüde etkiler. İşletmenin elde ettiği bilgiler iletişim kanalları sayesinde ve iletişimin doğru algılanabilmesiyle beraber işletme içerisinde bilgi akışını sağlar (Fidler ve Johnson, 1984, s. 704).

2.2.2.6. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme değişen rekabet ortamında sürdürülebilir bir avantaj sağlayabilmek için yenilik yönetimi ve yenilik kültürünün oluşumunda da etkisi olan bir kavramdır (Aygen, 2006, s. 76). Güçlendirme çalışanların performansını arttırabilmek için yaygın olarak kabul edilen bir işletme stratejisidir. Müşterilerin talep ettiği kalite ve esneklik ile daha iyi başa çıkabilmek için bu strateji tercih edilir (Chacko, 1998, s. 134).

Brymer güçlendirmenin müşteri ve çalışan memnuniyetini ve kârlılığını etkileyebileceğini belirtmiştir. Çalışanların sorumluluk alabilmesi için risk alabilme ve inisiyatif kullanabilme gücüne sahip olmaları gerekir. Risk alabilen çalışan faaliyetlerinde daha inovatif yaklaşımlar sergileyebilir. Bu nedenle personel güçlendirme işletmenin yaratıcılık gücünü arttıran bir faktördür (Ingram, 1997, s. 298).

2.2.2.7. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklı davranmak işletme içerisindeki çalışanların hepsinin müşterilerinin beklentilerini karşılamak için çaba göstermesidir. İşletmenin performansında müşterinin tatmin edilmesi en önemli değerlerden bir tanesidir. Hızla değişen rekabet ortamında müşterilerin istekleri de değişiklik göstermektedir. Müşteri odaklı hareket eden işletmelerin karlılık oranlarının arttığı ve uzun vadede rekabet ortamında büyük avantaj sağladığı görülmektedir. Bu avantajı sağlayabilmek için işletmeler müşterilerin istekleri doğrultusunda ürünlerde inovasyona gitmeleri gerekmektedir (Ottosson, 2004, s. 280).

2.2.3. İnovasyon Performansı

Her işletmenin inovasyon faaliyetleri, yöneticilerin inovasyon sürecini yönetme şekilleri ve algılarına göre farklılık gösterir. Bir fikrin ortaya çıkarılıp ticari boyuta gelene kadar geçen süreç işletmenin inovasyon faaliyeti kapsamındadır. Bazı işletmeler yaptıkları inovasyonlarda başarılı olabilirken bazı işletmelerin ise faaliyetleri başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu noktada işletmelerin inovasyon yetenekleri arasındaki farklar göz önüne çıkar. Bir işletmenin inovasyon kabiliyet düzeyi o işletmenin inovasyon performansını ortaya çıkarır (Taşgıt ve Torun, 2016, s. 131).

İnovasyon performansı ile ilgili literatürde birçok farklı araştırmaya rastlanır. Yapılan araştırmalarda birçok faktörün inovasyon performansını etkilediği gözlenmiştir. İşletme içerisindeki örgütsel öğrenme düzeyi bilgiyi yönetebilme kapasitesi ve çevresel faktörlerle iş birliği inovasyon performansını etkileyen bazı etkenlerdir. Bu etkenler daha çok birer sonuçtur. Yöneticilerin bu faktörleri algılayabilmeleri ve yönetim tarzları, bu sonuca ulaşabilmek için önemli özelliklerdir. Buradan anlaşılan inovasyon yönetme ve algılama şekli inovasyon performansını etkileyen en önemli unsurlardandır (Taşgıt ve Torun, 2016, s. 122).

İnovasyon performansı ortaya çıkarılan yeni ürün veya hizmetlerin, yeni fikir ve süreçlerin firmaya kazandırdığı ticari boyut olarak adlandırılabilir. İşletmeler girdikleri pazarlarda rekabet avantajını yakaladıkları zaman bu avantajı sürdürülebilir kılmak için iyi bir inovasyon performansına ihtiyaç duyarlar. Başarılı bir inovasyon performansı sonucunda da ticari boyutlarında pozitif bir ivme kaydederler.

İşletmelerin finansal olarak pozitif etkilenmesi inovasyon performansı ile doğrudan etkilidir. Ancak işletmeler için önemli olan tek şey kazanılan ticari gelir değil aynı zamanda rekabet avantajını elinde tutabilmek için toplumsal değer ve itibarlarını yüksek tutabilmektir. İnovasyon performansının düzenli bir şekilde ölçülmesi inovasyon çalışmalarında da kaliteyi yüksek tutmakta önemli rol oynar. İnovasyon performansı ölçülerek ve sonuçlar yorumlanarak işletmeler içerisinde bulundukları konumu daha net görür ve stratejik değerlendirmelerini ona göre yaparak yol haritalarını belirlerler (Kaygısız Ertuğ ve Bülbül, 2015, s. 149).

İşletmelerdeki inovasyon performansının belirleyici etkenlerinden biri de ülke içerisindeki yasal ve idari ortamın verdiği avantajlardır. Devlet politikaları bu noktada işletmeler açısından önem taşır. Şirketlerin faaliyetlerini ilgilendiren tüm idari ve yasal

düzenlemeler işletme içerisindeki inovatif faaliyetlerin oluşturulmasında da etkilidir (Elçi, 2006, s. 123).

İşletme içerisindeki kurumsal stratejiyle inovasyon stratejisinin bütünleşmesi işletmenin inovasyon performansını etkileyen bir diğer etkidir (Elçi, 2006, s. 173).

İşletmelerdeki AR-GE harcamaları gibi inovatif girdiler ya da patentlenme sıklığı gibi inovasyon çıktıları şeklinde inovasyon performansı ölçülebilir (Ahuja ve Katila, 2001, s. 198).

Örgütsel inovasyon bağlamındaki literatüre göre örgütsel kültür, inovasyon performansında önemli bir belirleyicidir. İşletme içinde inovasyonu destekleyici bir ortam yaratılmaya çalışılırken belirli uygulamalar yapılmaktadır. Yönetim, çalışanlarının beceri geliştirme, kariyer yolları ve genel refah sağlayabilmek için çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak belirli inovatif davranışları oluşturmayı amaçlarlar (Prajogo ve Ahmed, 2006, s. 501).

Toplam kalite yönetiminin inovasyon performansını olumlu yönde etkilediği yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Yalnızca toplam kalite yönetiminin kendisi inovasyon performansının artmasına yol açmaz aynı zamanda toplam kalite yönetimi uygulamalarından kaynaklanan kalite performansı da inovasyon performansına pozitif etki eder. Kalite yönetimi direkt olarak inovasyon ile sonuçlanmasa da inovasyon performansını yüksek tutmak isteyen işletmeler ürünlerinin kalite ihtiyaçlarını önceden yönetebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Yani kalite yönetimi inovasyon için önemli bir koşuldur. Bu nedenle toplam kalite yönetimi de inovasyon için yeterli olmasa da gerekli bir uygulamadır (Prajogo ve Sohal, 2003, s. 914).

2.2.3.1. İşletmelerde İnovasyon Yönetimi

İşletmelerin en büyük amacı kâr edebilmektir. İnovasyon başarılı üretimi sağlayarak piyasa ortamındaki problemlere çözümler getirir. İşletmeler kâr etmeye devam edebilmek ve pazarda ayakta kalabilmek için inovatif faaliyetler sergilemek zorundalardır (Figueroa ve Conceicao, 2000, s. 95).

Günümüz şartlarında tüm şirketler daha fazla kâr elde edebilmek için maliyetlerini düşürüp fiyatları arttırarak gelirlerini yükseltmeye çalışır. Ancak aynı iş modelleri, aynı ürünler ve aynı pazarlama yöntemleri ile gelirlerini arttırmaları mümkün değildir. Yalnızca masrafları ve personel sayısını azaltarak işletmeler gelirlerini yükseltemez. İşletmelerin yeni

ürünler ortaya koyarak bunları yeni pazarlama yöntemleriyle tüketiciye tanıtılmalıdır. Tüketicilerin ilgisini yeni, daha önce kullanılmamış, beklenmeyen ürünler çeker (Gürkan, 2013, s. 24).

İnovasyonlar üretimdeki maliyetini düşürebilmekle beraber, yeni pazarların bulunmasında ve ürün kalitesinin artmasında da etkili olabilir. Bundan dolayı inovasyonlar işletmelere rakipleri arasında maliyet ve pazar avantajı kattığından işletmelerin kâr elde etme oranını da yükseltir (Webster, 2004, s. 733).

İşletmelerin inovasyon üretebilmeleri için organize bir şekilde hareket etmeleri gerekir. Organize olmak inovasyon için hassas bir noktadır. Firmalar organizasyon grupları kurarak kurdukları gruplara yetkiler verirler ve bilgilerin işletme içerisinde dağılımını kolaylaştırmaya çalışırlar. İşletmelerin çalışanlara verdikleri yetkiler inovatif faaliyetlerin gelişimini hızlandırır (Fagerberg vd., 2004, s. 11).

İşletme içerisinde inovasyonları yönetebilmek, teknolojik bilgiye sahip olarak proje yönetebilme yeteneğiyle beraber çalışanları yönetebilme ve yaratıcılık yeteneği gerektirir. Yöneticiler işletme eğitimine hâkim olarak sosyal bilimler ve finans alanında bilgiye sahip olmalıdırlar. Yöneticilerin hem teknolojik hem de sosyal anlamda bilgili olmaları işletmeyi inovasyon yönetimi konusunda avantajlı konuma geçirir (Yılmaz, 2015, s. 286).

İşletmelerin inovasyonlar üretebilmeleri için öncelikle inovatif bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekir. İşletmeler bu nedenle örgütsel yapılarını ve kültürlerini oluştururken yaratıcı ve inovatif özellikleri ön plana çıkarıp çalışanlarına benimsetmeyi öncelik haline getirmelilerdir. Örgüt kültürü olarak inovatif bir yapıyı benimseyen işletmeler, değişimin çok hızlı yaşandığı günümüzde başarıyı yakalayan tarafta olurlar (Demirci vd., t.y., s. 65).

İyi bir inovasyon yönetimi gerçekleştirebilmek için iyi bir ekip gereklidir. İyi bir ekip oluşturmak işletme yöneticileri için zor bir süreçtir. Vizyon sahibi yöneticiler kurdukları ekiplerde yaratıcı insanlara öncelik verirler. Yaratıcı ve inovatif özelliklere sahip olan çalışanlar becerilerine, statülerine ve kıdemlerine göre özenli bir çalışma sonucunda seçilmelidir. Birbirlerinden farklı yetenek ve disiplinlere sahip olan insanlardan oluşturulan ekipler, çalışanların birbirlerinden yaratıcılığı ve yeniliği güçlendirecek şekilde pozitif katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Sonuca odaklanan ve her zaman kendilerini geliştirmeyi hedefleyen bu ekipler yaratıcı liderler öncülüğünde faaliyet gösterirler (Top, 2008, s. 362; Kelly, 2000).

Şirketlerin inovasyon yönetimini başarıyla gerçekleştirebilmeleri için inovasyon meydana gelirken önemli olan unsurları da başarılı bir şekilde yönetmeleri gerekir (Yılmaz, 2015, s. 288; Goffin & Mitchell, 2010).

Inovasyon stratejisi: İşletmeler inovasyon gerçekleştirebilecekleri sektörler ve pazarlar belirlerler. Belirlerdeki sektörlerin pazar araştırmalarını yaparak pazarın ve tüketicinin firmalardan ne beklediklerini anlamaya çalışırlar. Taleplerin anlaşılması üzerine inovasyonun yapılıp yapılmaması veya yapılacaksa ne şekilde yapılması gerektiğiyle ilgili stratejik planlamalar içerisine girerler. Inovasyonun ürün, hizmet veya süreç gibi alanların hangisinde yapılması gerektiğiyle ilgili stratejiler belirlenir. İşletmenin mevcut kaynakları stratejilerle eşleştirilerek bir plan hazırlanır. Bu planlamaların en iyi şekilde yönetilmesi işletmenin gerçekleştirdiği inovasyonda başarıyı yakalayabilmesini sağlar.

Fikirler: Inovasyonun oluşmasının en önemli unsurlarından biri fikirlerdir. Fikirler inovasyonun temelini oluşturur. Müşteri beklentilerinin gerçekleştirilebilmesi için her alanda fikirlere ihtiyaç duyulur. İşletme yöneticileri yaratıcılık yetenekleriyle birlikte çalışanların yeni fikirler üretmelerini destekler nitelikte bir yönetim anlayışı göstermelidir. Yöneticiler iyi fikirleri belirleyip, müşteri ve pazar araştırmasıyla birlikte mevcut kaynaklarla birleştirerek inovasyon oluşmasını sağlarlar.

En iyi fikirlerin seçilmesi: ürün, hizmet, süreç veya pazarlama alanlarında inovasyonların yapılıp geliştirilebilmesi amacıyla işletme içerisindeki en iyi fikrin belirlenip o alanda çalışmaya yoğunlaşılması gerekmektedir. Yapılacak projelerdeki tüm riskler analiz edilerek fikrin işletmeye katacağı değerler belirlenmelidir. Seçilen fikirlerle oluşturulan projelerin işletmenin inovasyon stratejisine uygunluğu yöneticiler tarafından tespit edilmelidir.

Uygulama: Ortaya çıkan fikirlerin inovasyona dönüştürülmesi üzerine karar verildikten sonra planlamalar yapılarak bunların uygulanması üzerine çalışmalara başlanması gerekir. Fikrin aşamalardan geçtikten sonra ticarileştirme kısmına gelmesi uygulamanın son aşamasıdır. Bu noktada yöneticiler inovasyonun pazara giriş sürecini çok hassas bir şekilde yönetmelidir.

Çalışanlar ve organizasyon: İşletme içerisinde inovasyon kültürünü oluşturmak, işletmenin başarılı inovasyon gerçekleştirmesinin unsurlarından bir tanesidir. Çalışanların işe alım süreçlerinde yaratıcılık düzeyleri ve departmanlarıyla ilgili bilgi sahibi olmalarına dikkat

edilir. Ayrıca işletme içerisinde de inovatif yetiştirme politikalarının uygulanması bu noktada önemli bir yer tutar.

2.2.3.2. İnovasyonun İhracat Performansına Etkisi

Schumpeter, iş adamını yeniliklere açık ve onları gerçekleştirebilen kişi olarak tanımlar. Piyasaya yeni ürün veya yeni bir ürün türünün çıkarılması, yeni bir üretim şeklinin endüstriye sunulması, yeni pazarlara açılmak, yeni kaynaklara ulaşabilmek ve yeni bir örgütsel yapı oluşturmak inovatif bir yöneticinin ve işletmenin başarılı olabilmek için yapması gerekenlerdir (Cantner ve Malerba, 2006, s. 175).

İnovasyon işletme performansı üzerinde satış ve pazardan elde edilen karın yanı sıra işletme içerisindeki üretkenlik ve verimliliğe kadar etki gösterir. Organizasyonel şekilde yapılan inovasyonlar sadece ürün ve süreç performanslarında değil işletmenin genel performansı üzerinde de etkiye sahiptir. İşletmeyi genel olarak etkileyen organizasyonel inovasyonlar, yapılan işin kalitesinde ve verimliliğinde iyileştirmeler yapabilir, bilgilerin alışverişinde etkili olabilir ve işletmelerin yeni bilgileri ve teknolojileri kolayca öğrenmesini sağlayabilir. İşletmeler yeni pazar arayışlarına girmek veya yeni pazarlama yöntemleri keşfetmek isteyebilir. Pazarlama uygulamalarında yapılan inovasyonlar da işletmenin performansında merkezî rol oynar (OECD-Avrupa Birliği, 2005).

Organizasyonel inovasyonlar, pazarlama stratejilerine dönük yapılan inovasyonlar, süreçlerin geliştirilmesi amaçlanarak yapılan inovasyonlar ve ürün geliştirmede meydana gelen inovasyonlar işletmelerin üretim faaliyetleri üzerinde direkt etki gösterdiği söylenebilir. İnovasyon üzerinde gösterilen çabalar işletmenin organizasyonel bağlamda öğrenmesini geliştirerek işletmenin hızını ve kalitesini artırır (Yavuz, 2010, s. 152).

İşletmeler inovasyon yapmak ya da dönüşüm gerçekleştirmek arasında bir seçim yaparak hayatta kalmaya çalışmaktadır. Son zamanlarda inovasyonu dönüşümle birleştiren stratejik yapıya sahip işletmeler ortaya çıkmaktadır. Böyle şirketler birden fazla konuya odaklanarak pazar avantajlarını sürdürebilme ve vizyonlarına ulaşabilme de çok başarılı bir şekilde hareket etmektedir. Geleneksel yönetim stratejilerine fazla bağlı kalmayan bu şirketler, karar verme aşamalarında daha buluş temelli hareket ederler. Deneme-yanılma yolunu tercih ederek gelecekte yeni platformlar oluşturabilecek ilkeler ortaya çıkarırlar. İşletmeleri marka veya kaynak (toplayıcı) merkezleri işletmeler olarak birbirinden ayırdığımız

da marka merkezli işletmeler yeni yetenek arayışlarıyla birlikte yeni gelir kaynakları ve iş modelleri üzerinde de çalışırlar. Kaynak merkezli işletmelerin, dinamik dönüşüm ve inovasyon programları oluşturmaları daha düşük olasılıklıdır. Yenilikleri benimseyemeyen işletmeler, inovasyon programlarına sahip olsalar bile stratejik yapı olarak buna uygun olmadıklarından inovasyon yatırımlarından gelir elde edemezler. Ortaya çıkan yeni fikirleri değerlendiremeyip, iyi projelerin başarıyla sonuçlanamamasına neden olacak bir yapıya sahiplerdir (Shaughnessy, 2014, s. 2).

Teknoloji yoğunluğunun olduğu endüstriyel pazarlarda varlık gösteren işletmeler, inovasyon seviyesi yüksek güçlü bir ekiple hareket etmek zorundadır. Büyüme hedefleri olan şirketler de aynı şekilde inovatif ve güçlü bir ekiple denenmemiş yöntemler bularak pazar avantajına sahip olmaya çalışır. Araştırmalar büyüme gösteren işletmelerin ürün geliştirme de daha yetenekli olduğunu ileri sürmüş ve firmaların teknolojik boyutu ve inovasyon faaliyetleriyle performansın ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır (Chatman ve Jehn, 1994).

Günümüz şartlarında ihracat performansına en çok etki eden faktörlerden bir tanesi de teknolojidir. Teknolojik değişimin yaşanması AR-GE faaliyetlerinde de artış olması gerekliliğini ortaya çıkarır. Ancak bunlarla beraber ihracat performansının artmasında AR-GE dışında diğer inovasyon girdileri de dikkat edilmesi gereken faktörlerdir. Bu noktada bakıldığında inovatif sermaye ile birlikte, üretim, tasarım, pazarlama ve süreç gibi alanlarda yapılan çalışmaların inovasyon performansına etkisi göz ardı edilemez.

Dünyanın hızla değişmesi ticari faaliyetlerin de şeklini ve yapısını değiştirmektedir. İnovasyon kavramı bütün değişim ve gelişimlere açık olduğundan dış pazarda yadsınamaz bir etkisi vardır. Sürdürülebilir ihracatı arttırmak ve performansı yükseltebilmek için inovasyona büyük ölçüde ihtiyaç duyulur. Ülke ekonomilerinin kalkınması ve gelişme açısından işletme performansının etkisi göz önünde bulundurulduğunda inovasyon ve ihracatın birbirine etkisi dikkat çeker. Çünkü inovasyon genel anlamda bakıldığında işletmelere ticari yönde başarı elde etmelerini sağlayan yeniliklerdir (Çetin ve Gedik, 2017, s. 110).

Bir işletmenin uluslararası sayılabilmesi için atması gereken ilk adım ihracattır. İşletmeler tüketicilerin isteklerini yerine getirebilmek için, dış pazardaki olanakları değerlendirip planlayarak uygulamaya koyarlar. Bu uygulamalardan ticari kazanç sağlanma durumu uluslararası düzeyde gerçekleşirse ihracat gerçekleştirilmiş olur. Uluslararası düzeyde fazla satış yaparak deneyim kazanan işletmeler ihracat performansında da başarı sağlar (Erdil vd., 2018, s. 146).

İşletmelerin ihracat performansını yükseltebilmeleri için yeteneklerini ve rekabet avantajlarını en üst düzeyde sürdürülebilir şekilde kullanmaları gerekir. İşletmenin rekabet avantajı sağlayabilmesi için ürettiği ürünün değerli, az bulunan, taklit edilmesi kolay olmayan ve ikamesi zor bir ürün olması gereklidir. İşletmenin sahip olduğu özel varlıkların bütünleşmesi yetenek olarak adlandırılır. İşletmeler bu yeteneklere sahip olduklarında pazardaki avantajları elinde bulundurur ve performansını arttıracak çalışmalar içerisine girebilir. İşletme içi deneyimler ve inovasyon yenilikleri işletmenin özel varlığıdır. Yeni ürünleri veya süreçleri hızlı üretebilme, geliştirme ve benimseme yeteneği dış pazarda işletmeye rekabet gücünü geliştirme imkânı sunar. Rekabet gücünü elinde bulundurabilmek için inovasyon kabiliyetlerini değerlendirmek ve yalnızca ürün düzeyinde değil birçok alanda inovasyona gitmek gerekir (Guan ve Ma, 2003, s. 740).

Guan çalışmasında AR-GE, organizasyon, kaynak kullanımı ve pazarlama alanlarında inovasyon faaliyetlerinin ihracat oranını etkilediğini ortaya koymuştur. İnovasyon kapasitesinin artması ve ihracat büyümesi arasında karşılıklı bir bağlantı söz konusudur. İnovasyon ortamına sahip işletmeler dış değişikliklere karşı daha hızlı ve etkili şekilde cevap verebilir ve ihracat stratejilerine daha kolay uyum sağlayarak ihracat performanslarını arttırabilirler (Guan ve Ma, 2003, s. 744).

İhracat yapan işletmeler rekabet gücünü ve avantajını dış pazarda elinde tutabilmek için inovasyonlara açık ve değişime ayak uydurabilen bir yapıya sahip olmalıdır. Son zamanlarda teknolojiye meydana gelen ilerleme işletmeleri inovasyon yapmaya zorunlu kılmıştır. İşletmelerin AR-GE harcamaları ve inovasyon faaliyetlerinin ihracat performansına etkisi ile ilgili günümüze kadar birçok farklı çalışma yapılmış ve farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır (Uzay vd., 2012, s. 151).

İsrail'deki işletmeler dahil edilerek hazırlanmış bir araştırmaya göre, yüksek teknolojiye sahip işletmelerin ihracat performansının düşük teknoloji kullanan işletmelere oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca AR-GE yoğunluğu fazla olan işletmelerin ihracat büyümesi arasında da olumlu yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Hirsch ve Bijaoui, 1985, s. 247).

Yapılan bir diğer çalışmaya göre, bir işletmenin üretmiş olduğu ürüne karşı pazarda talep arttıkça işletmenin inovasyon çıktılarında da artıştan söz edilmektedir. Ayrıca AR-GE'nin inovasyon başarılarının oluşmasında etkili olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Büyük işletmeler, küçük işletmelere oranla AR-GE harcamalarında daha rahat hareket

edebilmektedir. Ancak küçük işletmeler büyük işletmelere oranla daha inovatif olma eğilimindedirler. İnovatif davranış sergileyip yeni ürün veya üretim yöntemi oluşturan işletmelerin pazarda diğer işletmelere oranla daha çok tercih edildiği görülmektedir (Brouwer ve Kleinknecht, 1996, s. 200).

İnovatif ve inovatif olmayan işletmeler arasında yapılan başka bir araştırmaya göre işletmelerin ihracat davranışları ve performansları arasında farklar görülmüştür. Bu işletmelerin ihracat olasılıklarının da ihracat seviyelerin de farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşletmenin inovasyon kapasitesi ihracat davranışını etkilemiştir. Ayrıca inovatif işletmelerin diğerlerine oranla yeni pazarlara girme şansı çok daha yüksektir. İşletmeler ne kadar çok inovasyon yaparlarsa yeni pazarlara girme olasılıkları da o kadar artar. Ancak AR-GE harcamaları sonucunda ortaya çıkan inovasyonlar ticari anlamda bir çıktı ortaya koymazsa AR-GE faaliyetlerinin ihracat performansına etkisinden söz edilemez (Wakelin, 1998, s. 839).

İhracat firmaların yeni pazarlara girmesini ve bu pazarlarda yeni yönetim modelleri ve yeni ürünler görmesini sağlar. Yeni pazarlarda rekabeti kendi lehine çevirmeye çalışan firmalar da inovatif uygulamalar yaparak ihracatta gelişmeye çalışırlar. Bu durum da ihracat ile inovasyonun birbirini etkilediği görülmektedir. AR-GE faaliyetleri de inovasyonun önemli bir bölümünü oluşturduğundan AR-GE'nin ihracatı önemli ölçüde etkileyen bir alan olduğu görülmektedir. Günümüze kadar ihracat ve AR-GE ile ilgili yapılan çalışmalar AR-GE harcamalarının ihracatı olumlu yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır (Yıldırım ve Kesikoğlu, 2012).

Genel olarak yapılan tüm araştırmalara bakıldığında AR-GE harcamaları ile inovasyon arasında pozitif ilişkilerden söz edilmiş ancak yapılan her AR-GE çalışmasının ortaya ticari sonuç verecek bir inovasyon çıkarmadığı sürece ihracat performansına direkt etki etmediği görülmüştür. Ancak AR-GE ve ihracat arasında pozitif bir ilişki olduğu da birçok çalışmada ortaya konulmuştur (Uzay vd., 2012, s. 153).

İşletmeler, ihracatta rekabet avantajını ellerinde bulundurabilmek için sürekli olarak iyileştirmeler ve yenilikler yapma, kapasitelerini yükseltmek durumundalardır. Başarılı bir inovasyon performansı gösteren işletmeler, yalnızca kendi çevresinde değil diğer çevrelerde de değer verilen şeylerle ilgilenerek işletme içerisinde inovasyona odaklanan firmalardır. Rekabet avantajını elinde bulundurmaya çalışmak işletmeler için çok zor bir süreçtir. Çünkü işletmeler istikrarı önemser ve örgütsel alışkanlıklarından vazgeçmek istemez. Bu yüzden

ihracatta etkili olabilmek için işletmelerin örgüt kültürlerini değişime açık ve inovatif şekilde oluşturmaları gerekir (Porter, 1991, s. 111).

İşletmelerin ihracat performansını etkileyen iç ve dış birçok faktörün yanı sıra inovasyon faaliyetlerinin etkisinden söz edilmektedir. İnovasyon performansı, işletmenin rekabet gücü ve işletme performansına etki ettiği düşünülen bir kavramdır. İşletmenin genel performansı ve dış pazardaki rekabet gücü ve avantajının ihracat performansına etki ettiği düşünüldüğünde inovasyon performansı ile ihracat performansı arasında bir ilişki olduğu görülmektedir (Erdil vd., 2018, s. 149).

İşletmelerin inovasyon performansları ile ihracat performanları arasında ilişki olduğu düşünülen hipotezler aşağıda belirtildiği gibidir.

Hipotez 1: Ürün inovasyonu işletmelerin ihracat performansını pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 2: Süreç inovasyonu işletmelerin ihracat performansını pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 3: Pazarlama inovasyonu işletmelerin ihracat performansını pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 4: Organizasyonel inovasyon işletmelerin ihracat performansını pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 5: Stratejik inovasyonu işletmelerin ihracat performansını pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 6: Yönetim inovasyon işletmelerin ihracat performansını pozitif olarak etkilemektedir.

BÖLÜM 3

İHRACAT FİRMALARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Bu bölümde, firmaların inovasyon türlerinin (ürün, süreç, pazarlama, organizasyon, stratejik ve yönetim) ihracat performansı üzerindeki etkisine yönelik bulgular sunulacaktır. Araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın sınırları, araştırmanın yöntemi, araştırma bulgularının analizi ve değerlendirme sonuçları bu bölümde yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde insanın beden gücünden ziyade beyin gücünün daha da önemli bir hale gelmesiyle birlikte, işletmeler bu önemli girdi kaynağının nasıl daha etkin ve verimli çalıştırılması gerektiği hususunda arayışlara girmişlerdir. İnsanlar sosyal birer varlık oldukları için birbirleriyle sürekli etkileşim içerisinde oldukları ve bu süreçte de bireysel özellikleri, tutumları, algılamaları ve davranışları bu ilişkilere yön vermektedir.

İşletmeler uzun dönemli sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamada ve bu sayede daha inovatif çıktılar elde etmede insan unsurunu da en iyi şekilde yönlendirmek suretiyle performanslarını daima optimum seviyede tutmaya çalışmaktadırlar. Ancak bu optimum seviye her zaman maksimum olamayacağı için de işletmeler çeşitli modern yönetim uygulamaları ile sahip olduğu kaynaklardan en yüksek verimi almaya çalışmaktadır.

Özellikle ihracat süreci bir işletmenin sürdürülebilirliğine önemli katkısı olan unsurlardan bir tanesidir. Bu kapsamda işletmelerin sahip oldukları ürün, süreç, pazarlama, organizasyonel, yönetim veya stratejik inovasyonları onların ihracat performansı ve de nihayetinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerinde önemli bir kritik başarı faktörüdür.

Bu kapsamda çalışmanın amacı örgütlerde inovasyon türlerinin ihracat performansları üzerindeki etkisini belirlemektir. İlave olarak bu süreçte çeşitli farklılık analizleri vasıtasıyla hem inovasyon hem de ihracat performansı açısından çeşitli demografik etkenlerin de bir fark oluşturup oluşturmadığı incelenecektir.

3.2. Araştırmanın Sınırları

Araştırmanın en önemli kısıtı özellikle 2019 sonu ile başlayan Covid-19 pandemi sürecinde veri toplamada yaşanan sıkıntılardır. İlk başlangıçta Malatya ilinde gerçekleştirilmesi arzu edilen çalışma, daha sonra daha çok veriye ulaşılabilirlik adına Kayseri ili sanayisinin ve ihracat aktivitelerinin daha yoğun ve çeşitli olması nedeniyle orada veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. İlave olarak, çalışmanın uygulama safhasında anketlerin ulaştırılmasının ve takibinin de uzun zaman alması zaman yönünden bir kısıt oluşturmaktadır. Ayrıca, çalışma verilerinin tek zamanlı toplanması da araştırma için bir sınırlılık oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmanın Metodolojisi

3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Kayseri’de çeşitli alanlarda ihracat faaliyetleri gerçekleştiren işletmeler oluşturmaktadır. Bu kuruluşlarda çalışan 500 kişi tesadüfi olarak seçilmiş ve bu kişilere anket yollanmıştır. Uygulama esnasında eksik veri ve yanlış kodlamalar nedeniyle 440 (n) adet anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Araştırma modelini temsil edecek örneklemenin (n) büyüklüğünü (denek sayısını) saptamak için ne oranda örneğe ihtiyacımız olduğu sorusunun cevabında ayrıntılı noktalar mevcuttur. Şöyle ki, bir örneklem tasarımı yaparken ilk olarak anketin amacıyla ilgili bir takım istatistiği verilere ihtiyaç vardır. Değişik amaçları olan bir anketin her amaç için ayrı ayrı değerlendirilmesi gereklidir. Bu durumda her amaç için farklı sayıda örnek ihtiyacı görülebilir. En güvenli yol, en yüksek çıkan örnek sayısı kadar denek kullanmaktır. Ayrıca, örnek tasarımında ikinci önemli konu da, örnek yapılmayan hataların oranının, örnek tasarımına etkisidir (Kish, 1980, s. 49). Diğer bir yöntem, bir ön-örnek yapılması ve bu ön-örnekleme bulunan varyansın kullanılmasıdır. Fakat bu metot örneğe yapıldıktan sonra varyansların karşılaştırılarak kontrol edilmesini gerektirmektedir. Güvenilir bir diğer yol ise maksimum belirsizlik ifadesini kullanmaktır. Bu yöntem de Kish (1980) tarafından önerilen bir formülasyon ile hesaplanmaktadır.

Bilimsel araştırmalarda standart hata düzeyi genellikle yüzde 5 olacak şekilde örnekleme yapılmaktadır. Çalışmada, kaynaklarımız ve örneklemin büyümesinden kaynaklanan fayda-maliyeti düşünerek amaç olarak yüzde 5’lik standart hata düzeyi

amaçlanmıştır. Anketler incelendiğinde analize tabi tutulan 440 anket için örneklem formülleri uygulandığında literatürde belirtildiği şekilde kullandığımız örneklem sayısının yeterli olduğu kanaatine ulaşılmıştır (Kish, 1980; Gürbüz & Şahin, 2016).

3.3.2. Anket Formunun Hazırlanması

Araştırma, literatürde yaygın olarak kullanılan ölçeklerle yapılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin Türkçeye adaptasyonu için tercüme-tekrar tercüme yöntemi kullanılmıştır. Allen'e (2003) göre tekrar çeviri yolu herhangi bir kültürde oluşturulmuş ancak başka bir kültürde kullanılacak olan soru ölçekleri için tek yaklaşım tarzıdır (Allen, 2003). Ölçekteki İngilizce ifadeler öncelikle araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra ölçekteki ifadeler literatüre hâkim bir öğretim üyesi tarafından da Türkçeye çevrilmiştir. Söz konusu bu iki çeviri İngilizce uzmanı başka biri tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Bu sayede ifadelerin doğru bir şekilde dilimize tercüme edilip edilmediği tespit edilmiştir. Nihai aşamada ölçeklerin *yapısal geçerliliği*, alanında uzman öğretim üyeleri tarafından değerlendirilmiştir. Son aşamada da uzman onayını alan anketimiz belirlenen örnek kütle üzerinde uygulanmıştır.

Anket formu 8 (sekiz) bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde inovasyon türlerine yönelik ifadeler araştırılmıştır. Bu bağımsız değişkeni ölçmeye yönelik kullanılan ölçeklerden *Ürün İnovasyon Ölçeği*, Aslan & Aygün, (2019) ve Günday vd. (2011) tarafından kullanılan, geçerlilik ve güvenilirliği araştırılmış ve 5 ifadeden oluşan bir ölçektir. Ölçekte, verilen faaliyet türleri ile ilgili olarak son üç yıl içinde ürün yeniliklerini işletmelerinde ne sıklıkla uyguladıkları sorulmuştur. Örnek ifade olarak "Mevcut ürünlerin imalat kalitesindeki bileşenlerinin ve malzemelerinin arttırılması" yer almaktadır ve bu ifadeye 5'li Likert Ölçeği göre (1=Uygulanmadı, 2=Ulusal Pazarlardan Taklit Edildi, 3=Uluslararası Pazarlardan Taklit Edildi, 4=Mevcut Ürün Geliştirildi, 5=Orijinal Yeni Bir Ürün Geliştirildi.) şeklinde işaretlemeleri istenmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için yapılan test Cronbach's Alpha değeri 0.89 tespit edilmiştir.

İkinci bölümde süreç inovasyon türlerine yönelik ifadeler araştırılmıştır. Bu bağımsız değişkeni ölçmeye yönelik kullanılan ölçeklerden *Süreç İnovasyon Ölçeği*, Aslan & Aygün, (2019) ve Günday vd. (2011) tarafından kullanılan, geçerlilik ve güvenilirliği araştırılmış ve 5 ifadeden oluşan bir ölçektir. Ölçekte, verilen faaliyet türleri ile ilgili olarak üç yıl içinde ne tür süreç yenilikleri uyguladıkları sorulmuştur. Örnek ifade olarak "Üretim süreçlerinde katma değeri olmayan faaliyetlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması" yer almaktadır ve bu

ifadeye 5'li Likert Ölçeğe göre (1=Uygulanmadı, 2=Ulusal Pazarlardan Taklit Edildi, 3=Uluslararası Pazarlardan Taklit Edildi, 4=Mevcut Ürün Geliştirildi, 5=Orijinal Yeni Bir Ürün Geliştirildi.) şeklinde işaretlemeleri istenmiştir. Ölçeğin güvenilirliğinin testine yönelik yapılan analizde Cronbach's Alfa değeri 0,87 olarak tespit edilmiştir.

Üçüncü bölümde *Pazarlama İnovasyonu Ölçeği*, Aslan & Aygün, (2019) ve Günday vd. (2011) tarafından kullanılan, geçerlilik ve güvenilirliği araştırılmış ve 5 ifadeden oluşan bir ölçektir. Ölçekte, verilen faaliyet türleri ile ilgili olarak üç yıl içinde ne tür pazarlama yenilikleri uyguladıkları sorulmuştur. Örnek ifade olarak “Görünüm, ambalaj, şekil ve hacim gibi değişikliklerle temel teknik ve işlevsel özelliklerini değiştirmeden mevcut ve/veya yeni ürünlerin tasarımını yenilemek” yer almaktadır ve bu ifadeye 5'li Likert Ölçeğe göre (1=Uygulanmadı, 2=Ulusal Pazarlardan Taklit Edildi, 3=Uluslararası Pazarlardan Taklit Edildi, 4=Mevcut Ürün Geliştirildi, 5=Orijinal Yeni Bir Ürün Geliştirildi.) şeklinde işaretlemeleri istenmiştir. Ölçeğin güvenilirliğinin testine yönelik yapılan analizde Cronbach's Alfa değeri 0,77 olarak tespit edilmiştir.

Dördüncü bölümde *Organizasyonel İnovasyon Ölçeği*, Aslan & Aygün, (2019) ve Günday vd. (2011) tarafından kullanılan, geçerlilik ve güvenilirliği araştırılmış ve 5 ifadeden oluşan bir ölçektir. Ölçekte, verilen faaliyet türleri ile ilgili olarak üç yıl içinde ne tür organizasyonel yenilikleri uyguladıkları sorulmuştur. Örnek ifade olarak “Firma faaliyetlerini yenilikçi bir tarzda yürütmek için kullanılan usul ve süreçleri yenilemek” yer almaktadır ve bu ifadeye 5'li Likert Ölçeğe göre (1=Uygulanmadı, 2=Ulusal Pazarlardan Taklit Edildi, 3=Uluslararası Pazarlardan Taklit Edildi, 4=Mevcut Ürün Geliştirildi, 5=Orijinal Yeni Bir Ürün Geliştirildi.) şeklinde işaretlemeleri istenmiştir. Ölçeğin güvenilirliğinin testine yönelik yapılan analizde Cronbach's Alfa değeri 0,83 olarak tespit edilmiştir.

Beşinci bölümde, *Stratejik İnovasyon Ölçeği*, İplik vd., (2014) tarafından kullanılan, geçerlilik ve güvenilirliği araştırılmış ve 5 ifadeden oluşan bir ölçektir. Ölçekte, verilen faaliyet türlerinin ne kadar uygulanıp uygulanmadığı sorulmuştur. Örnek ifade olarak “Yeni kaynaklar arıyoruz” yer almaktadır ve 5'li Likert Ölçeğe göre (1=Hiçbir Zaman, 2=Nadiren, 3=Ara Sıra, 4=Sık Sık, 5=Her Zaman) şeklinde işaretlemeleri istenmiştir. Ölçeğin güvenilirliğinin testine yönelik yapılan analizde Cronbach's Alfa değeri 0,91 olarak tespit edilmiştir.

Altıncı bölümde, *Yönetim İnovasyonu Ölçeği*, Vaccaro vd. (2012) tarafından kullanılan, geçerlilik ve güvenilirliği araştırılmış ve 7 ifadeden oluşan bir ölçektir. Ölçekte, verilen

faaliyet türlerinin ne kadar uygulanıp uygulanmadığı sorulmuştur. Örnek ifade olarak “Kuruluşumuzdaki kurallar ve prosedürler düzenli olarak yenilenmektedir” yer almaktadır ve 7’li Likert Ölçeğe göre (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Çok Katılmıyorum, 3=Katılmıyorum, 4=Emin Değilim, 5=Katılıyorum, 6=Çok Katılıyorum, 7=Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde işaretlemeleri istenmiştir. Ölçeğin güvenilirliğinin testine yönelik yapılan analizde Cronbach’s Alfa değeri 0,89 olarak tespit edilmiştir.

Yedinci bölümde, *İhracat Performansı Ölçeği*, Ayar & Erdil, (2018) ve Oura vd. (2015) tarafından kullanılan, geçerlilik ve güvenilirliği araştırılmış ve 5 ifadeden oluşan bir ölçektir. Ölçekte, ihracat tatmini ilgili sorulara yer verilmiştir. Örnek ifade olarak “Geçen üç yıl için ihracat rakamlarımız tatmin ediciydi” yer almaktadır ve 5’li Likert Ölçeğe göre (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 4=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde işaretlemeleri istenmiştir. Ölçeğin güvenilirliğinin testine yönelik yapılan analizde Cronbach’s Alfa değeri 0,82 olarak tespit edilmiştir.

Çalışma ölçekleri ve güvenilirlik değerlerine yönelik özet tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1. Çalışmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Değerleri

Ölçekler	Örnek İfade	Cronbach’s Alpha Değeri
Ürün İnovasyonu	Mevcut ürünlerin imalat kalitesindeki bileşenlerinin ve malzemelerinin arttırılması	0,89
Süreç İnovasyonu	Üretim süreçlerinde katma değeri olmayan faaliyetlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması	0,87
Pazarlama İnovasyonu	Görünüm, ambalaj, şekil ve hacim gibi değişikliklerle temel teknik ve işlevsel özelliklerini değiştirmeden mevcut ve/veya yeni ürünlerin tasarımını yenilemek	0,77
Organizasyonel İnovasyon	Firma faaliyetlerini yenilikçi bir tarzda yürütmek için kullanılan usul ve süreçleri yenilemek	0,83
Stratejik İnovasyon	Yeni kaynaklar arıyoruz	0,91

Yönetim İnovasyonu	Kuruluşumuzdaki kurallar ve prosedürler düzenli olarak yenilenmektedir	0,89
İhracat Performansı	Geçen üç yıl için ihracat rakamlarımız tatmin ediciydi	0,82

Sekizinci bölümde ise katılımcılara yönelik çeşitli demografik sorulara yer verilmiştir.

3.3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

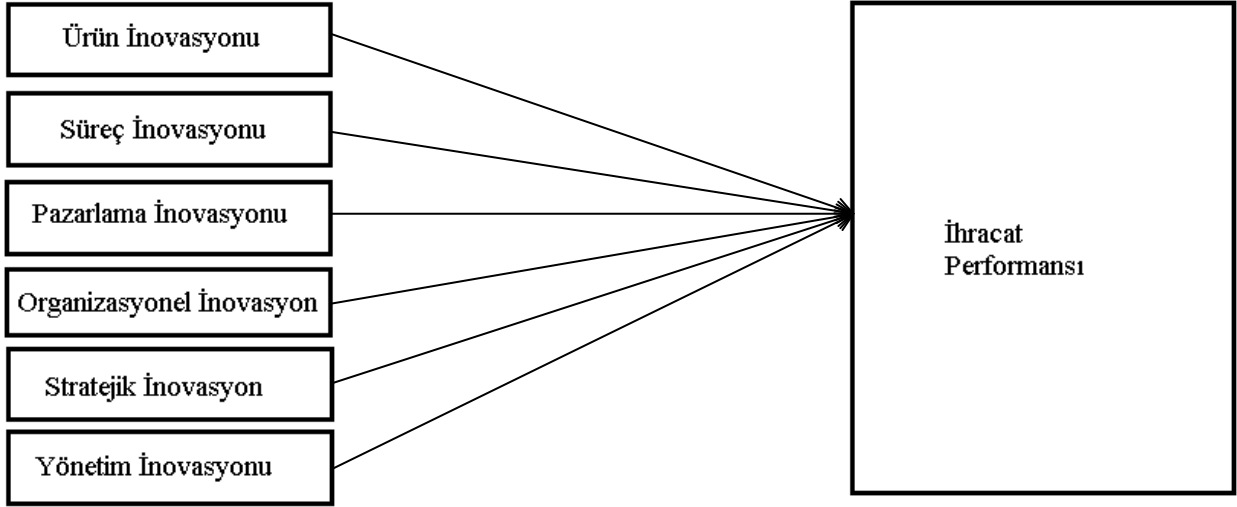
Araştırmanın uygulama bölümü için veriler anket yöntemi aracılığıyla toplanmıştır. Anket formları danışmanın telefon ile koordine kurduğu firmalara araştırmacı tarafından bizzat uygulama yapılacak kurumlara gidilmek suretiyle yapılmıştır. Zaman ve kaynak yönünden en dezavantajlı durumda olan yüz yüze görüşme yöntemi diğer tüm yöntemlere göre veri toplama esnekliği, örnek denetimi, veri toplama çevresini denetim, cevaplama oranı, sürat yönlerinden en yüksek düzeyde veri analizine imkan sağlamaktadır (Nakip, 2003, s. 93). Her ne kadar araştırmacı bu Covid-19 süreci nedeniyle birkaç kez aynı firmalara gitmek zorunda kalsa da veri güvenilirliği adına bu uygulama ısrarla devam ettirilmiştir.

Verilerin analizi SPSS istatistik programı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde;

- Tanımlayıcı istatistikler (frekans, yüzde, aritmetik ortalama, çarpıklık, basıklık, çapraz tablolar),
- T-testleri ve ANOVA
- Korelasyon Analizi,
- Regresyon analizleri yapılmıştır.

3.3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın ana amacı işletmelerin ürün, süreç, pazarlama, organizasyonel, yönetim ve stratejik inovasyonlarının ihracat performansı üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu kapsamda inovasyon türleri araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturmakta, bağımlı değişken olarak da ihracat performansı modelde yer almaktadır. Araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibidir:



Şekil 5. Araştırmanın Modeli

Hipotez 1: Ürün inovasyonu işletmelerin ihracat performansını pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 2: Süreç inovasyonu işletmelerin ihracat performansını pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 3: Pazarlama inovasyonu işletmelerin ihracat performansını pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 4: Organizasyonel inovasyon işletmelerin ihracat performansını pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 5: Stratejik inovasyonu işletmelerin ihracat performansını pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 6: Yönetim inovasyon işletmelerin ihracat performansını pozitif olarak etkilemektedir.

3.4 Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan 440 kişi ile yapılan anket sonucunda elde edilen bulgular tablo haline getirilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

3.4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanlara ilişkin demografik veriler aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 2. Demografik Değişkenlere Ait Frekans ve Yüzdelere

Değişkenler	f	%	Değişkenler	f	%
Cinsiyet			AR-GE		
Kadın	90	20,5	Evet	235	53,4
Erkek	350	79,5	Hsyır	205	46,6
Toplam	440	100	Toplam	440	100
Yaş			İhracat Yılı		
20-29 yaş arası	53	12,0	1-3 arası	69	15,7
30-39 yaş arası	150	34,1	4-7 arası	60	13,6
40-49 yaş arası	136	30,9	8-11 arası	28	6,4
50-59 yaş arası	89	20,2	12-15 arası	228	51,8
60 yaş ve üzeri	12	2,7	16 ve üstü	55	12,5
Toplam	440	100	Toplam	440	100
Eğitim Durumu			Faaliyet Gösterilen Ülke		
Lise	60	13,6	1-3 arası	49	11,1
Meslek Yüksekokulu	110	25,0	4-7 arası	158	35,9
Lisans	121	27,5	8-11 arası	74	16,8
Yüksek Lisans	147	33,4	12-15 arası	46	10,5
Doktora	2	0,5	16 ve üstü	113	25,7

Toplam	440	100	Toplam	440	100
Çalışan Sayısı			İşletmenin Yılı		
1-9 arası	34	7,7	1-5 arası	49	11,1
10-49 arası	16	3,6	6-10 arası	40	9,1
50-149 arası	236	53,6	11-15 arası	320	72,7
150-249 arası	102	23,2	16 ve üstü	31	7,0
250 ve üstü	52	11,8			
Toplam	440	100	Toplam	440	100

Yukarıdaki özet tablodan da görüleceği üzere, araştırmaya katılanların daha çok erkek (%79) olduğu ifade edilebilir. Bu durumun, uygulamanın özellikle mobilya ağırlıklı ve onu destekleyen ve ağır işgücü gerektiren bir sektörde faaliyet gösteren firmalarda yapılması nedeniyle çıktığı değerlendirilmektedir.

Eğitim durumları da incelendiğinde %60,9 ile lisans-yüksek lisans ağırlıklı bir yapı karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda anket örnekleminin daha çok yönetim kademesine uygulanmasından ileri geldiği değerlendirilmektedir.

Katılanların çoğu 30-50 yaş aralığındadır. Bu veri de eğitim verisiyle birlikte ele alındığında tecrübe ve bilgi birikimi adına firmaların performans düzeylerinde anlamlı bir etkide bulunabileceği algısı oluşturmaktadır.

Ülke faaliyet sayısı yönünden %35,9 ile daha çok 4 ila 7 ülkede işletmelerin ihracat faaliyetlerini yaptıkları gözlenmiştir. Kaç yıl ihracat yaptığı yönündeki sorunun cevapları da ortalama olarak 12-15 yıl arası bir yoğunlukta olduğu tespit edilmiştir.

İşletme çalışan sayısında ise ortalama %76 bir oranda 50-250 arası çalışana sahip işletmeler olduğu,

AR-GE biriminin olup olmadığına yönelik soruya verilen cevaplar incelendiğinde %53'ünde bu birimin var olduğu gözlenmiştir.

3.3.2. Verilerin Düzenlenmesi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmamızın bu kısmında hipotezlerin test aşamasına geçmeden önce verilecek analizlere hazır olarak başlanması amacıyla bazı analiz ve işlemler yapılmış, daha sonra verilerin genel görüntüsünün anlaşılması için frekans, standart sapma, ortalama, çarpıklık ve basıklık değerleri incelenerek bir takım tanımlayıcı istatistikler yer almıştır.

Çalışmada kullanılan verilerin analize hazır halde olması için uygulanan frekans analizleri sırasında verilen yanlış kodlaması ardından ortaya çıkabilecek hatalar kontrol edilmiştir. Sonrasında eksik veri analizi uygulamaya koyulmuştur. Yapılan eksik veri analizi bazı değerlerde eksiklikler tespit etmiştir. Eksik veriler $<1\%$ gibi küçük bir oranda olduğundan ve rastgele dağılım gösterdiğinden dolayı tespit edilen eksik veriler seri ortalamalarıyla tamamlanmıştır.

Tanımlayıcı istatistikler; toplanan verilerin yapılarının, şekil ve yığılma noktalarının tespit edilmesi sağlar, bu nedenle yararlıdır. Yapılan istatistiksel analizlerin birçoğunda verilerin normale yakın veya normal değerlerde çıkması çalışmalarda istenilen bir durumdur.

Sistematiik ve sürekli dağılım normal dağılımdır, veriler normal dağılımdan uzak bir görüntüde olursa analiz sonuçlarının yanlış yorumlanmalarına sebebiyet verir (Weinberg ve Abramowitz, 2002). Bundan dolayı önce verilerin dağılımları incelenmiştir. Çalışmamızda kullandığımız anket formlarının normal bir dağılım gösterip göstermediklerini belirleyebilmek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır.

Çarpıklık, verilerin dağılımının aritmetik ortalama etrafındaki dengeden (simetriden) ne kadar uzaklaştığını tespit eden ölçüdür. Veriler tam denge (simetri) ve normal dağılıma sahipse çarpıklık katsayısı 0 (sıfır)'dır. Küçük değerler fazla olduğunda pozitif çarpıklık oluşurken, büyük değerler fazla olduğunda ise negatif çarpıklık oluşur. Çarpıklık katsayıları +2 ve -2 değerleri arasında yer aldığında normal kabul edilir. Basıklık ise, normal dağılım eğrisindeki dik veya basık olma miktarına göre belirlenen bir diğer normal dağılım ölçüsüdür. Basıklık katsayısının 0 (sıfır) olduğu bir normal dağılım eğrisinde normalden daha dik dağılım varsa basıklığın pozitif olduğu, normalden daha düz dağılım varsa da basıklığın negatif olduğu gözlemlenir. Çarpıklık değeri gibi basıklık değerinin de +2 ve -2 değerleri arasında olması normal kabul edilir (Nakip, 2003, s. 216).

Çalışma değişkenlerine ait tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3. Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Cinsiyet	440	,00	1,00	,7955	,40383	-1,470	,116	,161	,232
Yaş	440	1,00	5,00	2,6750	1,01529	,147	,116	-,685	,232
Eğitim	440	1,00	5,00	3,1795	1,05737	,310	,116	-1,102	,232
Ülke Faaliyet Sayısı	440	1,00	5,00	3,0364	1,39264	,260	,116	-1,336	,232
Yıl	440	1,00	4,00	3,7568	,74090	-,731	,116	1,233	,232
Çalışan Sayısı	440	1,00	5,00	3,2773	,98759	-,322	,116	,485	,232
İhracat Yılı	440	1,00	5,00	3,3182	1,29785	-,695	,116	-,853	,232
AR-GE	440	1,00	2,00	1,4659	,49940	,137	,116	-1,990	,232

Yukarıdaki tablo değerleri (çarpıklık ve basıklık) verilerin normal dağılımını desteklemektedir. Ayrıca demografik değişkenlerin ortalama, minimum, maksimum ve standart sapma değerleri sunulmuştur.

3.4.1. Hipotezlerin Test Edilmesi ve Araştırma Sorularının Cevaplanmasına Yönelik Analiz ve Bulgular

Bu çalışmada hipotezlerin (Hipotez 1'den Hipotez 6'ya kadar) test edilmesi için öncelikle değişkenler arası bir ilişkinin varlığını gösteren Korelasyon Analizi, ardından da etkinin tespitine yönelik Regresyon Analizi uygulanmıştır. Regresyon analizinde sonuçların yorumlanmasında standardize katsayılar (beta) kullanılmıştır.

Regresyon analizi ile ilgili önemli bir nokta da artık (residual) değerler arasında oto-korelasyon olmaması gerekliliğidir. Oto-korelasyon aslında bir problem olup, hiç olmaması ya da çok küçük olması arzulanan bir durumdur. Özellikle regresyon analizinde yüksek çıkması analiz sonuçlarının yorumunu zorlaştırmaktadır. Bu yüzden hesaplanan oto-korelasyon katsayısının önemli olup olmadığı mutlaka test edilmeli ve varlığı önemli ise bertaraf edilmelidir (Nakip, 2003, s. 331). Bu durum karşısında her regresyon modelinde hata terimlerinin dizi olarak birbirine bağlantılı olup olmadığı araştırılmalıdır. Bu hususta en çok Durbin Watson testi kullanılmaktadır (Groebner & Shannon, 1993, s. 966). Bu istatistik değer 0 (sıfır) ile 4 (dört) arasında değerler alabilmektedir. İki terimin birbirinden tamamen bağımsız olduğu durumlarda bu değer 2 (iki)'ye yaklaşır (Nakip, 2003, s. 332). Bu durumda artık değerler arasında bir korelasyon olmadığı ifade edilebilir. Bu kapsamda çalışmanın regresyon analizlerinde Durbin-Watson istatistikleri de kontrol edilmiştir.

Korelasyon Analizleri

Aşağıdaki tabloda değişkenler arası ilişkilere yönelik tablo sunulmuştur.

Tablo 4. Korelasyon Analizleri

	Ürün İnovasyonu	Süreç İnovasyonu	Pazarlama İnovasyonu	Organizasyonel İnovasyon	Stratejik İnovasyon	Yönetim İnovasyonu	İhracat Performansı
Ürün İnovasyonu	1						
Süreç İnovasyonu	,275**	1					

Pazar İnovasyonu	,326**	,730**	1				
Organizasyonel İnovasyon	,238**	,622**	,703**	1			
Stratejik İnovasyon	,329**	,421**	,385**	,367**	1		
Yönetim İnovasyonu	,256**	,371**	,411**	,405**	,592**	1	
İhracat Performansı	,371**	,542**	,496**	,483**	,827**	,733**	1

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 yönlü).

Yukarıdaki korelasyon tablo değerleri incelendiğinde tüm bağımsız değişkenler (ürün, süreç, pazarlama, organizasyonel, yönetim ve stratejik inovasyon) ile bağımlı değişken olan ihracat performansı arasında pozitif ve anlamlı yönde bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Bu değişkenler arası korelasyonların bir sonraki aşamada mevcut ilişkilerin anlamlı bir etki yaratıp yaratmadıklarını incelemek amacıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Regresyon Analizleri;

Bundan sonraki tablolarda ise Hipotez 1'den Hipotez 6'ya kadar analiz ve değerlendirme sonuçları verilecektir.

Tablo 5. Model Özeti^b

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	SE	İstatistikler					Durbin-Watson
					R ² Değişim	F Değişim	df ₁	df ₂	Sig. F Değişim	
1	,898 ^a	,807	,804	,37833	,807	301,763	6	433	,000	2,090

a. Tahmin Ediciler: (Constant), Yönetim, Ürün, Süreç, Stratejik, Organizasyonel, Pazarlama

b. Bağımlı Değişken: İhracat Performansı

Tablo 6. Anova Analizi

Model	Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Anlamlılık
1 Regresyon	259,156	6	43,193	301,763	,000 ^b
Artık	61,977	433	,143		
Toplam	321,133	439			

a. Bağımlı Değişken: İhracat Performansı

b. Tahmin Ediciler: (Constant), Yönetim, Ürün, Süreç, Stratejik, Organizasyonel, Pazarlama

Tablo 7. Katsayı Değerleri**Katsayılar**

Model	Unstandardize Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	,650	,086		7,596	,000
Ürün	,051	,019	,061	2,664	,008
Süreç	,122	,025	,158	4,885	,000
1 Pazar	-,014	,028	-,018	-,494	,622
Organizasyonel	,041	,023	,085	1,774	,017
Stratejik	,424	,022	,532	19,215	,000
Yönetim	,254	,021	,329	12,054	,000

a. Bağımlı Değişken: İhracat Performansı

Yukarıda yapılan analizler öncelikle Durbin-Watson katsayısı yönüyle bir otokorelasyon sorunu olmadığını desteklemektedir. Model bir bütün olarak da anlamlı F değişimi değeri ile anlamlı olarak görülmekle birlikte ayrı ayrı hipotezler test edildiğinde Pazarlama İnovasyonu ($\beta = -0.018$; $p > 0.05$) dışında diğer değişkenler olan Ürün İnovasyonunun ($\beta = 0.061$; $p < 0.05$), Süreç İnovasyonunun ($\beta = 0.158$; $p < 0.05$), Organizasyonel İnovasyonun ($\beta = 0.085$; $p < 0.05$), stratejik inovasyonun ($\beta = 0.532$; $p < 0.05$) ve yönetim inovasyonunun ($\beta = 0.329$; $p < 0.05$) ihracat performansı üzerinde anlamlı pozitif etkide bulundukları tespit edilmiştir. Bu kapsamda çalışmanın bir hipotezi dışında (Hipotez 3) tüm hipotezlerin KABUL edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

İlave Analizler

Yukarıda yapılan analizlere ilave olarak çalışma demografik değişkenleri itibariyle mevcut bağımlı ve bağımsız değişkenlerin bir fark yaratıp yaratmadığını tespit etmeye yönelik de Cross-Tabs analizleri, t-testleri ve ANOVA analizleri uygulanmıştır.

i. İhracat Yılı ve AR-GE İlişkisi

Tablo 8. İhracat Yılı ve AR-GE Durumu Çapraz Tablosu

	AR-GE		Total
	Var	Yok	
1-3	49	20	69
4-7	33	27	60
İhracat Yılı 8-11	18	10	28
12-15	111	117	228
16-	24	31	55
Toplam	235	205	440

Tablo 9. İhracat Yılı ve AR-GE Simetrik Ölçümleri

		Değer	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Phi		,179			,007
Nominal by Nominal	Cramer's V	,179			,007
Katsayı		,176			,007
Interval by Interval	Pearson's R	,164	,046	3,488	,001 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Korelasyon	,163	,046	3,451	,001 ^c
N of Valid Cases		440			

Yukarıda verilen Tablo 8 sonuçları ihracat yılı ve AR-GE birimi çapraz durumlarını sunmaktadır. Bu tabloya göre ihracat yılı 12-15 arası olanların 111 adedinde AR-GE bölümü varken, 117 adedinde ise AR-GE bölümü bulunmamaktadır. Tablo sonuçları da ihracat yılı ve AR-GE birim oranının Cramer's V oranına göre ($p < 0.05$) anlamlı olduğunu vurgulamaktadır. Yine bakıldığı zaman 16 ve üzeri ihracat yılına sahip olanlarda da AR-GE bölüm sayısının az olması aslında değerlendirilmesi gereken bir veri sunmaktadır. Özellikle günümüz teknolojik toplumlarında inovatif çıktıların bu faaliyetlere daha profesyonel ve uzmanlaşma sayesinde daha etkin ulaşılabileceğini vurgulamaktadır. Bu kapsamda AR-GE birimlerinin işletmeler açısından stratejik birer birim olduğu unutulmamalıdır.

ii. Ülke Faaliyet Sayısı ve AR-GE ilişkisi

Tablo 10. Ülke Faaliyet Sayısı ve AR-GE Çapraz Tablo

Miktar	ARGE		Toplam
	Var	Yok	
1-3	13	36	49
4-7	77	81	158
Ülke Faaliyet Sayısı 8-11	42	32	74
12-15	27	19	46
16-	76	37	113
Toplam	235	205	440

Tablo 11. Ülke Faaliyet Sayısı ve AR-GE Simetrik Ölçümler**Simetrik Ölçümler**

		Değer	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
	Phi	,239			,000
Nominal by Nominal	Cramer's V	,239			,000
	Contingency Coefficient	,233			,000
Interval by Interval	Pearson's R	-,221	,046	-4,741	,000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Korelasyonu	-,226	,046	-4,857	,000 ^c
N of Valid Cases		440			

Yine yukarıdaki Tablo 10 sonuçları faaliyette bulunan ülke sayısı ile AR-GE biriminin anlamlı bir oranını vurgulamaktadır. Bu kapsamda genelde 12-15 veya 16 ve üzeri ülkede faaliyette bulunan işletmelerde AR-GE birim sayısının yeteri düzeyde olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu değerler aslında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü adına yorumlanması ve belki de proaktif bir şekilde önlem alınması gereken değerleri sunmaktadır.

Yapılan diğer crosstabs analizlerinde ise anlamlı Cramer's V değerlerine ulaşılmadığından yorumlanmamıştır. Bunlara ilave olarak sonuçları anlamlı olarak tespit edilen t-testleri ve ANOVA analizleri de aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır.

i. Eğitim ve ARGE

Tablo 12. AR-GE'nin Eğitimdeki Farklılıkları

	AR-GE	N	Ortalama	Std.Sapma	Std. Hata
Eğitim	Var	235	3,3149	1,05551	,06885
	Yok	205	3,0244	1,04055	,07267

Tablo 13. Eğitim ve AR-GE Bağımsız Örnekler Testi

	Levene's Test (Eşit Varyanslar)		t-test (Eşit Varyanslar)						
	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2-taraflı)	Ort. Fark	Std.Hata Fark	95% Güvenilirlik	
								Düşük	Yüksek
Eşit Varyans Varsayımı	3,069	,080	2,899	438	,004	,29050	,10021	,09355	,48746
Eğitim Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			2,902	431,499	,004	,29050	,10011	,09374	,48727

Yukarıdaki tablo sonuçları Eğitimin AR-GE bölümlerine göre bir fark yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani AR-GE bölümünün olup olmaması eğitimde işletmeler açısından bir fark oluşturmaktadır.

ii. Ülke Faaliyet Sayısı ve AR-GE

Tablo 14. AR-GE'nin Ülke Faaliyet Sayısındaki Farklılıkları

	AR-GE	N	Ortalama	Std.Sapma	Std. Hata
Ülke Faaliyet Sayısı	1,00	235	3,3234	1,36410	,08898
	2,00	205	2,7073	1,35480	,09462

Tablo 15. Ülke Faaliyet Sayısı ve AR-GE Bağımsız Örnekler Testi

		Levene's Test (Eşit Varyanslar)		t-test (Eşit Varyanslar)						
		F	Anlamlılık.	t	df	Anlamlılık (2-Tarafı)	Ort. Fark	Std.Hata Fark	95% Güvenilirlik	
									Düşük	Yüksek
Ülke Faaliyet Sayısı	Eşit Varyans Varsayımı	1,829	,177	4,741	438	,000	,61609	,12995	,36068	,87149
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			4,743	430,702	,000	,61609	,12989	,36079	,87139

Yukarıdaki sonuçları da AR-GE birimine sahip olup olmamanın ihracat yapılan ülke sayısı üzerinde anlamlı bir fark yarattığı sonucunu desteklemektedir. Bu kapsamda verilen iki t-testi de AR-GE'nin işletmeler açısından önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

iii.İnovasyon Türleri ve AR-GE

Tablo 16. AR-GE'nin İnovasyon Türlerindeki Farklılıkları

	AR-GE	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Ürün İnovasyonu	1,00	235	3,4723	,99694	,06503
	2,00	205	3,4049	1,07420	,07503
Süreç İnovasyonu	1,00	235	3,6426	1,10162	,07186
	2,00	205	3,5122	1,11412	,07781
Pazarlama İnovasyonu	1,00	235	3,4468	1,11724	,07288
	2,00	205	3,4000	1,09634	,07657
Organizasyon	1,00	235	3,3149	1,15968	,07565

İnovasyon	2,00	205	3,1659	1,13837	,07951
Stratejik İnovasyon	1,00	235	3,8426	1,08047	,07048
İnovasyon	2,00	205	3,6439	1,05952	,07400
Yönetim İnovasyonu	1,00	235	3,7021	1,14195	,07449
İnovasyon	2,00	205	3,5707	1,06694	,07452

Tablo 17. İnovasyon Türleri ve AR-GE Bağımsız Örnekler Testi

		Levene's Test (Eşit Varyanslar)		t-test (Eşit Varyanslar)						
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2- tarafılık)	Ort. Fark	Std.Ha ta Fark	95% Güvenilirlik	
									Düşük	Yüks ek
Ürün İnovasyonu	Eşit Varyans Varsayımı	1,479	,225	,683	438	,495	,06746	,09878	-,12669	,26161
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			,679	419,340	,497	,06746	,09929	-,12770	,26263
Süreç İnovasyonu	Eşit Varyans Varsayımı	,537	,464	1,232	438	,219	,13036	,10584	-,07766	,33837
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			1,231	428,581	,219	,13036	,10592	-,07783	,33855
Pazarlama İnovasyonu	Eşit Varyans Varsayımı	,242	,623	,442	438	,659	,04681	,10585	-,16122	,25484

	Eşit			,443	431,9	,658	,04681	,10571	-	,254
	Olmayan				72				,16096	58
	Varyans									
Organizasy	Varsayımı									
	Eşit	,003	,958	1,35	438	,176	,14904	,10989	-	,365
	Varyans			6					,06693	01
onel	Varsayımı									
	Eşit			1,35	431,9	,175	,14904	,10975	-	,364
	Olmayan			8	38				,06666	74
İnovasyon	Varyans									
	Varsayımı									
	Eşit	,062	,803	1,94	438	,043	,19865	,10233	-	,399
	Varyans			1					,00247	77
	Varsayımı									
Stratejik	Eşit			1,94	432,0	,043	,19865	,10219	-	,399
	Olmayan			4	42				,00221	51
	Varyans									
İnovasyon	Varsayımı									
	Eşit	,838	,361	1,24	438	,215	,13140	,10586	-	,339
	Varyans			1					,07665	45
	Varsayımı									
Yönetim	Eşit			1,24	435,9	,213	,13140	,10537	-	,338
	Olmayan			7	25				,07569	49
	Varyans									
İnovasyonu	Varsayımı									

Verilen tablo sonuçlarına göre sadece stratejik inovasyon açısından AR-GE biriminin bulunup bulunmamasının bir fark yarattığı sonucuna ulaşılmıştır (örnek olması açısından ANOVA için yalnızca bu tablo detay verilmiştir). Bunun muhtemel nedeninin de sadece stratejik faaliyetlerin AR-GE kapsamında ele alınacağı algısıdır. Aslında yaygın bir algı olarak değerlendirilen bu yargının bir önyargı olduğu değerlendirilmektedir. İşletmelerde aslında her inovasyon bir stratejik başarı faktörüdür. Bu kapsamda bu tür ön yargıların önüne geçilmesi için işletmelerin İnsan Kaynakları Birimlerince gerekli eğitimlerin yönetici düzey de olsa çeşitli platformlarda bu yöneticilere verilmesi önerilmektedir.

a. İnovasyon Türleri ve Eğitim

Eğitim seviyesine göre inovasyon eşitlerinde bir fark yaratıp yaratmadığına yönelik yapılan ANOVA analizlerinde sadece süreç inovasyonu açısından eğitimin bir fark yarattığı gözlenmiştir. Eğitim düzeyi arttıkça her seviyede süreç inovasyon ortalama fark değerinin de arttığı gözlenmiştir.

b. İnovasyon Türleri ve Ülke Faaliyet Sayısı

Ülke faaliyet sayısı kapsamında inovasyon türlerinde bir fark yaratılıp yaratılmadığı incelendiğinde ise sadece Ürün İnovasyonunda Ülke faaliyet sayısı her seviyede anlamlı bir fark yaratmaktadır. Karşılaştırma tablosu incelendiğinde ise ülke faaliyet sayısı arttıkça ürün inovasyon ortalama farkının da arttığı yönündedir.

c. İnovasyon Türleri ve İhracat Yılı

İhracat yılı kapsamında da sadece ürün inovasyonu yönünden anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Karşılaştırma sonuçları ihracat yılı 1-3 arası olanların 8-11 olanlara göre daha fazla ortalama sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Yani 1-3 yıl arası ihracat yılına göre ürün inovasyon ortalaması daha fazla bulunmuştur.

d. İhracat Performansı ve Fark Yaratan Değişkenler

İhracat performansı açısından eğitim, ülke faaliyet sayısı, işletme yılı, çalışan sayısı, ihracat yılı bir fark yaratmamakta olup yalnızca AR-GE birimine sahip olup olmamanın ihracat performansında bir fark yarattığı gözlenmiştir. Bu sonuç da AR-GE biriminin işletmeler açısından konumunu bir kez daha veriler ile destekler şekilde ortaya koymuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnovasyon uygulamaları teknolojinin hızla ilerlediği bu günlerde, her toplumdan insan tarafından dikkat çeken ve söz edilen bir alan haline gelmiştir. Teknoloji, bilgiye ulaşımı ve kullanılabilirlik düzeyini kolaylaştırmış ve bununla birlikte farklı çalışma alanlarına da imkân sağlamıştır. Son yıllarda hızla büyüyen tüketim toplumu mevcut ürünleri çok hızlı bir şekilde tüketmekte ve yeni ürün arayışı içerisinde girmektedir.

Meydana gelen bu tüketim toplumu, küresel pazarların oluşumunda etkili olmuştur. Küresel pazarlar, işletmelere farklı pazar imkanları sunarken, bununla birlikte rekabet seviyesinin de artmasına neden olmuştur. Rekabet seviyesinin yükselmesi işletmeleri yenilikler ve değişiklikler yapmaya sürüklemiştir.

İnovasyon, tam da bu doğrultuda ihracatçı işletmeler için en önemli çalışma alanı haline gelmiştir. İşletmeler ürünlerinde yapmış oldukları inovasyonlarla, benzer ürünler üreten diğer işletmelerin önüne geçebilmeyi amaçlarlar. Bir ürünün üretim aşamasından tüketiciye ulaşana kadar geçen süreç üzerinde yapılan inovasyonlarda, işletmelere pazarlarda rekabet avantajı sağlar. Ürünün pazar ortamında ne şekilde tanıtılacağı, ulaşımın nasıl olacağı ve ürünün dizaynı gibi konuları içerisinde bulunduran pazarlama yöntemleri ile ilgili yapılacak inovasyonlar da işletmelerin rekabet gücünün elinde bulundurmasını sağlayan bir diğer faktördür. İşletme içerisindeki iş yapış yöntemleriyle ve iş dağılımlarıyla ilgilenen ve bu alanlarda yenilikler oluşmasını sağlayan organizasyonel inovasyonlar, işletmelerin pazar ortamında daha az sorunla çalışmasını ve böylece avantajlı konuma geçmesini sağlar.

Bu çalışmada, inovasyon kavramıyla ilgili tanımlamalara yer verilmiş, inovasyon çeşitleri detaylı olarak açıklanmış, işletmelerde inovasyon uygulamalarına değinilmiş ve işletmelerin ihracat davranışlarıyla birlikte inovasyon performansının ihracat performansına etkisiyle ilgili detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca çalışmanın üçüncü bölümünde, ihracatçı işletmelere inovasyon uygulamalarıyla ilgili sekiz (8) farklı bölümden oluşan bir anket çalışması yapılmıştır. Yapılan anket çalışmasında işletmelerin inovasyon uygulamaları, ihracat performansları ve demografik özelliklerine yer verilmiştir.

Araştırmada, inovasyon uygulamalarının oluşması sırasında yararlanılan AR-GE faaliyetleri göz önünde bulundurularak işletmelerde AR-GE departmanı olup olmadığı sorulmuştur. Araştırma kapsamında incelen işletmelerdeki çalışanların %53,4'ü işletmelerinde AR-GE departmanı olduğunu belirtmiştir. AR-GE departmanı olan işletme sayısı ile olmayan

işletme sayısı arasında çok büyük bir fark olmadığından, bunun ihracat performansına etkisi üzerine herhangi bir yorumlama yapılmamıştır.

Kayseri’de hizmet veren ihracatçı işletmelerin yaşlarına bakıldığında çoğunluğun %72,7 gibi bir oranla 11-15 yıl arasında geçmişe sahip olan işletmeler olduğu görülmektedir. Bu işletmelerin aynı zamanda ihracat yaşlarına bakıldığında da yine çoğunluğu %51,8 gibi bir oranla 12-15 yıl arası ihracat geçmişine sahip olan işletmelerin oluşturduğu görülür. Yapılan analizlerle ortaya çıkan bu sayılar sonucunda Kayseri’de hizmet veren bu işletmelerin yaşları ve ihracat yıllarıyla inovasyon performansları arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Buradan çıkarabileceğimiz sonuç, ihracatçı işletmelerde inovasyon ile işletmelerin faaliyet gösterdikleri yıl arasında bir ilişki olmadığıdır. Çünkü küresel rekabet ortamında bulunan ve benzer ürün ve hizmetler sunan ihracatçı işletmelerin yaşları ne kadar farklı olursa olsun her zaman yeniliğe açık ve yeniliklere ayak uydurabilecek nitelikte olmaları gerekir. Bu çalışma bunu açıkça göstermektedir.

Çalışmanın modelinde ürün, süreç, pazarlama, organizasyonel, stratejik ve yönetim inovasyonu uygulamalarının işletmelerin ihracat performansına etki edebileceği belirtilmiştir. Çalışmada yer verilen işletmeler, cevapladıkları anket sorularıyla bahsedilen inovasyon alanlarında yaptıkları uygulamalarla ilgili bilgi vermektedirler.

İşletmelerde ürün inovasyonunun ölçülmesi kısmında, mevcut ürünlerde ne sıklıkla ve ne tür yenilikler yapıldığıyla ilgili sorulara yer verilmiştir. Süreç inovasyonu kısmında ise üretim süreçlerinde maliyetin azaltılması ve kalitenin artırılmasının hedef alındığı sorular sorulmuştur. İşletmelerin pazarlama inovasyonundaki performanslarının ölçülmesinde de ürünlerin görünümü ve fiyatlandırılması üzerinde durulmuştur. Organizasyonel inovasyon ölçümlerinde de tedarik zinciri ve kalite yönetimi vb. alanların sistemlerinde yapılan yeniliklerden bahsedilmiştir.

Yapılan alan araştırmasında, işletmelerin stratejik hedefleri ve odak noktalarının, ihracat performansı üzerinde etkiye sahip olabileceği düşünülerek, işletmelere bunlarla bağlantılı sorular sorulmuş ve bu doğrultuda stratejik inovasyon çalışmaları analiz edilmiştir. Ayrıca işletmelerdeki yönetim sistemleri, prosedürler ve işletmelerin organizasyon yapısında ne sıklıkla yenilikler yapıldığı sorularak işletmelerin yönetim inovasyonundaki çalışmaları da incelenmiştir.

Tüm bu anket çalışmaları ve cevaplanan sorulara yönelik yapılmış olan tüm korelasyon analizi çalışmalarında, ankette yer alan inovasyon türlerinin tamamıyla, işletmelerin ihracat performansları arasında, pozitif ve anlamlı yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Tüm çalışmalarda olabileceği gibi bu çalışma sırasında da birtakım sınırlılıklar meydana gelmiştir. Özellikle çalışmamızın veri toplama safhasında, dünya genelinde meydana gelen “Covid-19” virüsünün yol açtığı pandemi dolayısıyla anket çalışmalarında bazı zorluklar meydana gelmiştir. Ancak bu süreç de dahil olmak üzere, toplanan verilerin güvenilir ve geçerli olması için çalışmada kullanılan anketlerin yüz yüze yapılması sağlanmıştır.

Bu çalışmada, farklı sektörlerde faaliyet gösteren ihracatçı işletme çalışanlarıyla yapılan yüz yüze anket çalışmalarından elde edilen verilerle, belirlenen hipotezler ve ifadeler üzerine bazı analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda belirlenen ‘altı’ hipotezin tamamı kabul edilmiştir. Sonuç olarak da işletmelerde gerçekleştirilen inovasyon uygulamalarının, işletmelerin ihracat performansları üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğuna ulaşılmıştır.

Yapmış olduğumuz mevcut çalışma, yukarıda belirtilen sonuç ve değerlendirmeleri göz önüne aldığımızda uygulayıcı bir özelliğe sahip olmakla birlikte, bu konu üzerinde çalışmalar yapmak isteyen akademisyenlere de farklı bakış açıları oluşturmalarında yardımcı olmaktadır. Yapılan çalışmada kullanılmış olan örneklem grubu ve ifadeler değerlendirilerek farklı çalışmalarla karşılaştırılmasının, akademik anlamda literatüre fayda sağlayacağına da inanılmaktadır.

Çalışmada “Pazarlama inovasyonu işletmelerin ihracat performansını pozitif olarak etkilemektedir” (Hipotez 3), yapılan regresyon analizleri sonucunda ($\beta = -0.018$; $p > 0.05$) kabul edilmemiştir. Bu çalışmaya ve literatüre katkı sağlaması adına, analiz sonucunun neden böyle çıktığıyla ilgili bir araştırma yapılabileceği öngörülmüştür.

Çalışmada işletmelerin AR-GE departmanlarının olup olmadığı sorulmuş ancak bu durumun inovasyonla bağlantısı kurularak ihracata etkisi üzerinde durulmamıştır. Gelecekte yapılacak olan araştırmalarda, işletmelerin AR-GE çalışmaları ile inovasyon üzerinden bir bağlantı kurularak bunun ihracat performansına etkisi üzerinde bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Afuah, A. (2009). *Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage*.
Stephen M. Ross School of Business University of Michigan.
- Ahuja, G., & Katila, R. (2001). Technological Acquisitions and Innovation Performance of
Acquiring Firms:A Longitudinal Study. *Strategic Management Journal*, 22, 197-220.
- Akbey, F. (2014). Ar-Ge, İnovasyon ve Kalkınma İlişkisine Yönelik Bir Literatür Taraması:
Kuramsal Özet. *Maliye Dergisi*, 116.
- Allen, N. J. (2003). Examining Organizational Commitment in China. *Journal of Vocational
Behaviour*, 511-515.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of
Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Arnold, J. M., & Hussinger, K. (2005). Export Behavior and Firm Productivity in German
Manufacturing: A Firm-Level Analysis. *Review of World Economics*, 141(2), 219-
243.
- Aslan, Y., & Aygün, M. (2019). İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkisi: Bistte İmalat
Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir İnceleme. *Anemon Muş Alparslan
Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(6), 91-109.
- Ayar, B., & Erdil, T. S. (2018). İnoovasyon ve Ar-Ge Faaliyetlerinin İhracat Performansına
Etkisi: Türk İşletmeleri Üzerine Algısal Bir Çalışma. *Marmara Üniversitesi Öneri
Dergisi*, 13(49), 45-68.
- Aygen, S. (2006). *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında Ve Hizmet
Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama
İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma Ve Hizmet Tasarımı Önerisi*. Selçuk
Üniversitesi.

- Baruk, J. (2017). Strategic Aspects Of Innovation Management. *Marketing of Scientific and Research Organization*, 26(4), 55-80.
- Baykal, B. (2007). *İnovasyon ve Sürsürülebilir Kalkınma İlişkisi: Türkiye*. Marmara Üniversitesi.
- Bilkey, W. J. (1978). An Attempted Integration Of The Literature On The Export Behavior Of Firms. *Journal of International Business Studies*.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Brouwer, E., & Kleinknecht, A. (1996). Firm Size, Small Business Presence and Sales of Innovative Products: A Micro-econometric Analysis. *Small Business Economics*, 189-201.
- Bucic, T., & Gudergan, S. P. (2004). The Impact of Organizational Settings on Creativity and Learning in Alliances. *M@n@gement*, 7(3), 257-273.
- Bulut, Ç., & Arbak, H. (2012). İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma. İçinde *Yenilik, Yenileşim, İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk* (1. bs, ss. 5-19). EĞİAD Yayınları.
- Bulut, Ö. (2019). *Örgütlerde Değişim Kararlarının Çalışanlar Arasındaki İletişim Üzerine Etkisi: Özel Sağlık Kurumları Araştırması*. İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Cantner, U., & Malerba, F. (2006). *Innovation, Industrial Dynamics and Structural Transformation: Schumpeterian Legacies* (C. 16). Springer.
- Chacko, H. E. (1998). Designing a seamless hotel organization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(4), 133-138.
- Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be? *Academy of Management Journal*, 37(3), 522-553.

- Culpan, R. (1989). Export Behavior of Firms: Relevance of Firm Size. *Journal of Business Research*, 18, 207-218.
- Çavuşgil, T., Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1979). A Note On The Export Behavior Of Firms: Exporter Profiles. *Journal of International Business Studies*.
- Çelikleş, H. (2008). *İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi.
- Çetin, K., & Gedik, H. (2017). İnovasyon ve İhracat Performansı İlişkisi: Karaman Örneği. *International Journal of Economic and Administrative Studies*.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of “Organizational Lag”. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: The role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15, 1-24.
- Damanpour, F., & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269-291.
- Daniel, E., Myers, A., & Dixon, K. (2008). Adoption of Managerial Innovations: Effect of Adoption Rationales on the Adoption Process. *Innovation*, 9-11.
- Dearlove, D. (2006). Inside the Innovation Lab. *Business Strategy Review*.
- Demirci, A. E., Uzkuş, C., Işık, N., Aluftekin, N., Göktepe, H., & Akdeve, E. (t.y.). *Yenilik Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Demirtaş, Ö., Karaca, M., & Bişkes, M. (2017). *Başarılı Girişimciliğin Perde Arkasındaki Güçler*. Eğitim Yayınevi.
- Dış Ticaret Kavramları. (2011). *Muhasebe ve Finansman*. Milli Eğitim Bakanlığı.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi* (1. bs). Nobel Akademik Yayıncılık.

- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı* (1. bs). Nova Yayınevi.
- Elçi, Ş., & Karataylı, İ. (2007). *İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı*. Technopolis.
- Eraslan, H., Bulu, M., & Bakan, İ. (t.y.). *Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar*.
- Erdil, T. S., Aydoğan, S., Ayar, B., Güvendik, Ö., Diler, S., & Gusinac, K. (2018). İnovasyon Performansının Rekabet Gücü, Firma Performansı ve İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi: Birleşme ve Satın Alma İşlemleri Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 40(2), 137-166.
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (2004). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press.
- Fidler, L. A., & Johnson, J. D. (1984). Communication and Innovation Implementation. *Academy of Management Review*, 9(4), 704-711.
- Figuerola, E., & Conceicao, P. (2000). Rethinking the innovation process in large organizations: A case study of 3M. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17, 93-109.
- Filiz, A. (t.y.). *Kurumsal Süreç Yönetimi*. Kurumsal Gelişim Eğitimleri. <http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale5.htm>
- Gaynor, G. (2009). *Doing Innovation: Creating Economic Value-Book 1 Perspectives on Innovation*. IEEE USA Books & eBooks.
- Gedeon, S. (2010). What is Entrepreneurship? *Entrepreneurial practice review*, 1(3), 16-35.
- Goffin, K., & Mitchell, R. (2010). *Innovation Management Strategy and Implementation using the Pentathlon Framework*. Pelgrave Mcmillan, 2nd edition.
- Gök, C. Ş. (2012). *Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi.

- Göker, A. (2000, Nisan 20). *Ulusal İnovasyon Sistemi ve Üniversite-Sanayi İşbirliği*. Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Geleneksel Bahar Paneli IV.
- Groebner, D. F., & Shannon, P. W. (1993). *Business Statistics, A Decision Making Approach*. Macmillan Pub.Co.
- Guan, J., & Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23, 737–747.
- Güleş, H. K., & Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik-İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı* (1. bs). Nobel Yayın.
- Günday, G., Ulusoy, G., Kılıç, K., & Alpan, L. (2011). Effects of Innovation Types on Firm Performance. *International Journal Production Economics*, 133, 662–676.
- Güneş, S. (2010). *Yenilik Yayılımı: Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Gürkan, G. (2013). *İnovasyon ve Fikir Kaynağı Olarak Yönlendiren Kullanıcılar* (1. bs). Paradigma Kitabevi Yayınları.
- Hamel, G. (1998). Strategy Innovation and the Quest for Value. *Sloan Management Review*, 2(39), 7-14.
- Hamel, G., & Breen, B. (2007). The Future of Management. *Harvard Business School Press*, 1-9.
- Hancıoğlu, Y., & Yeşilaydın, G. (2016). Stratejik Yönetimde Yeni Bir Rekabet Yaklaşımı: Stratejih İnovasyon. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 105-124.
- Hirsch, S., & Bijaoui, I. (1985). R&D Intensity and Export Performance: A Micro View. *Review of World Economics*, 121(2), 238–251.
- Hjalager, A.-M. (2002). Repairing Innovation Defectiveness in Tourism. *Tourism Management*, 23, 465–474.

- Hsiao, S.-W., & Chou, J.-R. (2004). A creativity-based design process for innovative product design. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 34, 421-443.
- Ingram, H. (1997). Performance management: Processes, quality and teamworking. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 295-303.
- İlter, B. (1999). Firma İhracat Davranışını Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 19-34.
- İplik, F. N., Topsakal, Y., & Doğan, O. (2014). Strategic innovation: An empirical study on hotel firms operating in Antalya region. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 1(2), 16-29.
- Johne, A. (1992). New Style Product Development. *Management Decision*, 30(2), 8-11.
- Johne, A. (1994). Listening to the Voice of the Market. *International Marketing Review*, 11(1), 7-31.
- Kahveci, E. (2013). İhracat Performansı Ölçütleri ve İhracat Performansını Etkileyen Faktörler. *Verimlilik Dergisi*, 1.
- Kalay, F., & Kızıldere, C. (2015). Türk İşletmelerinin İnovasyon Performansını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 36-63.
- Kanter, J. (2006). Knowledge Management, Pratically Speaking. *Information Systems Management*, 16(4), 7-15.
- Kara, M. (2019). *E-Dış Ticaret&İhracata Müşteri Bulma Yöntemleri*.
- Kavas, A. (1984). Firma İhracat Davranışını Etkileyen Faktörler ve İhracat Pazarlaması Yöntemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Kaygısız Ertuğ, Z., & Bülbül, M. E. (2015). İnovasyon Performansı Değerlendirme Sürecinde AHS ve GİA Bütünleşik Yaklaşımı: Süt Ürünleri Sektöründe Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43, 149-160.
- Kelly, T. (2000). *Yenilikçilik Sanatı*. Eczacıbaşı.

- Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecindeki Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyoekonomi*, 2.
- Kish, L. (1980). Survey Sampling. *John Willey & Sons Inc.*, 49.
- Kline, S. J., & Rosenberg, N. (2009). An Overview of Innovation. *Studies on Science and the Innovation Process*.
- Korkmaz, S., Ermeç, A., & Yücedağ, N. (2009). İşletmelerin Yenilikçi Kabiliyetleri ve İhracat Performanslarına Etkileri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 83-104.
- Kottolli, A. (2007a, Ağut). *Imagination for Innovation*. Thoughts on Marketing, Innovation & Leadership. <http://arunkottolli.blogspot.com/2007/08/imagination-for-innovation.html>
- Kottolli, A. (2007b, Ağut). *Service Innovation for SMEs*. Thoughts on Marketing, Innovation & Leadership. <http://arunkottolli.blogspot.com/2007/08/service-innovation-for-smes.html>
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42, 253–267.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55, 51– 67.
- Li Peng. (2010). Study on Relationship between R&D Expenditure and Economic Growth of China. *Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management*, 1725-1728.
- Markides, C. (1997). Strategic innovation. *Sloan Management Review*, 9-23.
- McAdam, R., & McClelland, J. (2002). Individual and team-based idea generation within innovation management: organisational and research agendas. *European Journal of Innovation Management*, 5(2), 86-97.

- Mercan, B., Göktaş, D., & Gömleksiz, M. (2011). AR-GE Faaliyetleri ve Girişimcilerin İnovasyon Üzerindeki Etkileri: Patent Verileri Üzerinde Bir Uygulama. *PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 7(02), 27-44.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The Sources Of Management Innovation: When Firms Introduce New Management Practice. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları*. Seçkin Yayıncılık.
- OECD-Avrupa Birliği. (2005). *Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*. Tübitak.
- Oğuztürk, B. S. (2011). Güney Kore'nin Kalkınmasında İnovasyonun Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(5), 48-53.
- O'Sullivan, D., & Dooley, L. (2009). *Applying Innovation*. SAGE Publications.
- Ottosson, S. (2004). Dealing with innovation push and market need. *Technovation*, 24, 279-285.
- Oura, M. M., Zilber, S. N., & Lopes, E. L. (2015). Innovation Capacity, International Experience and Export Performance of SMEs in Brazil. *International Business Review*, 12.
- Öğüt, A., Akgemci, T., Şahin, E., & Kocabacak, A. (2007). *İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yöntemi*.
- Patent Tescili*. (t.y.). Avrupa Patent. <http://www.avrupapatent.com/tr/hizmetler/patent-tescili>
- Pira, A., & Kocabaş, F. (2003). Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 87-102.
- Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory Of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.

- Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5).
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance An empirical examination. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 901-918.
- Rademakers, M. (2005). Corporate Universities: Driving Force of Knowledge Innovation. *The Journal of Workplace Learning*, 17(1/2), 130-136.
- Rocha, A. da, Christensen, C. H., & Cunha, C. E. da. (1990). Aggressive and Passive Exporters: A Study in the Brazilian Furniture Industry. *International Marketing Review*.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations* (3. bs). Free Press.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology*, 45(2), 109-119.
- Schlegelmilch, B. B., & Diamantopoulos, A. (2003). Strategic innovation: The construct, its drivers and its strategic outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 11, 117-132.
- Schum, D. A. (2000). Teaching About Discovery and Invention in Engineering. *Technological Forecasting and Social Change*, 64, 209-223.
- Shaughnessy, H. (2014). Swapping Innovation for Transformation, Core Competency for Fluid Core: A New Agenda for Business. *The Apigee Institute*.
- Singh, D. A. (2009). Export performance of emerging market firms. *International Business Review*, 18, 321–330.
- Smith, V., Madsen, E. S., & Dilling-Hansen, M. (2002). Do R&D investments affect export performance? *University of Copenhagen*.
- Soylu, A., & Öztürk Göl, M. (2010). Yönetim İnovasyonu. *Sosyoekonomi*.

- Sterlacchini, A. (1999). Do innovative activities matter to small firms in non-R&D-intensive industries? An application to export performance. *Research Policy*, 28, 819–832.
- Taşgıt, Y. E., & Torun, B. (2016). Yöneticilerin İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecini Yönetme Tarzı ve İşletmelerin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 121-156.
- Top, S. (2008). *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi* (1. bs). BETA Basım.
- Topalian, A. (2000). The Role of Innovation Leaders In Developing Long-Term Product. *International Journal of Innovation Management*, 4(2), 149-171.
- Torlak, Ö., Özdemir, Ş., & Kula, V. (2007). Türk İşletmelerinin İhracat Performansı Belirleyicileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 103-114.
- Uzay, N., Demir, M., & Yıldırım, E. (2012). İhracat Performansı Açısından Teknolojik Yeniliğin Önemi: Türkiye İmalat Sanayi Örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 147-160.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2012). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies*, 49(1).
- Vatan, A. (2010). *Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Balıkesir Üniversitesi.
- Wakelin, K. (1998). Innovation and export behaviour at the firm level. *Research Policy*, 26, 829–841.
- Webster, E. (2004). Firms' Decision To Innovate And Innovation Routines. *Economics of Innovation and New Technology*, 13(8), 733-745.
- Weinberg, S., & Abramowitz, S. (2002). Data analysis for the Behavioral Sciences Using SPSS. *Cambridge University Press*.

- Wolff, A. (2005). Organizasyonel Değişmede Eğitim Teknolojilerinin Rolü ve Önemi. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 4(1).
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2).
- Yıldırım, E., & Kesikoğlu, F. (2012). Ar-Ge Harcamaları ile İhracat Arasındaki Nedensellik İlişkileri: Türkiye Örneğinde Panel Nedensellik Testi Kanıtları. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 32(1), 165-180.
- Yılmaz, H. (2015). *Stratejik İnovasyon Yönetimi* (1. bs). BETA.
- Zerenler, M., Türker, N., & Şahin, E. (t.y.). *Küresel Teknoloji, Ar-Ge ve Yenilik İlişkisi*.

Bu anket çalışması, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Ana Bilim Dalı'nda yapılan "İşletmelerin Inovasyon Performanslarının İhracat Performanslarına Etkisi: Kayseri İlinde Alan Araştırması" konulu yüksek lisans tez araştırmasında kullanılacaktır. Toplanan veriler akademik çalışmalar haricinde kullanılmayacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Meliha Elif Güven

A. Ürün İnovasyonu

Aşağıdaki faaliyet türleri ile ilgili olarak son üç yıl içinde ürün yenilikleri işletmenizde ne sıklıkla uygulanmıştır?

(Aslan & Aygün, 2019; Günday vd., 2011)	1	2	3	4	5
1.Mevcut ürünlerin imalat kalitesindeki bileşenlerinin ve malzemelerinin artırılması					
2.Mevcut ürünlerin bileşenleri ve malzemelerindeki üretim maliyetinin düşürülmesi					
3.Müşteriler için geliştirilmiş kullanım kolaylığına ve mevcut müşteri memnuniyetine yol açan mevcut ürünlerin yeniden geliştirilmesi					
4.Mevcut olanlardan farklı teknik özelliklere ve işlevlere sahip yeni ürünler geliştirilmesi					
5.Mevcut ürünlerin bileşenlerinden tamamen farklı olan yeni ürünler geliştirilmesi					

(1=Uygulanmadı, 2=Ulusal Pazarlardan Taklit Edildi, 3=Uluslararası Pazarlardan Taklit Edildi, 4=Mevcut Ürün Geliştirildi, 5=Orijinal Yeni Bir Ürün Geliştirildi.)

B. Süreç İnovasyonu

Son üç yılda işletmenizde ne tür süreç yenilikleri uygulandı?

(Aslan & Aygün, 2019; Günday vd., 2011)	1	2	3	4	5
1.Üretim süreçlerinde katma değeri olmayan faaliyetlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması					
2. Üretim süreçlerinde teknikler, makine ve yazılım gibi değişken maliyet unsurlarının azaltılması					
3. Üretim süreçlerinde, tekniklerde, makinelerde ve yazılımlarda çıktı kalitesinin artırılması					
4. Teslimat ile ilgili süreçlerde katma değer yaratmayan faaliyetlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması					
5. Teslimat ile ilgili lojistik süreçlerinde değişken maliyetlerin azaltılması ve / veya sevkiyat hızının artırılması ürünler geliştirilmesi					

(1=Uygulanmadı, 2=Ulusal Pazarlardan Taklit Edildi, 3=Uluslararası Pazarlardan Taklit Edildi, 4=Mevcut Süreç Geliştirildi, 5=Orijinal Yeni Bir Süreç Geliştirildi.)

C. Pazarlama İnovasyonu

Son üç yılda organizasyonunuzda ne tür pazarlama yenilikleri uygulandı?

(Aslan & Aygün, 2019; Günday vd., 2011)	1	2	3	4	5
1. Görünüm, ambalaj, şekil ve hacim gibi değişikliklerle temel teknik ve işlevsel özelliklerini değiştirmeden mevcut ve / veya yeni ürünlerin tasarımını yenilemek					
2. Ürünün teslimatı ile ilgili lojistik süreçlerini değiştirmeden dağıtım kanallarını yenilemek					
3. Mevcut ve / veya yeni ürünlerin tanıtımı için kullanılan ürün tanıtım tekniklerini yenilemek					
4. Mevcut ve / veya yeni ürünlerin fiyatlaması için kullanılan ürün fiyatlandırma tekniklerini yenilemek					
5. Genel pazarlama yönetimi faaliyetlerini yenilemek					

(1=Uygulanmadı, 2=Ulusal Pazarlardan Taklit Edildi, 3=Uluslararası Pazarlardan Taklit Edildi, 4=Mevcut Pazar Geliştirildi, 5=Orijinal Yeni Bir Pazar Geliştirildi.)

D. Organizasyonel İnovasyon

Son üç yılda organizasyonunuzda ne tür organizasyonel yenilikler uygulandı?

(Aslan & Aygün, 2019; Günday vd., 2011)	1	2	3	4	5
1. Firma faaliyetlerini yenilikçi bir tarzda yürütmek için kullanılan usul ve süreçleri yenilemek					
2. Tedarik zinciri yönetim sistemini yenilemek					
3. Üretim ve kalite yönetim sistemlerini yenilemek					
4. İnsan kaynakları yönetim sisteminin yenilenmesi					
5. Şirket içi yönetim bilgi sistemini ve bilgi paylaşımı uygulamasını yenilemek					
6. Ekip çalışmasını kolaylaştırmak için organizasyon yapısını yenilemek					
7. Pazarlama ve üretim gibi farklı işlevler arasında koordinasyonu kolaylaştırmak için organizasyon yapısını yenilemek					
8. Proje türü organizasyonunu kolaylaştırmak için organizasyon yapısını yenilemek					
9. Stratejik ortaklıklar ve uzun vadeli iş işbirliğini kolaylaştırmak için organizasyon yapısını yenilemek					

(1=Uygulanmadı, 2=Ulusal Pazarlardan Taklit Edildi, 3=Uluslararası Pazarlardan Taklit Edildi, 4=Mevcut Organizasyon Geliştirildi, 5=Orijinal Yeni Bir Organizasyon Geliştirildi.)

E. Stratejik İnovasyon

(İplik vd., 2014)	1	2	3	4	5
1. Yeni kaynaklar arıyoruz					
2. Şu anda müşterimiz olmayan müşterileri hedefliyoruz					
3. Yüksek kârlı müşterilerin yanı sıra, daha az kârlı müşterilere de					

odaklanıyoruz					
4. Stratejik fiyat politikası uyguluyoruz					
5. Fiyatlarımız kitlesel müşteriler için de uygundur					
6. Tüm işletme çalışanları yeni fikirler yaratmaya yetkilidir					
7. Yeni fikirler oluşturmak için iç ve dış kaynakları kullanıyoruz					
8. Çalışanlarımız işletme stratejimizin farkında					
9. Yeni ürünlerimiz / hizmetlerimiz rakipler tarafından kolayca kopyalanamaz					
10. Yeni ürün / hizmet projelerimiz zamanında tamamlandı					
11. İşletmemiz hatalara tolerans gösteriyor					
12. İşletmemiz ekip çalışmasını teşvik ediyor					
13. İşletmemiz çeşitli görev gücü ekiplerine sahiptir					

(1=Hiçbir Zaman, 2=Nadiren, 3=Ara Sıra, 4=Sık Sık, 5=Her Zaman)

F. Yönetim İnovasyonu

(Vaccaro vd., 2012)	1	2	3	4	5	6	7
1. Kuruluşumuzdaki kurallar ve prosedürler düzenli olarak yenilenmektedir.							
2. Çalışanlarımızın görev ve işlevlerinde düzenli olarak değişiklikler yaparız.							
3. Organizasyonumuz düzenli olarak yeni yönetim sistemleri uygulamaktadır.							
4. Tazminat politikası son üç yılda değişmiştir.							
5. Kuruluşumuzdaki departman içi ve departmanlar arası iletişim yapısı düzenli olarak yeniden yapılandırılmaktadır.							
6. Organizasyon yapısının belirli unsurlarını sürekli olarak değiştiriyoruz.							

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Çok Katılmıyorum, 3=Katılmıyorum, 4=Emin Değilim, 5=Katılıyorum, 6=Çok Katılıyorum, 7=Kesinlikle Katılıyorum)

G. İhracat Performansı

(Ayar & Erdil, 2018; Oura vd., 2015)	1	2	3	4	5
1. Geçen üç yıl için ihracat rakamlarımız tatmin ediciydi.					
2. Geçen üç yıl için ihracat satış karlılığımız tatmin ediciydi.					
3. Geçen üç yıl için ihracatta büyüme hızımız tatmin ediciydi.					
4. İhracattaki pazar paylarımız tatmin edicidir.					
5. Firmamızın ihracat pazarlarına giriş başarısı tatmin edicidir.					
6. İhracatta ürünlerimizin rekabet gücü tatmin edicidir.					
7. İhracat pazarlarımızda bütün yeni satış girişimlerimiz tatmin edicidir.					
8. İhracatta rakiplerimize kıyasla satış rakamlarımız tatmin edicidir.					
9. İhracatta rakiplerimize kıyasla satış karlılığımız tatmin edicidir.					
10. İhracatta rakiplerimize kıyasla yeni pazarlara giriş oranımız tatmin edicidir.					

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Demografik Özellikler

1. İşletme kaç yıldır faaliyet gösteriyor?

A)1-5 B)6-10 C)11-15 D)16-20 E)21+

2. İşletmede kaç kişi çalışıyor?

A)1-9 B)10-49 C)50-149 D)150-249 E)250+

3. İşletme kaç yıldır ihracat yapıyor?

A)1-3 B)4-7 C)8-11 D)12-15 E)16+

4. İşletme kaç ülkede faaliyet gösteriyor?

A)1-3 B)4-7 C)8-11 D)12-15 E)16+

5. İşletmede Ar-Ge departmanı var mı?

A)Evet B)Hayır

6. Yaşınız A)20-29 B) 30-39 C)40-49 D)50-59 E)60 +

7. Cinsiyetiniz A)Kadın B)Erkek

8. Eğitim Seviyeniz

A)Doktora B)Yüksek Lisans C)Lisans D)Meslek Yüksekokulu

E)Lise