

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME (İKTİSAT) ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

**STRATEJİK İTİCİ GÜÇLERİN ÖRGÜT
PERFORMANSI VE STRATEJİK YENİLİK
YÖNETİMİNE ETKİSİNDE İŞLETME YAŞI VE
BÜYÜKLÜĞÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ:
ETİYOPYA'DA BİR ARAŞTIRMA.**

Wasihun MOHAMMED

2502140450

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. Şebnem ARIKBOĞA

İSTANBUL-2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA
TEZ ONAYI



ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : WASIHUN MOHAMMED YESUF Numarası : 2502140450
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : İŞLETME (İKTİSAT) Danışmanı : PROF. DR. F. ŞEBNEM ARIKBOĞA
Tez Savunma Tarihi : 20.08.2019 Saati : 11.00
Tez Başlığı : STRATEJİK İTİCİ GÜÇLERİN ÖRGÜT PERFORMANSI VE STRATEJİK YENİLİK YÖNETİMİNE ETKİSİNDE İŞLETME YAŞI VE BÜYÜKLÜĞÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: ETİYOPYA'DA BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 50. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. F. ŞEBNEM ARIKBOĞA		KABUL
2- PROF. DR. ESİN CAN		KABUL
3- PROF. DR. SÜPHAN NASIR		KABUL
4- DR. ÖĞR. ÜYESİ BUKET AKDÖL		KABUL
5- DR. ÖĞR. ÜYESİ DENİZ PALALAR ALKAN		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. BAKİ AKSU		
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ AYŞEGÜL ÖZBEK		

ÖZ

STRATEJİK İTİCİ GÜÇLERİN ÖRGÜT PERFORMANSI VE STRATEJİK YENİLİK YÖNETİMİNE ETKİSİNDE İŞLETME YAŞI VE BÜYÜKLÜĞÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: ETİYOPYA'DA BİR ARAŞTIRMA

WASİHUN MOHAMMED

Günümüzde yaşanan aşırı rekabetçi iş ortamında işletmelerin pazarda daha baskın pozisyon kazanmaları ve daha yüksek performans elde etmeleri için stratejik inovasyon konusu önem kazanmaktadır. Bu yüzden, hangi stratejik itici güçler veya stratejik yeteneklerin stratejik inovasyon yönetimi uygulamalarına çok etki ettiğini anlamak son derecede önemlidir. Bununla birlikte, stratejik yönetim alanında çalışan bilim insanları, bir işletmenin rekabet avantajı ve performansı için stratejik inovasyonun önemine büyük öncelik vermektedirler. Bu araştırmanın amacı stratejik itici güçlerin: girişimcilik yetenekleri, yönetim yetenekleri ve teknik yeteneklerin örgütsel performans ve stratejik inovasyon yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisini incelemektir. Bu çalışma aynı zamanda işletme büyüklüğü ve yaşı stratejik inovasyon yönetimi uygulamalarını nasıl etkilediğini incelemektedir. Bu bağlamda, federal devletle idare edilen iki büyük Etiyopya kentinde bulunan 217 imalat işletmelerinden veri toplanmıştır. Hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analiz sonuçları, hep birlikte stratejik itici güçleri oluşturan girişimcilik kabiliyeti, yönetim kabiliyeti ve teknik kabiliyetin organizasyonel performansı ve stratejik yenilik yönetimi uygulamalarını önemli ölçüde etkilediğini doğrulanmıştır.

Anahtar kelimeler: Stratejik itici güçler, yenilik/inovasyon itici güçleri, stratejik inovasyon, stratejik inovasyon yönetimi, örgütsel performans.

ABSTRACT

**STRATEGIC DRIVERS' IMPACT ON ORGANIZATIONAL
PERFORMANCE AND STRATEGIC INNOVATION
MANAGEMENT: THE MODERATING ROLE OF BUSINESS
SIZE AND AGE**

WASIHUN MOHAMMED

In today's highly competitive business environment, the issue of strategic innovation becomes essential for firms to obtain a dominant position in the market and achieve higher performance. As a result, it is crucial to identify the type of strategic drivers or capabilities which have a pronounced effect on strategic innovation management practices. However, strategic management scholars have mainly focused on the importance of strategic innovation for firms' competitive advantage and better performance. The purpose of this research is to examine the impact of strategic driving forces: entrepreneurial capability, managerial capability and technical capability on organizational performance and strategic innovation management practices. The study has also examined the effect of firm age and size as moderator factor on both organizational performance and strategic innovation management practices. In this context, data were collected from 217 Ethiopian manufacturing companies located in two federal administrated metropolitan cities (Dire Dawa and Addis Ababa). Hierarchical multiple regression analysis outcomes confirmed that entrepreneurial capability, managerial capability and technical capability which altogether constitutes strategic drivers significantly affects organizational performance and strategic innovation management practices. However, both firm age and size have no significant moderating role on the effect of strategic drivers on organizational performance.

Key words: Strategic driver, innovation drivers, strategic innovation, strategic innovation management, organizational performance.

ÖNSÖZ

İnovasyon ve aşırı rekabetin yaygın olduğu bu hızlı değişen iş ortamında işletmelerin kolayca ve başarılı bir şekilde yönetmek çok zor hale gelmiştir. Bugünkü iş ortamın ihtiyaçlarına sürekli olarak yanıt vermek ve ihtiyaçların ötesinde çalışarak mevcut iş modelini değiştirmek için çevresel unsurlardaki değişimi takip etmek gerekmektedir. Stratejik inovasyon yönetimi, işletmelerin başarılı olmak için iş modellerini yeniden yapılandırarak veya yeniden şekillendirerek hem işletmelere hemde müşterilere değer yaratmanın anahtardır. Bu çalışmanın temel amacı, stratejik yenilik yönetimlerinin işleyişini ve başarısını belirleyen stratejik itici faktörleri incelemektir. Ayrıca, stratejik faktörlerin işletmenin stratejik yenilik çabalarını dolaylı olarak örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemektedir. Bu faktörlerin belirlenmesi, yöneticilerin bazı kilit unsurlara gerekli dikkatleri vermesini ve başarıyı arttırmak için ana itici güçlerle ilgili endişeleri önceliklendirmelerini sağlamak gibi büyük fayda sağlayacaktır.

Bu tez çalışmasında öncelikle günümüz işletmelerinde çok önemli olan stratejik inovasyon yönetiminin etkileyen stratejik itici güçler incelenmiştir. Tezin birinci bölümü bu nedenle genel stratejik itici güçlerden başlayarak spesifik stratejik inovasyonun itici güçleri açıklamaktadır. Tezin ikinci bölümünde örgütsel performans ölçüm yöntemleri ve bu alandaki modern yaklaşımlar derinlemesine irdelenerek, tezin kavramsal çerçevesinin teorik alt yapısı ortaya konmuştur. Üçüncü bölümde ise, stratejik inovasyon yönetimin genel kavramları ve boyutlarından bahsederek, stratejik itici güçlerin örgütsel performans ve stratejik inovasyon yönetim üzerindeki etkisi ve bu etkide işletmenin yaşı ve büyüklüğü düzenleyeci rolünü açıklanmıştır. Tezin son bölümünde imalat sektöründe stratejik itici güçlerinin örgütsel performansı ve stratejik inovasyon üzerindeki etkisi, bu etkide işletmenin yaş ve büyüklüğü düzenleyeci rolü test edilmiştir.

Bu tez çalışması ve tüm akademik hayatım boyunca bana g veren sevgili aileme, bizleri en güzel Şekilde misafir eden Türkiye Cumhuriyeti Devleti'ne ve Türkiye'ye geldiğim günden bu yana benden desteğini esirgemeyen değerli hocam, tez danışmanım Prof. Dr. Şebnem ARIKBOĞA'ya özverili tutumları için öncelikle teşekkür etmeyi yeterli olmasa bile en içten saygılarımı sunuyorum. Tezimin alt yapısını oluőtururken bilgi ve deneyimlerini benimle paylaőan tez izleme komitemdeki saygıdeğer hocalarım, Prof. Dr. Esin CAN, Dr. Öğr.yesi Buket AKDL'e; ğrenci olarak Türkiye'de kaldığım süreçte bana katkılarından dolayı değerli sayın Prof. Dr. Halim KAZAN'a, Araőtırmam esnasında yardımlarını benden esirgemeyen değerli hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Hakan BEKTAő'a; İstanbul niversitesinde kaldığım süreçte her zaman kapıyı açık tutan, kısıtsız sevgi ve saygı veren değerli arkadaşım Mustafa Korkmaz'a; bütün değerli memur arkadaşlara sonsuz teőekkrlar.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM STRATEJİK İTİCİ GÜÇLER

1.1. Stratejik İtici Güçlerini Tanımı Ve Kapsamı	4
1.1.1. Girişimcilik Yetenekleri	9
1.1.2. Yönetim Yetenekleri.....	10
1.1.3. Teknik Yetenekler.....	11
1.2. Kaynakların Ve Yeteneklerin Tanımı	12
1.3. Stratejik Yenilik/ İnovasyon	15
1.3.1. Stratejik Yetenekler	17
1.3.2. Örgütsel Yetenekler	18
1.3.3. Teknolojik Yetenek.....	21
1.3.4. İnovasyon Yeteneği	23
1.4. Stratejinin Ve Stratejik İnovasyonun Genel Belirleyiciler	26
1.5. Stratejik İnovasyonun İtici Güçleri	32
1.5.1. Kültürler.....	34
1.5.2. Süreçler	36
1.5.3. İnsanlar.....	37
1.5.4. Kaynaklar.....	38

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT PERFORMANSI

2.1.	Örgütsel Performansının Tanımı Ve Önemi	39
2.2.	Örgütsel Performans Ölçümünde Son Gelişmeler	43
2.3.	Örgütsel Performansın Ölçülmesi.....	44
2.4.	Performans Ölçümü Tasarlama/Oluşma	46
2.5.	Modern Örgütsel Performans Ölçüm Modelleri	47
2.5.1.	Performans Prizma Modeli	48
2.5.2.	Dengeli Skor/Sonuç Kartı Model	51
2.5.3.	Performans Piramidi Modeli.....	54
2.5.4.	Skandia Pusulası Modeli.....	56
2.5.5.	Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi (Monitörü)	60
2.6.	Ampirik Araştırmalarda En Yaygın Kullanılan Örgütsel Performans Ölçümleri	62
2.6.1.	Finansal Ve Muhasebe Performansı	62
2.6.2.	Piyasaya Dayalı Performans	63
2.6.3.	Operasyonel Performans.....	64
2.7.	İşletme Performansının Belirleyicileri.....	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK İTİCİ GÜÇLERİN ÖRGÜT PERFORMANSI VE STRATEJİK YENİLİK YÖNETİMİ ÜZERİNDE ETKİSİ

3.1.	Yenilik/ İnovasyon Tanım Ve Kapsam.....	68
3.2.	Stratejik Yenilik/İnovasyon Kavramı	73
3.3.	Stratejik Yenilik/İnovasyon Perspektifi Ve Süreci	84
3.4.	Tekrarlanan Başarıyı Destekleyen Beş Liderlik Adımı	90
3.5.	Stratejik İtici Güçlerin Örgütsel Performans Ve Stratejik Yenilik/ İnnovasyon Yönetimi Üzerindeki Etkisi.....	90
3.6.	İşletme Yaşının ve Büyüklüğünün Stratejik Yenilik Yönetimiyle İlişkisi..	93
3.6.1.	İşletme Yaşı, İşletme Performansı Ve Stratejik İnnovasyon İlişkisi	94

3.6.2. İşletme Büyüklüğü, İşletme Performansı Ve Stratejik Yenilik/İnovasyon İlişkisi	96
---	----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ETİYOPYA'DA İMALAT SEKTÖRÜNDE STRATEJİK İTİCİ GÜÇLERİN STRATEJİK İNOVASYON YÖNETİMİ VE ÖRGÜT PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

4.1. İmalat Sektörünün Tercih Edilme Sebebi Ve Etiyopya İmalat Sektörünün Yapısı	99
4.2. Araştırmanın Amacı Ve Önemi	101
4.3. Araştırmanın Kapsamı Ve Kısıtları	103
4.4. Araştırmanın Hipotezleri Ve Modeli	103
4.5. Araştırmanın Değişkenleri	106
4.6. Araştırmanın Yöntemi	108
4.6.1. Araştırmanın Ana Kütlesi, Örneklemi Ve Örneklem Büyüklüğü.....	108
4.6.2. Veri Kaynağı, Toplama Aracı Ve Analiz Yöntemi	110
4.6.3. Kullanılan Ölçüm Araçları Ve Güvenilirlik	111
4.6.4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik Özellikleri	113
4.7. Hipotez Testleri.....	123
4.7.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Geçerlilik	125
4.7.2. Araştırma Hipotezinin Regresyon Analizi ile Test Edilmesi.....	139
4.8. Araştırmanın Bulguları	149
SONUÇ.....	153
KAYNAKÇA	158
EKLER.....	180
ÖZGEÇMİŞ.....	187

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. 1 Örgütsel Yetenek Matrisi	19
Tablo 1. 2 İnovasyon yeteneğinin tanımları	24
Tablo 2. 1 Maddi olmayan varlıkların izlenmesi modeli	61
Tablo 3. 1 Stratejik Yenilik Tanımları	78
Tablo 3. 2 Stratejik Yenilik Yönetim Süreci	86
Tablo 4. 1 Genel faktörlerin Güvenirliğı (Cronbach alpha)	112
Tablo 4. 2 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Hukuki Statusüne Göre Yüzdelik Dağılımı	113
Tablo 4. 3 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörlere Göre Yüzdelik Dağılımı	114
Tablo 4. 4 Stratejik İtici Güçler Tanımlayıcı İstatistikler.....	119
Tablo 4. 5 Örgütsel Performans Tanımlayıcı İstatistikler	120
Tablo 4. 6 Stratejik İnovasyon Yönetim Tanımlayıcı İstatistikler	121
Tablo 4. 7 Beş Boyutlu Stratejik İnovasyon Yönetim Ölçeğı Birinci Düzey DFA Uyum İndeksleri	127
Tablo 4. 8 Beş Stratejik İnovasyon Yönetim Ölçeğı İkinci Düzey DFA Uyum İndeksleri	129
Tablo 4. 9 Beş Boyutlu Stratejik İnovasyon Yönetim Ölçeğinin Güvenirliğı	130
Tablo 4. 10 Beş Boyutlu Stratejik İnovasyon Yönetim Ölçeğinin Geçerliliğı.....	131
Tablo 4. 11 Üç Boyutlu Stratejik İtici Güçler Ölçeğı Birinci Düzey DFA Uyum İndeksleri	133

Tablo 4. 12 Üç Boyutlu Stratejik İtici Güçler Ölçeği İkinci Düzey DFA Uyum	
İndeksleri	134
Tablo 4. 13 Üç Boyutlu Stratejik İtici Güçler Ölçeğinin Güvenirliği	135
Tablo 4. 14 Üç Boyutlu Stratejik İtici Güç Ölçeğinin Geçerliliği.....	135
Tablo 4. 15 Üç Boyutlu Örgütsel Performans Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum	
İndeksleri	136
Tablo 4. 16 Üç Boyutlu Örgütsel Performans Ölçeğinin Güvenirliği.....	137
Tablo 4. 17 Üç Boyutlu Örgütsel Performans Ölçeğinin Geçerliliği	137
Tablo 4. 18 Üç Boyutlu Örgütsel Performans Ölçeği İkinci Düzey DFA Uyum	
İndeksleri	138
Tablo 4. 19 Pearson Çoklu Korelasyon.....	139
Tablo 4. 20 Stratejik itici güçlerin stratejik yenilik yönetimi üzerindeki etkisi	141
Tablo 4. 21 Stratejik itici güçlerin örgüt performansı üzerindeki etkisi.....	142
Tablo 4. 22 Stratejik itici güçler ve stratejik inovasyon yönetim arasındaki ilişkide	
işletme yaşı ve büyüklüğü moderatör etkisi	144
Tablo 4. 23 Stratejik itici güçlerin örgütsel performansı üzerindeki etkisinde işletme	
yaşı ve büyüklüğünün düzenleyici etkisi.....	145
Tablo 4. 24 Hipotez test sonucu	148

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1 Uyarlanabilir Döngü	29
Şekil 1. 2 Stratejik inovasyonun Çoklu Nedenler (MIMIC) modeli.....	34
Şekil 2. 1 Performans prizması modeli.....	50
Şekil 2. 2 Dengeli Skor Kart Yapısı	53
Şekil 2. 3 Performans Piramidi	55
Şekil 2. 4 Skandia Pusulası Modeli	59
Şekil 2. 5 En yaygın örgütsel performans ölçüm türleri	62
Şekil 4. 1 Araştırmanın Modeli.....	105
Şekil 4. 2 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Yüzdelik Dağılımı	114
Şekil 4. 3 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yaşına Göre Yüzdelik Dağılımı.....	115
Şekil 4. 4 Araştırmaya Yanıtlayan Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Yüzdelik Dağılımı	116
Şekil 4. 5 Araştırmaya Yanıtlayan Yöneticilerin Eğitim Seviyelerine Göre Yüzdelik Dağılımı	117
Şekil 4. 6 Araştırmayı Yanıtlayan Yöneticilerin İş Tecrübesine Göre Yüzdelik Dağılımı	118
Şekil 4. 7 Beş Boutlu Stratejik İnovasyon Yönetim Ölçeği Birinci Düzey DFA ..	128
Şekil 4. 8 Beş Boutlu Stratejik İnovasyon Yönetim Ölçeği İkinci Düzey DFA.....	129
Şekil 4. 9 Üç Boyutlu Stratejik İtici Güçler Ölçeği Birinci Düzey DFA.....	133
Şekil 4. 10 Üç Boyutlu Stratejik İtici Güçler Ölçeği İkinci Düzey DFA	134
Şekil 4. 11 Üç Boyutlu Örgütsel Performans Ölçeği Birinci Düzey DFA	136
Şekil 4. 12 Üç Boyutlu Örgütsel Performans Ölçeği İkinci Düzey DFA	138

KISALTMALAR LİSTESİ

CIMN	:Ki kare Uyum Testi
CSA	:Merkezi İstatistik Ajansı
DFA	:Doğrulayıcı Faktör Analizi
E.C	:Etiyopya Takvimi
EBRD	:European Bank of Reconstruction and Development
E.F.Y	:Etiyopya Mali Yılı
GFI	:İyilik Uyum İndeksi
GSYH	:Gayri Safı Yurtiçi Hasıla
RBV	:Kaynak Tabanlı Görünüş
MTİ	:Müşteri ve Tedarikçilerle İlişkileri
SIY(SİM)	:Stratejik Yenilik/İnovasyon Yönetim
ÖY	:Örgüt Yapısı
RMSEA	:Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
TY	:Teknolojik Yetenek
TVT	:Teknik ve Meslek Eğitim
YK	:Yenilik / İnovasyon Kültürü
YS	:Yenilik/ İnovasyon Stratejisi

GİRİŞ

Günümüzde artan küreselleşme ve rekabet ortamıyla, maliyet, kalite ve inovasyon konularına odaklanarak varolan yaygın dinamiklerine sürekli iyileştirme, yenilenme ve uyum sağlama, modern işletmelerinin hayatta kalması, kârlılığı ve büyümesi için anahtar haline gelmiştir. İnovasyon, genel olarak, şirkette yeni fikir ve davranışların geliştirilmesi ve benimsenmesi anlamına gelir ve işletmenin stratejik yönlendirmesinin ayrılmaz bir unsurunu oluşturur. Bununla birlikte, bir takım maliyet azaltma çabaları ve /veya kalite inisiyatifleri sonrasında, en tecrübeli yöneticiler bile yalnızca verimlilik ve kalitede iyileştirmelere dayalı kurumsal performansı iyileştirmeyi zorlaştırabilirler. Bu yüzden sürekli değişen 21.yüzyılda iş ortamında kalmak ya da başarılı olmak için sürekli yeni iş fikirleri ve stratejileri oluşturmak gerekmektedir. Gerekli olan temelde bu yeni iş fikirleri ve stratejilerini birlikte alarak bundan sonra stratejik inovasyon olarak adlandırılmaktadır.

Akademik literatüre göre stratejik inovasyon, iki ayrı strateji ve inovasyon kavramların birleştirilerek meydana gelmiştir. Genelde stratejik inovasyon müşteriler için dramatik değer iyileştirmeleri sağlamak ve şirketler için yüksek bir büyümeyi başarmak için, iş modelinin temel kurallarının yeniden yapılandırılması ve mevcut pazarların yeniden düzenlenmesidir. Stratejik inovasyon yeni ekonomi dünyasında ya da bilim ekonomisindeki katılan işletmelerin uzun zamanda hayatta kalması ve başarılı olmak için temel önemi sağlayan paradayım olduğundan dolayı son yıllarda çoğu araştırmacının ilgisini çekmiştir.

Bu tez çalışması, stratejik olarak algılanan itici güçlerinin stratejik inovasyon yönetimi ve örgüt performansı üzerinde var olan etkisini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla stratejik itici güçlerin stratejik inovasyon yönetimi ile ilişkisinde örgüt performans etkileşiminin bu ilişkideki rolü olup olmadığını ele alınmaktadır.

Aynı anda hem stratejik itici güçler ve stratejik inovasyon yönetim, hem de stratejik itici güçler ve örgüt performans arasında var olan nedensellik ilişkisinde işletme yaş ve büyüklüğünün etkisini düzenleyici olarak incelenmektedir.

Tezin ana hipotezi, stratejik itici güçlerin örgüt performansı ve stratejik inovasyon yönetim üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bu nedenle, hipotezlerin sorgulanması amacıyla stratejik inovasyon yönetim alanında mevcut olan literatür araştırılarak kavramsal çerçeve ve araştırma modeli geliştirilmiştir. Etiyopya'daki imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin üst yönetimlerinden anket yöntemi ile toplanan verilerden araştırma modeli test edilmiştir.

Tezin birinci bölümünde stratejik itici güçlerin ne olduğunu ve nasıl stratejik inovasyonu ve örgüt performansını iyileştirmesinde etkili olacağı açıklanmaktadır. Stratejik itici güçlerin temel özellikleri ve çeşitleri açıklanacaktır. Stratejik kaynaklar ve yetenekler bu bölümde tanımlanmakta, daha net anlaşılabilmesi için kaynak tabanlı teoriye dayanarak önemi irdelenmektedir. Stratejik itici güçler, bu tez çalışması kapsamında geniş bir kavram olarak ele alınıp üç temel değişken ile daha detaylı bilgi verilmektedir ve bölüm sonunda her üçü ayrı bir başlık altında ele alınmıştır.

Tezin ikinci bölümünde örgütsel performans değerlendirmesi, ölçme metot, boyutları, işletme performansını belirleyicileri, ölçme araçları ve her ölçme metoduna yönelik eleştiriler ya da sakıncaları daha detaylı olarak incelenmektedir.

Tezin üçüncü bölümünde ise, stratejik inovasyon (yönelik) yönetim kavramı anlatıldıktan sonra stratejik inovasyonun nasıl başlatılacağı ve tekrarlanan işletme başarısına nasıl ulaşılabilceği açıklanacaktır. İşletme yaşı ve büyüklüğü stratejik inovasyon yönetiminde ve örgüt performansı arasında mevcut olan ilişkileri gösteren teorik açıklamalar bu bölüm de yer almaktadır.

Dördüncü bölümde, Etiyopya’da stratejik inovasyon yönetimi üzerine yapılan araştırmalar, değişkenleri, örneklemeleri ve ölçme araçları dikkate alınarak incelenmiştir. Tezin araştırmasının yapılacağı sektör, bu incelemeler ve tez modelinin etkili olabileceği ortam dikkate alınarak belirlenmiştir. Son bölümde araştırmanın yapıldığı imalat sektörü, araştırmanın veri toplama ve analiz yöntemi ile bulguları detaylı olarak anlatılmıştır. Yapılan analizler sonucunda her kavramın boyuttan oluşan yapısının geçerliliği ve güvenilirliği, itici güçlerin örgütsel performans ve stratejik inovasyon yönetim üzerindeki etkisi ve bu etkide işletme yaşı ve büyüklüğü düzenleyici etkisi ya da rolü ortaya konmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İTİCİ GÜÇLER

Tezin birinci bölümünde stratejik itici güçler ve ilgili kavramlara yönelik literatür taraması yapılarak teorik alt yapı oluşturulmuştur. Bu kapsamda öncelikle stratejik itici güçler kavramı açıklandıktan sonra stratejik yetenekler, stratejik inovasyon stratejilerinin ve stratejik inovasyonun genel belirleyecileri kapsamlı olarak ele alınmış ve öneminden bahsedilmiştir. Son olarak stratejik inovasyonun itici güçleri ele alınmıştır.

1.1. Stratejik İtici Güçlerini Tanımı Ve Kapsamı

Günümüzün iş ortamında şiddetli rekabet ortamında varlığını sürdürmek ve gerekli hedeflere ulaşmak için, işletmelerin çevresel değişimlere uyum sağlaması hatta bazen gerçekleştirdiği yeniliklerle pazar taleplerini şekillendirmek veya oluşturmak için çevre gereksinimlerinin ötesinde çalışması gerekmektedir. İşletmenin rekabet gücünü ve yeniliklerini belirleyen çeşitli iç ve dış faktörler vardır. İç faktörlere örgüt içinde bulunan kaynaklar, varlıklar ve yetenekler dahil edilirken dış faktör ise örgüt dışında olan teknoloji, pazar, faaliyet gösterilen sanayi vb güçleri içermektedir. Yeterli derecede rekabet edici veya yenilikçi olabilmek için yöneticiler kurumsal veya bölüm düzeyinde çeşitli stratejiler uygulamaktadırlar. İşletmenin stratejik başarısına doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunan faktörler stratejik itici güç olarak isimlendirilmiştir.¹

Farklı araştırmacılar tarafından farklı bakış açılarıyla tanımlanan stratejik itici güçler, ortak içerikleri yansıtmaktadır. Mar'ın ifadesine göre stratejik itici güçler olarak tanımlanan faktörler bir kuruluşun stratejisini şekillendiren güçlerdir. Bu ifadeye göre, kuruluşların strateji formülasyonunu, strateji seçimi, strateji uygulama faaliyetleri veya genel olarak gelecek örgütsel planını etkileyen herhangi unsuri stratejik itici güç olarak kabul edilebilir. Başka bir deyişle, örgütsel karar vericilerin

¹ Anna Mar, "What Are Strategic Drivers? August, 2013, (Çevrimiçi)
<https://business.simplicable.com/business/new/what-are-strategic-drivers>, 04 Haziran 2019:10:11

iş stratejilerin geliştirirken dikkate aldıkları anahtar faktör stratejik itici güçlerdir. Mar'a göre misyon, değişim, insanlar, tesis, kurum kültürü, yeni teknoloji, müşteri ihtiyaçları, pazardaki rekabet güçleri vb gibi çeşitli ortak belirleyiciler stratejik itici güçler olarak belirlenmiştir.²

webFinance Inc. şirketinin ticari sözlüğü stratejik itici güçleri benzer bir şekilde “Bir kuruluşun stratejisinin başarısını veya başarısızlığını belirleyen kritik faktör” olarak tanımlamıştır.³ Bir pazarda rekabet avantajı kazanma konusunda önemli üstünlükler sağlayan unsurlar stratejik faktörleri oluşturur görüşü savunulmaktadır. Pearce ve Robinson' ın tanımında, stratejik faktörler genelde üst düzey yönetim tarafından belirlenir ve / veya tanımlanır; çünkü bunlar, orta seviye ve / veya ilk düzey yöneticileri tarafından yönlendirilen operasyonel konulara göre farklılık gösterirler; çünkü operasyonel konular, bir alt düzey yöneticinin günlük işleyişine odaklanır.⁴

Stratejik itici güçler kavramı birkaç temayı kapsayacak şekilde genişlemiştir. Örneğin, Finlay, (2000) stratejik faktörleri oluşturan faaliyetlerin, bir işletmenin ulaşmayı hedeflediği amaç türüne göre belirli bir zamanda en üst düzey yönetimde neyin önemli olup olmadığına bağlı olduğunu savunmuştur. Daha sonra, üst yönetim için belirli bir zaman içinde önemli ve öncelikli olan unsurların: stratejik hedef; stratejik varlıklar; stratejik iş birimi; ve stratejik düşünme olabileceğine işaret edilmiştir. Bu temaların arasında Finlay, varlıklar ve / veya kaynaklar olmak üzere stratejik faktörlere odaklanmıştır. Bu stratejik faktörleri yani varlıklar ve kaynakların diğer sıradan varlıklardan farklı özelliklere sahip olduğunu ve dolayısıyla rakiplerine

² A.e.

³ BusinessDictionary, webFinance Inc., (Çevrimiçi)
<http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-driver.html>, 02 Haziran 2019; 10: 15

⁴ John A. Pearce ve Richard B. Robinson, **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control**, 11th ed., McGraw-Hill, New York, NY. 2009.

kıyasla pazar yerinde rekabet üstünlüğünü sağlayan temel taşı olarak kullanabileceğini vurgulamıştır.⁵

İşletme başarısını önemli ölçüde etkileyen stratejik faktörlerin sistematik olarak belirlenmesi birçok fayda sağlayabilir. Örneğin, bu tür çabalar, işletmelerin gelişmiş karar verme ve yönetim öncelikleri için kilit stratejik faktörlere daha iyi dikkat vermelerini sağlayabilir. Stratejik faktörlerinin belirlenmesi, işletmelerin beceri boşluklarını ve kaynak eksikliklerini kontrol etmesini sağlayabilir. Etkili rekabet edebilmek ve müşteri beklentilerini karşılamak için beceri boşluklarını dolduran çeşitli beceri geliştiren eğitimlerinin tasarlanmasına yardımcı olur. Stratejik faktörlerin belirlenmesi, işletmelerin kritik başarı faktörü olarak sistematik kullanımıyla rakiplerinden daha iyi avantaj elde etmelerini sağlar. Başka bir deyişle, fırsatlardan yararlanmak için temel yetkinlikleri olarak kullanılabilen yeteneklerin belirlenmesinde faydalıdır.⁶

Farklı uygulayıcılar ve araştırmacılar tarafından farklı liste hazırlanmasına rağmen Graham tarafından aşağıdaki en yaygın on stratejik itici güç tanımlanmıştır. Ancak, on stratejik itici güçler arasında tek bir seçim yapmak şarttır. İşletmeler organizasyonları için yalnızca bir stratejik itici güçlerine sahip olabilir, tek istisna olarak şirketler farklı stratejik itici güçler gerektiren birden fazla işletme birimlerine sahip olduğunda birden fazla stratejik itici güç mümkündür.⁷

- **Ürün / Hizmet** - Bir ürün / hizmet odaklı şirket, tüm iş planını belirli bir ürün veya hizmete “bağlayan” şirkettir. İnşa ettikleri ve sattıkları her şey bu kavrama bağlıdır.

⁵ Obi Berko O. Damoah, "Strategic factors and firm performance in an emerging economy", **African Journal of Economic and Management Studies**, Vol. 4, Iss no. 2, 2013, s. 268: <http://dx.doi.org/10.1108/AJEMS-02-2013-0013>

⁶ Damoah, a.g.e. 2013, s. 268

⁷ Voss Graham, “You Choose the Strategic Driver for Your Organization”, October 23, 2009, (Çevrimiçi), <https://insights.inneractiveconsulting.com/you-choose-the-strategic-driver-for-your-organization>, 05 Haziran 2019: 12:00

- **Müşteri / Kullanıcı** - Bu stratejik itici güç kullanan şirket, işini bir kullanıcı sınıfına veya müşteri türüne “tutundurmaya” karar vermiştir. Bu, şirketin bu kullanıcı veya müşteri grubuyla ilgili birden fazla ürün veya hizmet satacağı anlamına gelir.
- **Pazar Türü** - Bu şirket, geleceğin kullanıcı/müşteri sınıfının aksine net ve açıklanabilir bir pazara veya kategoriye bağlanmasını sağlamıştır.
- **Üretim Kapasitesi / Yeteneği** - Bu şirketler veya kuruluşlar genellikle sabit maliyetlere önemli yatırımlara sahiptir - üretim tesisleri veya büyük, pahalı sermaye varlıkları vardır. Onların amaç sahip olduğu varlıkların sürekli çalışma durumunda tutmak veya tam kapasitesi ile çalıştırır. Çünkü sürekli kullanım veya tam kapasitesinde çalışma durumu genellikle maliyeti daha düşük hale getirir.
- **Teknoloji** - Bu stratejik itici güçleri kullanan kuruluş, diğer şirketlere göre rekabet avantajı sağlamak için teknoloji kullanır.
- **Satış / Pazarlama Yöntemi** - Bu yöntemi kullanan İşletmelerin müşterisinden sipariş almak için benzersiz bir yöntemi varolmalıdır. Aslında, bu şirket tarafından sunulan tüm ürün veya hizmetler bu benzersiz satış tekniğini kullanmalıdır.
- **Dağıtım Yöntemi** -ürün veya hizmetlerini üretim çalışmaları yerine müşterilerine satın almanın benzersiz bir yolunu sunan şirketlerdir. Şirket, dağıtım sisteminin, etkinliği ve etkililiği bakımından benzersiz ve genellikle güçlüdür.
- **Doğal Kaynaklar** - Bir şirketin doğal kaynaklara erişimi vardır, kaynaklar kontrolü altındadır ya da bu alanların peşinde koşuyordur ve hayatta kalmaları bu faktörlere bağlıdır.
- **Boyut / Büyüme** - Bu şirketler, sadece büyümenin faydaları veya operasyonun büyüklüğü nedeniyle ölçek ekonomileri için büyümeyle ilgilenen stratejik itici gücü seçmişlerdir. Tarihçe bu itici güçlere odaklanan birçok kuruluşun kârlılıktan ziyade tamamen büyüklük ve büyümeye odaklandıklarını göstermiştir.

- **Kar / Geri dönüş** - Bu mantıklı bir öncül olmakla birlikte, bu stratejik itici güçleri seçen kuruluş sadece kar etmekle ilgilenir ve tüm enerjileri kâr elde etmeye adanmıştır - genellikle kısa vadeli bir odaklanmadır.

Bu konuda çalışma yapan diğer araştırmacılar bugünkü iş ortamında işletmenin başarısını ve varlığının belirleyen farklı stratejik faktörler belirlemişlerdir. Geçmiş işletme başarıları uzun vadede hayatta kalma garantisi vermez. Stratejik yönetimde işletmenin sürekli değişen koşullarını ve değişimin kendisini işletme içinde yönetmek oldukça zordur. Bu bağlamda mevcut iş ortamında başarılı olan işletmelerin stratejik olarak yenilik yapabilen ve geliştiren işletmeler olduğunu işaret etmişlerdir.⁸

Değişim nedeniyle işletmeler, yerel ve küresel pazarlarda etkin bir şekilde rekabet edebilmek, rekabet avantajı elde etmek, değişen pazar ve müşteri taleplerine yönelik stratejilerini uyarlamak, değer yaratmak ve üstün performans elde edebilmek için çeşitli stratejik yenilikleri/inovasyonu (ürün, süreç veya diğer işletme faaliyetlerinde ör. pazarlama gibi) uygulamalıdır. Bu yüzden araştırmacılar işletme başarısını etkileyen faktörlerin belirlenmesinde stratejik yeteneklerinin stratejik inovasyonla bağlayarak üç ana stratejik itici güçleri belirlenmişlerdir. Bunlar; girişimcilik yetenekleri, yönetsel yetenekler ve teknik yetenekler olarak ifade edilmiştir. Bu yetenekler her şirket için özel, başkaları tarafından taklit edilmesi zor, çok değerli ve nadir olduğundan dolayı stratejik yetenekler olarak belirlenmiştir.⁹ Stratejik yetenek, iş hayatta devam etmek ve başarılı olmak için gereken düzeyde performans sergileme ve gelişebilme yeteneği olarak tanımlanmıştır.¹⁰

⁸ Lida P. Kyrgidou, Stavroula Spyropoulou, “Drivers and Performance Outcomes of Innovativeness: An Empirical Study”, **British Journal of Management**, Vol. 24, 2013, s. 284; Ebru Doğan, “A Strategic Approach to Innovation”, **Journal of Management, Marketing and Logistics –JMML**, Vol.4(3), 2017, s. 291

⁹ A.e.

¹⁰ Kaplan Financial Knowledge Bank, Critical success factors and core competences, 2012, (Çevrimiçi)<http://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/KFKB/Wiki%20Pages/Critical%20success%20factors%20and%20core%20competences.aspx>, 22 Haziran 2019: 15:44,

Stratejik yeteneklerden ilki olan girişimcilik yeteneği bir işletmenin yeni pazar fırsatlarını gerçekleştirmesini ve bunları uygun ürün teklifleriyle kullanmak için gerekli kaynakları elde etmesini sağlayan faaliyetler ve süreçler içermektedir.¹¹ Yönetim yetenekleri ise, organizasyon içindeki karmaşık yönetim görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirme konusundaki bilgi, deneyim ve becerilerin mevcudiyetini ifade etmektedir.¹² Üçüncü tür ise, bir işletmenin teknolojik bilgi ve uzmanlığının, teknik olarak üstün ürünler geliştirme becerilerinin ve son teknolojik gelişmeleri uygulama yeteneğinin altında yatan teknik yetenekleri kapsamaktadır.¹³ Örgüt içinde bulunan bu stratejik yeteneklerinin: girişimcilik yeteneği, yönetim yeteneği ve teknik yeteneği üç ana kategori başlıkla aşağıda açıklanmaktadır.

1.1.1. Girişimcilik Yetenekleri

Girişimci yetenekler, yenilikçi fikirlerin belirlenmesini ve sürekli olarak yeni pazar fırsatlarından yararlanmak için gerekli olan kaynak tabanının geliştirilmesini ifade etmektedir. Bu nedenle, girişimcilik yetenekleri işletmeler için rekabet avantajı kaynağı olabilir ve son derecede belirsiz pazarlarda yeni iş fırsatları sağlamaktadır.¹⁴ İşletmeler girişimci yetenekleri yoluyla sürekli olarak yeni pazar fırsatları aramaktadırlar. Organizasyonlar içinde farklı bölümler arasında iletilen çeşitli bilgilerin izlenmesi işletmelerin yeni fırsatları tanımalarına sağlayacaktır ve bu fonksiyonlar organizasyonlar içindeki araştırma varlığını temsil edecektir.¹⁵

¹¹ Jonathan D. Arthurs, Lowell W. Busenitz, ‘Dynamic capabilities and venture performance: the effects of venture capitalists’, **Journal of Business Venturing**, 21, 2006, s. 199. doi: 10.1016/j.jbusvent.2005.04.004

¹² Young Rok Choi, Dean Shepherd, “Entrepreneurs' Decisions to Exploit Opportunities”, **Journal of Management**, Vol. 30, Issue 3, 2004, s. 381, (Çevrimiçi) <https://ssrn.com/abstract=1507618> 2004

¹³ Ming-Hung Hsieh, Kuen-Hung Tsai, “Technological capability, social capital and the launch strategy for innovative products”, **Industrial Marketing Management**, 36(4), s. 493–502, (Çevrimiçi) doi: 10.1016/j.indmarman.2006.01.002

¹⁴ Lida P. Kyrgidou, Stavroula Spyropoulou, “Drivers and Performance Outcomes of Innovativeness: An Empirical Study”, **British Journal of Management**, Vol. 24, 2013, s. 284.

¹⁵ A.e.

Öte yandan, sürekli olarak piyasa durumu izleme ve dış ortamından bilgi toplama gibi faaliyetleri yapmak pazar araştırmalarını temsil eder ve pazar fırsatlarını tespit etmek veya mevcut piyasa gereksinimlerine zamanında cevap vermek için imkan sağlar. Bu tür yeteneklere sahip olmak, işletmelere pazar fırsatlarını tespit etmelerinde yardımcı olur, pazar bilincini artırır ve değişen ortam koşullarının doğru yanıtlanması için kaynakları birleştirme yeteneğini etkiler.¹⁶

Girişimcilik yetenekleri, işletmelerin inovasyon potansiyellerini anlamalarını sağlamakta ve yenilikçi teklifler veya operasyonel pratikleri sunma olasılığını arttırmaktadır. Yeni iş fırsatları belirleyen yeteneğinin ve daha sonra kaynak yatırımları göz önüne alındığında ortaya çıkan sonuçlar, işletmenin mevcut kaynakları daha iyi inovasyon için etkin bir şekilde kullanabilmesi için yön ve fırsatların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.¹⁷

1.1.2. Yönetim Yetenekleri

Yönetim yetenekleri, işletmenin çalıştığı ortamdaki fırsatları tanımlama ve kullanmayı mümkün kılarak işletmelerin piyasadaki boşluklardan yararlanmak için uygun ürün çözümleri geliştirmelerine yardımcı olurlar.¹⁸ Yüksek düzey yöneticilik yetenekleri ile bir fikir ve fırsat arasında ayrım yapıp işletmelerin iş fikrini fırsat haline dönüştürmesine yardımcı olması önerilmektedir. Yönetimsel yetenekler, daha fazla fırsatı tanımlama ve kullanma konusuyla ilişkilidir. Yönetim yetenekleri, yeni ürünlerin geliştirilmesiyle ilgili organizasyonlarda öncü olarak işlevleri harekete geçirebilir, ayrıca, çalışanların yenilikçilikle ilgili yabancı konularla daha iyi bir şekilde baş etmesine yardımcı olabilirler. Yönetim yetenekleri, inovasyon faaliyetlerini çalışanlara sunuma ve iletilme biçiminde kontrol mekanizması görevi görerek başarılı inovasyon çabalarına katkıda bulunabilir. Daha iyi yönetim

¹⁶ A.e.

¹⁷ A.e.

¹⁸ Deniz Ucbasaran, Paul Westhead, Mike Wright, "Opportunity Identification and Pursuit: Does an Entrepreneur's Human Capital Matter?", **Small Business Economics**, 30, 2008, s. 169, (Çevrimiçi) DOI 10.1007/s11187-006-9020-3

kabiliyetine sahip olan girişimciler bir fikri fırsata dönüştürmede zayıf yönetim yeteneklerine sahip işletmelerden daha iyi olabilirler.¹⁹

Yönetim yetenekleri daha genel olan dinamik yönetim yetenekleri ile doğrudan ilişkilidir. Dinamik yönetim yetenekleri, yöneticilerin organizasyon kaynaklarını ve yeterliliklerini oluşturduğu, birleştirdiği ve yeniden yapılandığı yeteneklerdir. Dinamik yönetim yetenekleri kavramı, Teece, Pisano ve Shuen'in (1997: 516) tarafından hızlı bir şekilde değişen çevre hitap etmek için organizasyonun yeterliliklerini birleştirmesini, yapılandırmasını ve yeniden ayarlandırılmasını/yapılandırmasını mümkün kılan yetenekler'' olarak tanımlanmıştır.²⁰

1.1.3. Teknik Yetenekler

Teknik yetenekler, işletmelerin iş fırsatlarına zamanında uyum sağlamalarını sağlayan teknolojilere ve teknik becerilere atıfta bulunmaktadır. Teknik alanlardaki bilgi ve uzmanlık, teknik olarak üstün mal ve hizmetlerin geliştirilmesi ve Ar-Ge'ye yapılan yatırımlar da dahil olmak üzere güçlü bir teknik yeterlilik göstergesidir ve işletme içinde inovasyon ve yeni ürün tekliflerine yatırım yapmak için istekliliğini göstermelidir. Araştırmacılar teknik becerilerle ilgilenilmiş güçlü teknolojik tabanın bir işletmenin bilgisinin birincil kaynağını oluşturduğunu ve işletmelerin yenilikçiliği artırmak için teknoloji tabanlarına yatırım yapmaları gerektiğini savunmuştur. Teknik yetenekler, tanımlanmış olan fırsatların sömürülmesiyle bağlantılıdır, çünkü teknik bilgi, fırsatların kullanılmasıyla ilgili maliyetleri ve riskleri azaltabilir.²¹

¹⁹ Kyrgidou, Spyropoulou, a.g.e., s. 285

²⁰ David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen, "Daynamic Capabilities and strategic management", **Strategic Management Journal**, vol. 18, No. 7, 1997, s. 516, (Çevrimiçi) <http://links.jstor.org/sici?sici=01432095%28199708%2918%3A7%3C509%3ADCASM%3E2.0.CO%3B2-%23>; Ron Adner, Constance E. Helfat, "Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities", **Strategic Management Journal**, 24, 2003, s. 1012, (Çevrimiçi) DOI: 10.1002/smj.331

²¹ A.e.

Araştırmacılar işletmelerin yenilikçiliği/inovasyonu artırmak için teknolojik yeteneklerine yatırım yapmaları gerektiğini savunmaktadırlar. Teknik yetenekler, işletmenin sektördeki ilgili teknolojiler hakkındaki bilgisine yatırım yapmasına yardımcı olarak yenilikçilik duruşunu önemli ölçüde artırabilecek alışılmamış ve yeni geliştirilen teknolojiler edinmesini sağlamaktadır. Teknik yetenekler bir fırsatın kullanılmasıyla ilgili olduğu için riskleri ve maliyetleri azaltılabilir.²²

1.2. Kaynakların Ve Yeteneklerin Tanımı

Kaynak, mal sahibine mal veya hizmet üretimine değer veren herhangi bir maddi ya da malzeme olarak tanımlanabilir. Başka deyişle, türüne bakmadan, mal sahibi için çeşitli dönüşüm sürecinde değer yaratan herhangi bir maddedir ve dönüşümleri sonrasında değeri arttıkça kaynak sayılır. Kaynağının değeri, Makro bakış açısından ya da mikro perspektiflerden anlatılmaktadır. Makro bakış açısından kaynaklar ekonomik, sosyal, politik vb konularda değer sağlarken, mikro bakış açısından şirket özgü farklı özellikler, yani daha yüksek rekabet gücü, daha yüksek kârlılık, büyük pazarlar ve buna benzer olanaklar sağlamada katkıda bulunur. Genel olarak kaynaklar, işletme tarafından kontrol edilen üretim faktörlerinin tamamıdır.²³

Benzer şekilde, işletmenin kaynakları, işletmenin sahip olduğu veya kontrol ettiği mevcut faktörlerin stokları olarak tanımlanmaktadır. Kaynaklar, teknoloji, yönetim bilişim sistemleri, teşvik sistemleri, yönetim ve iş gücü arasındaki güven vb. çeşitli şirket varlıkları ve bağlanma mekanizmaları aracılığıyla nihai ürünlere veya hizmetlere dönüştürülür. Bu kaynaklar, ticareti gerçekleştirilebilecek bilgi birikimi (örneğin, patentler ve lisanslar), mali veya fiziki varlıkları (örneğin. Mülk, tesis ve ekipman), beşeri sermayesi vb olabilir.

²² Ucbasaran v.d., **a.g.e.**, 2008, s. 169

²³ Christian Stadler, Constance E. Helfat, Gianmario Verona, “The Impact of Dynamic Capabilities on Resource Access and Development”. **Organization Science**, 24(6), 2013, s. 1782. (Çevrimiçi) <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1120.0810>

Öte yandan, kabiliyetler/yetenekler, bir işletmenin, istenen bir sonuca ulaşmak için organizasyonel süreçleri kullanarak, genellikle farklı üretim faktörlerini biraraya getirerek, kaynakları etkin bir şekilde kullanma kapasitesine atıfta bulunmaktadır. İşletmenin kaynakları arasında karmaşık etkileşimler yoluyla zaman içinde geliştirilen ve belirli bir şekilde firmaya özgü olan bilgi tabanlı, somut veya maddi olmayan süreçler vardır. Soyut bir düşünce olarak yetenekler, işletme tarafından kaynaklarının verimliliğini arttırmak amacıyla yaratılan “ara mallar” olarak düşünülebilir. Bunun yanı sıra yetenekler, nihai ürün ya da hizmet için stratejik esneklik ve korumadır.

Bu kaynaklardan farklı olarak, kabiliyetler/yetenekler, şirketin insan sermayesi aracılığıyla bilgiyi geliştirmeye, taşımaya ve değiştirmeye dayanmaktadır. Itami 1987’de bilgi tabanlı yeteneklerinin “görünmez varlıklar” olarak ifade etmiştir. Itami’ye göre, işletmenin görünmeyen varlıklarının bir kısmı çalışanlar tarafından taşınmayıp, daha ziyade işletmenin müşteri tabanındaki (marka isimleri gibi) algılarına bağlıdır. Yetenekler genellikle fonksiyonel alanlarda (örneğin, pazarlamada marka yönetimi) veya fiziksel, insani ve teknolojik kaynaklar şirket düzeyinde birleştirilerek geliştirilir. Sonuç olarak, işletmeler, yüksek derecede güvenilir hizmet, tekrarlanan süreç veya ürün inovasyon, üretim esnekliği, pazar eğilimlerine yanıt verme ve kısa ürün geliştirme süreçleri gibi kurumsal yetenekler oluşturabilirler.²⁴

Yetenekler değerli örgütsel kaynak olarak kabul edilmektedirler. Bunlar, önemli ölçüde örgütsel deneyimlerden kaynaklanırlar ve işletmenin kendi özelliklerini yansıtır. Yetenekler işletme heterojenliğinin önemli bir boyutunu oluştururlar ve işletme performansındaki farklılıklara sebep olurlar.²⁵

²⁴ Raphael Amit, Paul J. H. Schoemaker, “Strategic Assets and Organizational Rent”, **Strategic Management Journal**, Vol. 14, No. 1, 1993, s. 35.

²⁵ Constance E. Helfat, Sidney G. Winter, “Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World”, **Strategic Management Journal**, 32(11), 2011, s. 1244, (Çevrimiçi) doi:10.1002/smj.955

Organizasyonel yetenekler teorisi, orijinal kaynak tabanlı görünüm yaklaşımlarının bir uzantısıdır. Kaynak tabanlı görünüm yaklaşımı işletme performansının belirleyici faktör açıklanmasında heterojen iç kaynaklarının bulunmasında temel nedenler olduğunu göstermektedir. Bu teoriye göre nadir, değerli, taklit ve ikame edilemeyen kaynaklar, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı için temel sağlarlar.²⁶ Bunun aksine, yukarıda bahsedildiği gibi organizasyonel kabiliyetler/yetenekler ‘bir işletmenin istenen sonuca ulaşmak için organizasyonel süreçleri kullanarak, kaynakları kullanma kapasitesine işaret ederler.’²⁷

Özellikle, kurumsal yetenekler dinamik bir eleman içerir. Kaynakların rekombinasyon ve yeniden yapılandırılması, işletmelerin değişen bir çevreye hitap etmesine izin vermektedir. Teorik olarak operasyonel ve dinamik yetenekler arasında ayırt edilebilir olsa da - birincisi, mevcut durumu korurken, ikincisi geçerli durumunu değiştirir. Ama ikisi arasında net bir çizgi çizmek zordur, çünkü operasyonel yetenekler bile uzun vadede anlamlı değişiklik için sebep olabilirler ve bazı yetenekler çift amaçlı hizmet edebilirler.²⁸

Yetenek kavramı, strateji uygulamasıyla yakın bir bağlantıya sahiptir. Yetkinlikler, somut iş süreçlerine göre tanımlanmaktadır ve bir işletmenin belirli bir faaliyeti güvenilir ve en az tatmin edici bir şekilde yerine getirme kapasitesini temsil etmektedir.²⁹ Bu nedenle, doğrudan strateji uygulamasıyla ilgilendirip onun uygun işlemlerin yapılması olarak ifade edilmektedir.

²⁶ Jay Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advatage”, **Journal of Management**, vol.17, no.1, 1991, s. 105; Birger Wernerfelt, “A Resource-Based View of the Firm”, **Strategic Management Journal**, Vol. 5, No. 2. (Apr. - Jun., 1984), s. 173

²⁷ Cai-Hui (Veronica) Lin v.d., “From Customer-Oriented Strategy to Organizational Financial Performance: The Role of Human Resource Management and Customer-Linking Capability”, **British Journal of Management**, Vol. 27, 2016, s. 24, (Çevrimiçi) DOI: 10.1111/1467-8551.12142

²⁸ Helfat, Winter v.d., **a.g.e.**, s. 1245

²⁹ **A.e.**, s. 1244

Dinamik yetenekler, genel bir stratejik konumlandırmayı seçmek, onun uygulanmasını ya da herhangi bir özel kabiliyetini ima etmemiştir.³⁰ Organizasyonel kabiliyetler, işletmenin kaynakları arasındaki etkileşimler yoluyla zamanla geliştirildiğinden dolayı bunlar işletme için özel ve benzersizdir.³¹ Bazı araştırmacılar, yeteneklerin, sürdürülebilir rekabet avantajının “en iyi” kaynağı olduğunu iddia etmiştir.³²

Bir organizasyonel yetenek, bir şirketin çalışanlar gibi kaynakları yönetme ve rakiplerine karşı avantaj elde etme becerisidir. Şirketin organizasyonel yetenekleri, işletmenin müşteri talebini karşılama yeteneğine odaklanmalıdır. Ayrıca, organizasyon yetenekleri, rakiplerin taklit etmesini önlemek için kuruluşa özel olmalıdır. Organizasyonel yetenekler, bir şirketin işi iyileştirdiği ve işi piyasada farklılaştıran herhangi bir iyi özelliktir. Organizasyonel yeteneklerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi, işletmelerin mükemmel oldukları alanlara odaklanarak rekabetçi bir ortamda avantaj elde etmelerine yardımcı olabilir. Böylelikle, bir zaman zarfında rekabette eşsiz bir avantaj ve daha iyi bir pozisyon sağlayan yetenekler stratejik yetenekler olarak kabul edilir.³³

1.3. Stratejik Yenilik/ İnovasyon

Süreksizliğin egemen olduğu bu iş ortamında, stratejik yenilik/inovasyon, işletmeler için zenginlik yaratmanın anahtarı ve pazara yeni girenler için kaynak dezavantajları ile mücadele etmenin ve başarıyı sürdürmenin tek yolu olarak

³⁰ Jay B. Barney, “Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view”, **Journal of Management**, 27, 2001, s. 643–650; Michael Porter, “What is strategy?” **Harvard Business Review**, 74(6), 1996, s. 61–78

³¹ David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen, “Dynamic capabilities and strategic managerial”, **Strategic Managerial Journal**, 18(7), 1997, s. 516., (Çevrimiçi) <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199708%2918%3A7%3C509%3ADCASM%3E2.0.CO%3B2-%23>

³² Lin v.d., **a.g.e.**, 2016, s. 22

³³ Luanne Kelchner, "The Importance of Organizational Capability." Small Business - Chron.com, (Çevrimiçi) <http://smallbusiness.chron.com/importance-organizational-capability-13295.html>, 15 June 2019.

algılanmaktadır. Kısa sürede köklü değişikliklerin yaşandığı dengesiz ekonomik ortamda, işletmenin yeni oyunlar geliştirme ve oynama yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Rakiplerden farklı bir strateji geliştirmek için yüksek düzeyde inovasyon yeteneği, proaktif olma, hesaplanmış risk alma ve müşteri tercihlerinde ve rakiplerin davranışlarında meydana gelen değişiklikleri analizi etme becerilerine sahip olmayı gerektirmektedir. Bütün bunların yanında şirketler sürdürülebilir bir büyüme yaratmak için inovasyonun tüm boyutlarını bütünleştiren stratejik yeniliklere odaklanmalıdır.³⁴

Stratejik inovasyon itici güçlerini/faktörlerini anlamak için öncelikle ayrı ayrı olarak stratejik inovasyonun ne olduğunu ve nerden kaynaklığının belirlemek yararlı olacaktır. Stratejik yenilik/inovasyon, bir kuruluşun işlerinin büyümesini teşvik etmek, şirket ve müşterileri için değer üretmek ve rekabet avantajı yaratmak için kurumsal stratejisini yeniden keşfetme veya yeniden tasarlama süreci olarak tanımlanmıştır.³⁵ Genellikle stratejik inovasyon farklı işletme yeteneklerinden ortaya çıkarabilir. Kurumsal strateji düzeyinde bu inovasyon kavramının uygulaması stratejik inovasyon olarak kabul edilmektedir.

İşletmelerin stratejik inovasyon/yenilikleri kolektif olarak destekleyen farklı temel kaynaklar: kültür, süreç, insan, kaynakları vb. Stratejik inovasyonun en önemli iki sonucu müşteri değeri artırma ve daha güçlü rekabetçi konumlandırma.³⁶ Başka bir deyişle, stratejik inovasyona yönelik itici güçleri yukarıda bahsedilen dört unsuru kapsamaktadır. Stratejik yenilik unsurlarını RBV teorisi ile ilişkilendirerek; Bu inovasyon itici güçlerinin her birini kapsayan iç yetenekler, stratejik inovasyon yönetimlerinde etkili olduğu anlaşılmıştır. Sonuçta stratejik inovasyon yönetim

³⁴ Doğan, a.g.e., 2017, s.294.

³⁵ Margaret Rouse, Strategic Innovation, 2016, (Çevrimiçi) <https://searchcio.techtarget.com/definition/strategic-innovation>, accessed: 11 Haziran 2019:3:06

³⁶ Bodo B. Schlegelmilch, Adamantios Diamantopoulos, Peter Kreuz, “Strategic innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes”, **Journal of Strategic Marketing**, 11:2, 2003, s. 127, (Çevrimiçi) DOI: 10.1080/0965254032000102948

uygulamalarının müşteri değerlerini ve rekabet pozisyonlarında değişime sebep olabileceği belirlenmiştir.³⁷

Stratejik inovasyonun kabiliyetinin ana nedeninde işletme içinde varolan herhangi bir kaynakları olduğundan dolayı kaynak ve kabiliyet arasında farkı belirlemek önemlidir. Bu yüzden, kaynaklar ve yeteneklerinin tanımı, yetenek türlerin ve stratejik yeteneklerin stratejik inovasyonun nasıl itici güçleri olduğu aşağıda açıklanmıştır.

1.3.1. Stratejik Yetenekler

İşletmeler, müşterileri, pazar payı ve gelirleri artırmak için birbirleriyle rekabet etmektedirler ve bunun için farklı taktikler kullanmaktadırlar. Strateji geliştirme ve bunları eyleme geçirme süreci, işletme liderliğinin sorumluluğundadır.

Tüm işletmeler strateji geliştirmek ve uygulanmak için aynı avantajlara sahip değildir. Hartman (2018) tanımlarına göre stratejik yetenek, bir işletmenin, zaman içinde hayatta kalmasına ve değerini arttırmasına olanak veren rekabetçi stratejileri başarılı bir şekilde kullanma yeteneğini ifade eder.³⁸

Stratejik yetenekler, ticari karlılık ve uzun dönemli varoluşu sağlayan kritik başarı faktörleri veya itici güçler olarak kabul edilmektedir. Stratejik yetenekler bir işletmenin kullandığı stratejileri hesaba katarken, gelecekteki stratejileri ne kadar iyi kullanabileceğini öngören kurumun varlıklarına, kaynaklarına ve pazar pozisyonuna odaklanır. Stratejik yeteneklerin ölçülmesi ya da not edilmesi için tek bir yöntem ya da evrensel bir ölçüm yoktur.³⁹

³⁷ A.e., s. 127

³⁸Hartman, “What is Strategic Capability?”, 21 Mayıs 2018, (Çevrimiçi) <http://smallbusiness.chron.com/strategic-capability-15828.html>, 07 Temmuz 2018/ 1:30

³⁹ A.e.

Bir işletmenin stratejik kapasitesi, günümüz serbest piyasasında rakiplerin varlığına rağmen finansal olarak ayakta kalabilmenin ve büyümenin önemli bir bileşenidir. Bu alanda çalışanların birçoğu stratejik kapasiteyi ölçmeyi ve izlemeyi denemektedir. Çalışanlar aynı zamanda stratejik kapasiteyi de önemsemektedirler; çünkü bu kapasite istikrarlı ve mümkün olmayan işlerin ya da işten çıkarmalar yoluyla maliyetleri azaltması gereken işletmelere yol gösterir. İş liderleri, sadece kendi şirketleri için değil, aynı zamanda faaliyet gösterdikleri pazarlarda varolan rakiplerini daha iyi anlamak için de stratejik kapasite ölçümelerini takip ederler. Son olarak, finansal analistlerin ve hükümet gibi düzenleyici kurumlar, işletmeleri değerlendirirken ve onları izlerken stratejik yetenekleri dikkate alırlar

İşletmelerin sahip olduğu stratejik yeteneklerin birçok potansiyel unsuru bulunmaktadır. İşletmenin sahip olduğu nakit, mülkiyet ve patent gibi varlıkları, bir işletmenin stratejileri formüle etme ve kullanma becerisine katkıda bulunur. Diğer unsurlar, insan kaynakları ve organizasyonel yapıyı içerir; çünkü çalışan becerileri ve liderlik mekanizmaları bir işletmenin rekabetçiliğine katkıda bulunur. Fiyatlandırma stratejileri bile stratejik yeteneklerin bir parçası olabilir. Ürünleri için kârlı fiyatlara ulaşmakta zorlanan rakipler karşısından karları maksimize etmek için fiyatları nasıl manipüle edeceğini anlayan işletmelerin stratejik avantaj elde etme olasılığı yüksektir.⁴⁰

1.3.2. Örgütsel Yetenekler

Genellikle çoğu insanlar “yetenek”, “yeterlilik” ve “kabiliyet” sözcüklerini birbirinin alternatif ifadesi olarak kullanırlar. Bununla birlikte, Smallwood ve Ulrich bu ifadelerin bazı farklılık nedenlerini açıklamıştır. Fonksiyonların maddi olmayan varlıklarla eşleştirilmesine yardımcı olan kavramsal matris geliştirilerek ve bu araç vasıtasıyla özellikler açıklanmıştır. Modele göre teknik alanlarda, bireyin işlevsel yeterliliğine veya kuruluşun temel yetkinliğine başvurulur. Sosyal konularda, bireyin liderlik kabiliyetine veya bir kurumun yeteneklerine atıfta bulunurlar. Bu

⁴⁰ A.e.

farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda, bireysel ve kurumsal analiz seviyeleri ile teknik ve sosyal beceri kümelerini karşılaştırmışlardır:⁴¹

Tablo 1. 1 Örgütsel Yetenek Matrisi

	Bireysel	Örgütsel
Tekniksel	1 Bireyin işlevsel yeterliliği	3 Kuruluşun temel yetkinlikleri
Sosyal	2 Bireyin liderlik yeteneği	4 Kuruluşun yetenekleri

Kaynak: Norm Smallwood ve Dave Ulrich, 2004, s. 3

Yukarıdaki tabloda, bireysel teknik hücre (1), pazarlama, finans veya üretimde teknik uzmanlık gibi kişinin işlevsel yeterliliğini temsil eder. Bireysel-sosyal hücre (2) bir kişinin liderlik yeteneğine - örneğin, yönü belirlemek, bir vizyonu başkalarına iletmek ya da insanları motive etmek yeteneğini temsil eder. Organizasyonel teknik hücre (3) bir şirketin temel teknik yetkinliklerini içerir. Örneğin, bir imalat üretim firması maliyeti nasıl yönetileceğini ve düşülebileceğini bilmelidir. Organizasyonel-sosyal hücre (4) bir örgütün altta yatan özelliklerini (DNA'sını), kültürünü ve kişiliğini temsil eder. Bunlar inovasyon ve çalışma hızı gibi yetenekleri içerebilir.⁴²

Örgütsel yetenekler, bir şirketin kendi bireylerinin birleşik yetkinliklerini ve yeteneklerini kullanılmasıyla ortaya çıkar. Bir çalışan teknik olarak okuryazar/iyi olabilir veya liderlik becerilerini gösterebilir, ancak şirket bir bütün olarak aynı

⁴¹ Norm Smallwood, Dave Ulrich, “Capitalizing on Capabilities”, **Harvard Business Review**, June, 2004 Issue, 82(6), s. 3.

⁴² A.e.

güçleri içerebilir veya içermeyebilir. (Olursa, bu alanlarda üstün çalışanlar büyük olasılıkla devreye girecek, eğer değilse, hayal kırıklığına uğrayabilirler.) Ayrıca, organizasyonel yetenekler de bir şirketin teknik bilgi birikimini sonuçlara dönüştürmesini sağlamaktadır. Örneğin, pazarlamada temel bir yetkinlik, kuruluşun değişimini ateşleyemezse değer yaratmaz.

Smallwood ve Ulrich'e (2004) göre, her organizasyona uygun yeteneklerin sihirli bir listesi yoktur. Ama onlar iyi yönetilen İşletmelerin sahip oldukları 11 yetenek tespit etmişlerdir. Bu tür şirketler, tipik olarak diğer sektörlerden sanayi paritesini korurken, bu alanlardan en az üçünde üstün çıkmaktadır. Bir organizasyon, 11 yeteneğin herhangi birindeki normun altına düştüğünde, disfonksiyon ve rekabet dezavantajının ortaya çıkması muhtemeldir. Bu tanımlanan yetenekler şunlardır: hız, Paylaşılan Zihin Seti ve Tutarlı Marka Kimliği, Sorumluluk, İşbirliği, Öğrenme, Liderlik, Müşteri Bağlantısı, Stratejik Birlik, İnovasyon, Etkinlik.⁴³

Benzer biçimde örgütsel yetenek, rakipleri karşısında etkin bir şekilde avantaj sağlamak için şirket kaynaklarını yönetme yeteneğidir. Örgütsel yetenekler bir şirketin işi geliştiren ve pazardaki diğerlerinden farklılaşan iyi performans gösterdiği herhangi birşey olarak Kelchner tarafından tanımlanmıştır. Müşteri gereksinimlerini karşılamak için örgütsel yeteneklerine odaklanılmalıdır. Örgütsel yeteneklerin geliştirilmesi ve teşvik edilmesi, işletmelerin üstünlük gösterdikleri alanlara odaklanarak rekabet ortamında avantaj kazanmalarına yardımcı olabilir. Kelchner göre örgütsel yetenekler işletmelerin; rakiplerine göre rekabet üstünlüğü sağlamak, kurumsal esneklik ve duyarlılığı korumak, bilgili işgücüne sahip olmak ve müşteri ilişkilerini iyileştirmek için yardımcı olmaktadır.⁴⁴ Özetlemek istersek örgütsel yetenek - bir örgütün kolektif becerileri, yetenekleri ve uzmanlığıdır. Aynı zamanda personel, eğitim, tazminat, iletişim ve diğer insan kaynakları alanlarındaki yatırımların sonucudur.

⁴³ A.e.

⁴⁴ Kelchner, a.g.e., t.y.

Örgütsel yetenekler, faaliyetleri gerçekleştirmek için insanların ve kaynakların bir araya getirilme biçimlerini temsil ederler. Bu yetenekler, işletmenin başarılı faaliyet gösterdiği alanların tespiti ve nihayetinde ulaştığı sonuçları tanımlayarak örgütün kimliğini ve kişiliğini oluştururlar. Zaman içinde kararludur ve rakipleri açısından kopyalamak, sermaye piyasası erişiminden, ürün stratejisinden veya teknolojiden daha fazla zordur. Örgütsel yetenekleri ölçmek kolay değildir, bu nedenle yöneticiler genellikle tesis ve ekipman gibi somut yatırımlardan ziyade onlara daha az önem verirler, ancak bu yetenekler yatırımcının gelecekteki kazançlarına güven verecektir.

1.3.3. Teknolojik Yetenek

Bugün dünyadaki ekonomik sistemle yüzleşen iki ana konu küreselleşme ve teknolojik değişim olmuştur. Her ikisi de, gelişmekte olan ülkeler için rekabet edebilirlik ve uzun vadeli ekonomik kalkınmanın ana itici gücü olarak görülen teknolojik inovasyon yeteneklerinin (TİY) geliştirmesi için fırsatlar yaratmıştır veya fırsatları engellenmiştir.

Teknolojik İnovasyon Yeteneği - işletme rekabet performansı arasındaki ilişki, farklı kaynaklarda örneğin, ayrıcalıklı üstünlük/üstün farklılaştırma, işletmenin kaynak temelli görünümü (Barney, 1991), dinamik yetenekler yaklaşımı (Prahalad ve Hamel, 1990) ve işletmenin bilgi tabanlı görünümünde çokça tartışılmıştır. Bu dört yaklaşımın her biri açık bir şekilde işletmenin teknolojik inovasyon yeteneğinin rekabet avantajı kaynağı olabileceğini ifade etmişlerdir.

Teknolojik inovasyon yeteneği ve işletme performansı arasındaki ilişkinin teknolojik inovasyon yeteneği ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiye göre daha karmaşık olduğunu kabul edilmektedir. Birçok ampirik çalışma yapılmış olmasına rağmen, teknolojik inovasyon yetenekleri ve performans arasındaki ilişkiyi ilgili kesin bir sonuca ulaşılamamıştır. Bunun önemli bir nedeni hem teknolojik inovasyon yeteneği hem de performans kavramının çok boyutlu olmaktan kaynaklanmaktadır.

Bell ve Pavitt (1993), teknolojik yetenekler kavramını, teknik değişimin oluşumunu yönetmek için gerekli kaynakları içerecek şekilde genişletmiştir. Bu kaynaklar insanlarda (beceri, bilgi ve tecrübe) ve örgütsel sistemlerde biriktirilmiş ve şekillendirilmiştir. Teknolojik inovasyon yeteneği yaklaşımına ilişkin bir diğer önemli kavram ise, emme kapasitesidir. Cohen ve Levinthal (1990, s.128) 'ye göre, emici kapasite, yeni dış bilgiyi belirlenmek, değerini tanımak, özümsemek ve onu ticari hayata uygulamak olan bir yeteneğe sahip olmaktır. Kısaca, emici kapasite, bir işletmenin değerli dış bilgileri tanımlama, asimile etme, dönüştürme ve uygulama becerisi olarak tanımlanmıştır.⁴⁵ Bu kavrama ilgili artan sayıda çalışma ortaya konmuştur. Zahra ve George (2002), emici kapasitesinin dört farklılaştıran kapasiteden oluştuğunu iddia etmiştir.⁴⁶

- Edinme/ele geçirme - yeni bilgi için arama;
- Asimilasyon - yeni bilgiyi anlamak;
- Dönüşüm - işletmenin sorunları bağlamında ve bilginin çıkmasında yeni bilginin nasıl kullanılabileceğini görmek;
- Uygulama - yeni bilgi tarafından etkinleştirilen eylemlerin uygulanması.

⁴⁵ Wesley M. Cohen, Daniel A. Levinthal, “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation (Mar., 1990), s. 128

⁴⁶ Juan SHAN, Dominique R. JOLLY, “Accumulation of Technological Innovation Capability and Competitive Performance in Chinese firms: A quantitative study”, **IAMOT**, Cairo, Egypt, March, 8-11, 2010, s. 5; Shaker A. Zahra, Gerard George, “Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension”, **Academy of Management Review**, Vol. 27, No. 2, s. 189, (Çevrimiçi) <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995> ; Mark Easterby-Smith, Manuel Graça, Elena Antonacopoulou, Jason Ferdinand, “Absorptive Capacity: A Process Perspective”, **Management Learning**, 39(5), 2008, s. 485, (Çevrimiçi) DOI: 10.1177/1350507608096037

1.3.4. İnovasyon Yeteneği

"İnovasyon yeteneği" terim ile ilgili literatürde çok sayıda yayın bulunmaktadır.⁴⁷ Narcizo, Canen ve Tammela (2013), inovasyon yeteneğinin, hem uygun kavramsallaştırılması hem de kullanılması gereken bağlamlarda farklılaşan birçok tanım olduğunu belirtmiştir. Lawson ve Samson (2001), inovasyon yeteneğinin, örgüt faaliyetlerin ve inovasyon çabalarının başarısını iyileştirmek için alınabilecek eylemleri tanımlamayı amaçlayan kavramsal bir çerçeve olduğunu ileri sürmüşlerdir.⁴⁸ İnovasyon yeteneği kavramı esasen somut bir doğaya sahip değildir, bu yüzden inovasyon yeteneği üzerinde çalışması çok zor ve karmaşıktır. Sonuç olarak, onu ana örgütsel uygulamalardan ayırmak mümkün değildir. Çünkü inovasyon yeteneği, bu uygulamaları gerçekleştirme potansiyeli olduğu için, inovasyon yönelik faaliyetler olarak görülmesi mümkündür.⁴⁹

Literatürde inovasyon yeteneklerini açıklamak için çeşitli yaklaşımlar, teoriler ve modeller bulunmaktadır. Tablo 1.2’de bu kavramı için farklı tanımlar göstermektedir. Bununla birlikte, Kaynak Tabanlı Görüş Kuramı, bu organizasyonel yapıyı anlamak için önemlidir. Çünkü inovasyonun, araştırma ve geliştirmeye dayalı homojen stratejiler değil, kurumların belirli rutinlerine ve sezgisel yaklaşımlarına dayandığını varsayar.⁵⁰

⁴⁷ Ramon B. NARCIZO, Alberto G. CANEN, Iara TAMMELAR, “SME’s innovation capability as a resource to meet future logistical demands of Brazilian oil industry”. **Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara**, 11(1), 2013, s. 157, (Çevrimiçi) <http://annals.fih.upt.ro/pdf-full/2013/ANNALS-2013-1-21.pdf>

⁴⁸ Benn Lawson, Danny Samson, “Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach”. **International Journal of Innovation Management**, 5(3), 2001, s. 384, (pp. 377–400.)

⁴⁹ Minna Saunila, Juhani Ukko, “Facilitating innovation capability through performance measurement, A study of Finnish SMEs”, **Management Research Review**, Vol. 36 No. 10, 2013, s. 992, (Çevrimiçi) DOI 10.1108/MRR-11-2011-0252

⁵⁰ Ramon Baptista Narcizo, Alberto G. Canen, Iara Tammela, “A conceptual framework to represent the theoretical domain of “innovation capability” in organizations”, **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)**, Volume 13, Issue 1, 2017, s. 151, (Çevrimiçi) doi: 10.7341

Tablo 1. 2 İnovasyon yeteneğinin tanımları

Yazar Kaynakça	Yıl	Tanım
Akman ve Yılmaz	2008, p. 79	(...) inovatif bir örgütsel kültürünü kolaylaştıran, içsel faaliyetlerin teşvik özellikleri ve dış ortamlarının anlama ve uygun şekilde cevap verme yeteneklerine sahip olmalarında önemli bir faktör olarak tanımlanır.
Assink	2006, p. 219	İnovasyon yeteneğini kökünden değiştiren yeni inovasyon fikrini üretmek ve keşfetmek için içsel itici güçler olarak tanımlanır.(.....)
Essman	2009, p. 73	...inovatif çıktıların kolaylaştırılabileceği organizasyon araçları.
Esterhuizen, Schutte, ve Du Toit	2012, p. 2	...İşletmelerin inovatif çıktılar üretme yolu ”
Francis	2000, p. 224	... Çoklu, değer yaratan ve yeni girişimlerden oluşan geniş bir akışı destekleyen bir organizasyonel özellik ”
Guan ve Ma	2003, p. 740	“Bir işletmenin özel bir varlığıdır. içsel deneyimler ile deneysel edinimle yakından ilişkilidir. ”
Lawson ve Samson	2001, p. 384	İşletmenin ve paydaşlarının yararına olması için bilgi ve fikirlerini sürekli olarak yeni ürünlere, süreçlere veya sistemlere dönüştürme yeteneğidir.
Lerro, Linzalone, ve Schiuma	2009, p. 11	“Şirketin ürün ve hizmetlerini yaratma ve sunma konusundaki somut ve maddi olmayan(soyut) kaynaklarını birleştirme, bütünleştirme ve kullanma yeteneği.”
Lin, Chen, ve	2010, p. 113	Bir kuruluş için yeni olan sistemlere, poletiklere,

Chiu		programlara, ürünlere, işlemlere, aygıtlara veya hizmetlere uygulanan teknolojinin uygulanması veya oluşturulmasıdır. ”
Olsson, Wadell, Odenrick, ve Bergendahl	2010, p. 168	Bir şirketin inovasyon yeteneği sık sık değişen bir ortama cevap olarak sürekli inovasyonlar geliştirmektir. ”
Ottaviano	2004, p. 16	“Bir kuruluşun sürekli olarak başarılı bir şekilde yenilik yapma yeteneği.
Romijn ve Albaladejo	2002, p. 1054	Mevcut teknolojileri etkin bir şekilde absorbe etmek, hâkim olmak, ilerletmek ve yenilerini yaratmak için gerekli beceri ve bilgi olarak tanımlanır. ”
Rangone	1999, p. 235	Bir şirketin yeni ürün ve süreçler geliştirme ve üstün teknolojik ve / veya yönetim performansı (ör. Az geliştirme maliyeti, kısa piyasaya sürülme/sunma süresi vb.) elde etme yeteneğidir”
Saunila ve Ukko	2012, p. 358	“İnovasyon yeteneği kavramı üç unsurdan oluşmaktadır: (1) İnovasyon potansiyeli, mevcut inovasyon yeteneği durumunu etkileyen faktörlerden oluşur. Faktörler, kurumların inovasyon üretme potansiyelini yansıtmaktadır. (2) İnovasyon süreçleri, kurumlara inovasyon potansiyellerini kullanmalarına yardımcı olan sistemler ve faaliyetlerdir ve dolayısıyla inovasyonlara olanak verendir. Bunlar Sistemlerin ve faaliyetlerin yürütüldüğü yoldur. (3) İnovasyon faaliyetlerinin sonuçları, örneğin ürün / hizmet inovasyonu ve süreç

		inovasyonudur.
Santos-Vijande	2013, p. 87	“Rekabetle ilgili olarak idari ve teknik alanlarda daha fazla inovasyon düzenli olarak benimseme veya uygulama beceridir.
Wonglimpiyarat	2010, p. 247	Mevcut teknolojiler ve yeni teknolojiler yaratmada önemli gelişmeler ve değişiklikler yapma yeteneğini ifade eder.
Zhao, Tong, Wong, ve Zhu	2005, p. 212	Pazar değerinin elde edilmesi için konuyla ilgili bilginin uygulanmasıdır.
Tang, Wang, ve Tang	2015, p. 139	Bir işletmenin yeni ürünler veya hizmetler geliştirmek amacıyla kendi kaynaklarını kullanma yeteneğidir."

Kaynak: Narcizo, Canen, Tammela, 2017, pp. 150-151

1.4. Stratejinin Ve Stratejik İnovasyonun Genel Belirleyiciler

Loomis'e göre şirketin strateji uygulamasında tam otonomi olabilmesi için şirketin kültürüne entegre olması gerekir. Stratejiyi başarıyla uygulamak için, yönetim ekibi önce şunları yapmalıdır:

- Başarıyı oluşturan unsurları üzerinde anlamak.
- Bu başarıyı teşvik edenlere ödül vermek.
- Bu başarıyı arttıran fırsatların tanımak ve ele geçirmek için her yöneticiyi öğretmek.

Üst yönetim, strateji uygulamasının karmaşık bir dünyada gerçekleştiğini kabul ederse, uygulama süreci daha iyi sonuç verecektir. Bu karışıklığın iki nedeni vardır. İlk olarak, stratejik bir şekilde yönetmeye çalıştığımız organizasyonu etkileyen kilit olayların çoğu rastgele veya kontrolümüz dışında olmasıdır. İkincisi, ise, hem veri fazlası hem de istihbarat kıtlığı ile uğraşmak zorunda değildir. Bu gibi durumlarda iyi yöneticiler, bu kafa karıştırıcı büyük miktarda bilgilerin ortasında

durabilir, nelerin önemli olduğunu öğrenebilir ve seçebilir, analiz edebilir ve uygun bir eylem planı üzerinde karar verebilir. Tüm yöneticiler optimum veya seçilen konu hakkında anlaşılamamış olduğu durumda kalırsa hayal kırıklığı ve stres artar.⁵¹

İmalat sektöründe inovasyonun ortaya çıkabilmesi için üç yönetsel problemin çözülmesi gerekir. Bunlar girişimcilik problemi, mühendislik problemi ve idari sorunlardır.⁵²

Miles ve Snow'un ifadelerine göre, bir işletmenin girişimcilik problemleri çözmek için ürün veya hizmetlerin, pazarlar veya pazar segmentlerine göre seçimler yapmak gerekmektedir. Girişimcilik sorunları bir seferlik problem değildir, ama uyum döngüsü sürecinden sürekli geçen organizasyonlarda önemli bir rol oynamaya devam eden bir problemdir. Uyum döngüsü süreci, ürün, pazar ve teknoloji seçenekleriyle ilgili olarak kurumun herhangi bir zamanda yapabileceği değişiklik derecesini ve türünü etkileyen bir organizasyon yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bir ilişki bağlamında örgütsel yeteneği ilişkinin odak alanlarını ve müşterinin, seçilen ürünle seçilen pazarlara hizmet vermek için tedarikçilerinden destek aradığı noktaları etkileyecektir. Bu ilişki içeriği ve neyin değiş tokuş edildiği sorusuyla ilgilidir. Böylece girişimcilik probleminin çözümü aşağıdaki taktiksel ve operasyonel karar alanlarını içermektedirler;⁵³

- Ürün
- Ürün çeşitliliği,
- Müşteriler
- Pazar segmentleri
- Kalite ve fiyat seviyesi
- Servisler ve servis seviyesi

⁵¹ Worth Loomis, "The real drivers of strategy", **Planning Review**, Vol. 16 Issue: 3, 1988, s.4, (Çevrimiçi) <https://doi.org/10.1108/eb054217>

⁵² Louis Raymond, Josée St-Pierre, "Strategic capabilities for product innovation in SMEs A gestalts perspective", **ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION**, Vol 11, No 3, 2010, s. 210.

⁵³ Soren Hougaard, Mogens Bjerre, "Strategic Relationship Marketing", Springer-Verlag Berlin Heidelberg, New York, 2002, s. 228, (Çevrimiçi) DOI 10.1007/978-3-540-24813-2

- Markalaşma
- Tutundurma
- Konumlandırma vb.

Mühendislik sorunun çözümü, ürün veya hizmetleri üretmek ve dağıtmak için uygun teknolojiyi (girdi dönüşümü-çıktı süreci) seçmek ve seçilen teknolojinin düzgün bir şekilde çalışmasını sağlamak için gereken bilgi, iletişim ve kontrol mekanizmalarının uygulanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Mühendislik çözümüne "ağ" boyutunun eklenmesi gerektiğini önerilmektedir, yani bir inovasyon açısından bakıldığında şirketler işbirlikçi yetkinliklerin geliştirilmesini ve iş ortaklarının bilgi paylaşımını destekleyen uygulamaları geliştirmelidir. Böylece mühendislik problem çözme aşağıdaki taktiksel ve operasyonel karar alanlarının içerir;

- Üretim teknolojisi
- Dış kaynak kullanımı/yararlama
- Yetenek geliştirme
- Ürün geliştirme süreci
- Temel yetkinliğinin diğerlerinden ayırmlaşma
- Dağıtım
- Destek sistemlerinin ortaklar tarafından kullanılması vb.

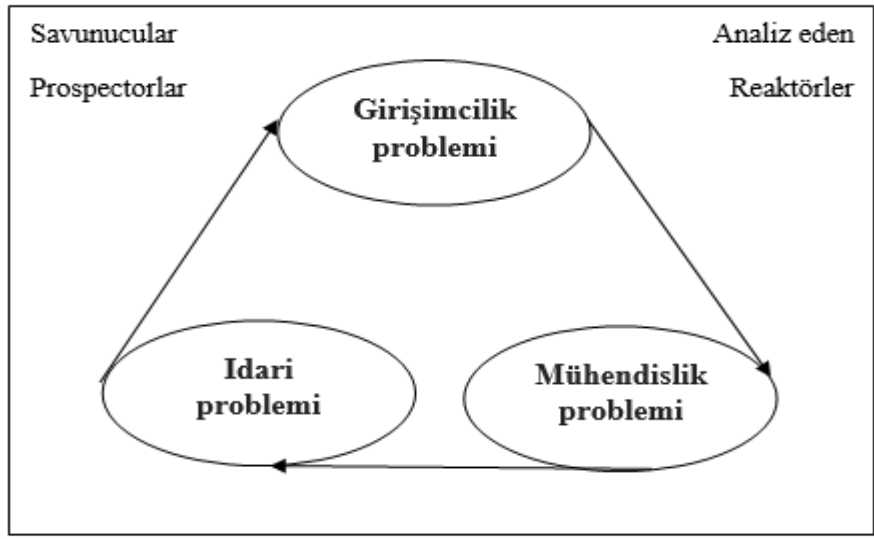
Bununla birlikte, idari sorunun çözümü çift taraflıdır. Bir taraftan, belirsizliği azaltmak için örgütün yapısını ve süreçlerini rasyonalize etmeli, diğer taraftan, organizasyonun evrimine ve çevredeki değişikliklere uyum sağlamak için imkân verecek süreçler uygulanmalıdır. İdari sorun, iç güvensizliğin azaltılması ve işletmenin gelecekteki gelişimini destekleyecek dengeleyici unsurların yaratılması ile ilgilidir. Böylece iç süreçler kilit alanlardır. İlişki bağlamında idari sorun tedarikçi ile müşteri arasındaki değiş tokuşun; müşterinin iç süreçlerini geliştirmeye, tahminleri iyileştirmeye, yetkinlikleri ve varlıkları kullanmaya vb konulara odaklanabilir. Gerekli bilgi açısından idari sorun müşterinin süreçlerine, faaliyetlerine ve karar

verme yapılarına ilişkin engin bilgi ve iç görü gerektirir.⁵⁴ Dolayısıyla, idari sorunların taktiksel ve operasyonel karar alanları aşağıdakileri içerir:

- Organizasyon yapısı ve ilkeleri
- İlişkileri destekleme ve izleme (sözleşmeler, diyalog)
- Karar verme politikaları
- Süreçler, tasarım ve izleme
- Esnekliğe karşı standartlaştırma
- Süreçlerin otomasyonu

Şekil 1.1'de gösterildiği gibi, bu üç sorunun çözümünü bulmaya çalışırken bir 'uyarlanabilir döngü' (adaptive cycle) yaratılmaktadır. Miles ve Snow (2003, s.27) bu adaptif döngü uyumun (adaptasyon) ana unsurlarını kavramsallaştırma ve aralarındaki ilişkileri görselleştirme aracı sağlayan örgütsel davranışın genel bir fizyolojisi olarak görmektedirler.

Şekil 1. 1 Uyarlanabilir Döngü



Kaynak; Soren Hougaard, Mogens Bjerre, “Strategic Relationship Marketing”, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, New York, 2002, s. 228, (Miles and snow 1978'den adapte edilmiş)

⁵⁴ Hougaard, Bjerre, a.g.e., 2002, s. 229

Yukarıdaki şekil 1.1’de belirtildiği gibi, farklı stratejik arketipler uyarlanabilir döngüden farklı şekillerde geçerek farklı stratejilerle sonuçlanabilir. Savunucular, tutarlılıkları ve kendilerini dış çevreden izole etmesi ile karakterize edilir. Onları prosedürlerin ve yapıların sürekli değişmesiyle karakterize edilen fırsat arayanların (prospektorların) gibi değildir. Bununla birlikte, iki zıt türün bir kombinasyonunun ayrıca analiz ediciler oldukları da tespit edilmiştir. Analizciler, savunucular ve prospektor arasında bir uzlaşma olarak tanımlanmaktadır. Tutarlılık ve yenileme böylece analizcileri karakterize eder. Dördüncü strateji ise takipçiler anlamına gelen Reaktör stratejidir; hem tutarsız hem de dengesiz olduğunda ortamına göre bir ayarlama deseni sergilerdir. Bu tip durumu değişen bir ortamla karşı karşıya kaldığında sürekli olarak uygulayabileceği bir set yanıt mekanizmasından yoksundur. Sonuç olarak, Reaktörler neredeyse sürekli bir istikrarsızlık durumunda bulunurlar. Böylece, Reaktör strateji diğer üç stratejiden birinin uygun olmayan bir şekilde takip edilmesi durumunda ortaya çıkan kalıntı bir stratejidir.⁵⁵

Küreselleşmenin karşısında KOBİ’nin stratejik konumu ile uyumlu olması gereken inovasyon konuşuldu. Uyarlanabilir döngü burada inovasyonun stratejik perspektif içinde ampirik incelemesinde başlangıç noktası olarak kullanılacaktır. KOBİ’lerde inovasyona ilişkin bir diğer stratejik perspektif, işletmenin kaynak tabanlı yaklaşımından kaynaklanmıştır. Bu yaklaşıma göre, bir işletmenin başarılı olmak için gerekli olan şart kendine özgü yetenekler yani temel yetenekleri oluşturması kabiliyetidir. Bu kaynak tabanlı yaklaşımın savunduğu temel düşünceye göre; işletme başarısının nihai belirleyicisi, işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerdir.⁵⁶

Kaynak tabanlı yaklaşıma göre, inovasyon (ve bunun sonucunda ortaya çıkan rekabet avantajı) tamamlayıcı stratejik yeteneklerden çıkar ve en önemlisi işletmenin araştırma ve geliştirme (AR-GE) yeteneklerini, ağ yeteneklerini ve

⁵⁵ Hougard, Bjerre, a.g.e., 2002, s.231

⁵⁶ Nihal CANTÜRK, Hüseyin ÇİÇEK, “İşletmelerde Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejisi Tercihleri İle İlişkisi: Burdur Mermer İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 13, 2016, s. 100

teknolojik yeteneklerini kullanmaya dayanır. Örneğin, birçok küçük işletme iç araç ve yetkinliklerin eksikliğinde başkalarından yararlanmak için teknoloji ve inovasyon alanındaki çalışan diğer işletmelerle işbirliği yaparak Ar-Ge'ye faaliyetine katılmaktadırlar.⁵⁷ Üstelik inovasyon kaynakları olarak müşteriler, tedarikçiler ve araştırma merkezleri gibi iş ortaklarına güvenebilirler.⁵⁸ Birkaç imalat KOBİ'si aynı zamanda daha esnek, daha düşük bir gecikme (ürün tasarımıından pazara girişe kadar) ve piyasa değişikliklerine hızlı yanıt veren rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan gelişmiş imalat teknolojilerine (AMT) sahip olabilmektedirler.

KOBİ'lerde inovasyon üzerine yapılan ampirik çalışmalarda, araştırmacılar "kritik faktörler" veya inovasyonların belirleyici faktörlerini tanımlayarak işletmelerin neden diğerlerinden daha fazla inovatif olduklarını açıklamaya çalışmışlardır. Bu çalışmalar sonunda araştırmacılar, işletme büyüklüğü, Ar-Ge ve sosyal sermaye (ağ oluşturma yeteneği) gibi inovasyonu belirleyen faktörleri ortaya koymuşlardır.⁵⁹ Dolayısıyla, yukarıda tanımlanan faktörleri incelediğimizde ve tekrar sentezlediğimizde, stratejik inovasyonu belirleyen iki ana faktörü elde ederiz ki bunlar iç yetenekler ve dış fırsatlardır.

Kaynak tabanlı görüşü teorisini dayanarak işletmelerin sahip olduğu nadir, değerli ve taklit edilmeyen iç yetenekler ve kaynaklar stratejik inovasyon için itici güçler olarak değerlendirilmektedir. Bu yetenekler zaten işletmenin sahip olduğu stratejik kaynak ve yetenekler olarak kabul edilmektedir. Çünkü sürdürülebilir rekabet avantaj sağlayarak hem kısa vadede hemde uzun vadede işletme başarısına olan katkıları çok büyüktür. Fima içinde mevcut olan stratejik yetenekler: girişimcilik yeteneği, yönetim yeteneği ve teknik yeteneği olarak üç ana grupta sınıflandırarak önceki bölümde kapsamlı olarak incelenmiştir.

⁵⁷ Martti Tapio Lindman, "Open or closed strategy in developing new products? A case study of industrial NPD in SMEs", **European Journal of Innovation Management**, Vol. 5, Iss 4, 2002, s. 224, (Çevrimiçi) <http://dx.doi.org/10.1108/14601060210451180>

⁵⁸ Tessa Avermaete v.d., "Determinants of product and process innovation in small food manufacturing firms", **Trends in Food Science & Technology**, vol. 15, 2004, s.480.

⁵⁹ Raymond, St-Pierre, **a.g.e.**, 2010, s. 211

1.5. Stratejik İnovasyonun İtici Güçleri

Bu tez çalışmasında, işletme içinde stratejik inovasyonu teşvik eden ve üstün işletme performans sağlayan yeteneklere odaklanılmaktadır. Stratejik yetenekler, işletmenin rakiplere göre daha yüksek pazar pozisyonları elde etmesini sağlamak için üretim faktörlerinin toplandığı, birleştirildiği ve kullanıldığı organizasyonel süreç olarak ifade etmiştir.⁶⁰ Bu tür yetenekler rekabet avantajı sağlayan kaynaklar olarak görülebilir. Çünkü, onlar bir işletme içinde var olabilecek çok nadir, değerli, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen, ve potansiyel veya mevcut rakiplerin kopyalaması ve konuşlandırması zor olan yeteneklerdir.⁶¹

Kaynak tabanlı yaklaşım ve dinamik yetenekler teorisine dayanarak, üstün piyasa pozisyonlarının ve gelişmiş işletme performans sonuçlarının elde edilmesinde stratejik yeteneklerin varlığı kilitli bir rol oynamaktadır.⁶² Kaynak tabanlı yaklaşıma dayanarak işletmelerin sahip olduğu nadir, değerli ve taklit edilmeyen iç yetenekler ve kaynaklar stratejik inovasyon için itici güçler olarak değerlendirilebilir. Bu yetenekler zaten işletmede stratejik kaynak ya da yetenekler olarak varsaymaktadır çünkü sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak hem kısa zamanda hemde uzun vadede işletme başarısında katkıları büyüktür.

Bu çalışmanın kapsamında, yetenekler işletmelerin stratejik inovasyon geliştirmelerini ve sunmalarını sağlayan, yeni teknolojilerin, süreçlerin ve fikirlerin benimsenmesini kuvvetle belirleyen ve teşvik eden değer yaratma unsurları olarak görülmektedir. Ancak burada, inovasyonun veya stratejik inovasyonun, dinamik

⁶⁰ Neil A. M. Morgan, Anna Kaleka, Constantine S. Katsikeas, “Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment”, **Journal of Marketing**, 68, 2004, pp. 90–108.; Kyrgidou, Spyropoulou, **a.g.e.**, 2012, s. 283

⁶¹ Rajdeep Grewal, Rebecca J. Slotegraaf, “Embeddedness of Organizational Capabilities”, **Journal of the Decision Sciences**, Volume 38, Issue 3, 2007, s. 452; Kyrgidou, Spyropoulou, **a.g.e.**, 2013, s. 282.

⁶² Neil A. Morgan, Rebecca J. Slotegraaf, Douglas W. Vorhies, “Linking marketing capabilities with profit growth”, **International Journal of Research in Marketing**, 26 (2009), s. 284, (Çevrimiçi) doi: 10.1016/j.ijresmar.2009.06.005

yetenekler vasıtasıyla yeni kaynağı şekillendirerek yenilikçi/innovatif ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini ve başlatılmasını sağlayan mekanizma olduğunu savunuyorum. Diğer bir deyişle, stratejik inovasyon, onun ana itici gücü olarak kabul edilen stratejik yeteneklerin (girişimcilik, yönetsel ve teknik) sonucudur. Bu özel stratejik yetenekler yalnızca işletmenin yenilikçiliğini veya stratejik inovasyonunu etkileyebilir, aynı zamanda işletmelerin pazardaki performansını da etkileyebilir.

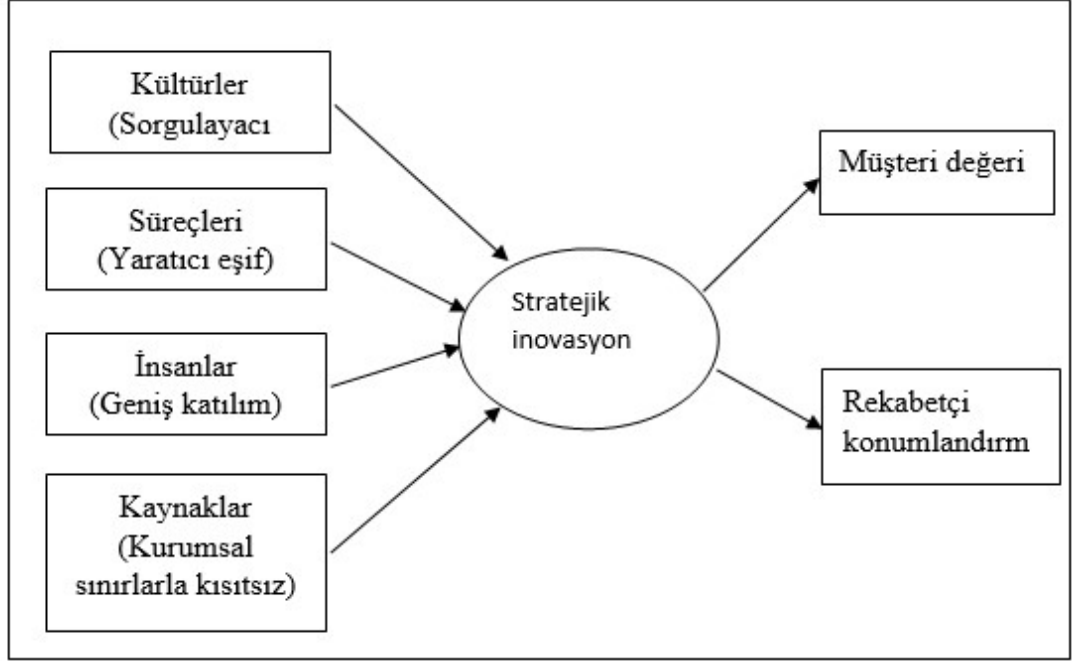
Stratejik inovasyon yönetimi, Kaynak tabanlı yaklaşım ve dinamik yetenekler teorisi bağlamı ışığında işletmeleri uygun yeteneklere yatırım yaparak yeni ürün, süreç ve hizmet geliştirmeleri gerçekleştirebileceklerini savunmaktadır. Piyasadaki boşlukları tespit etmek ve mevcut piyasa fırsatlarını yenilikçi bir şekilde kullanmak için yeteneklerin uygun stratejik seçimler, faaliyetler ve hedefler için tahsis edilmesi gerekmektedir. Çeşitli yeteneklere sahip olan işletmeleri aynı yeteneklere sahip olmayan işletmelerden daha fazla inovasyon yapabileceğini savunarak üstün yeteneklerin stratejik inovasyon geliştirilmesi üzerindeki etkisi desteklenmiştir.⁶³

Yukarıdaki faktörlerin yanı sıra, literatürde, bir şirkette stratejik inovasyonları teşvik eden kültür, süreçler, insanlar ve kaynaklardan oluşan dört ana kategori itici güçleri tanımlanmıştır. Stratejik inovasyonun sonuçları müşteri değeri ve rekabetçi konumlandırmadır. Schlegelmilch vd. stratejik inovasyonun etkileyen faktörleri ve stratejik inovasyonun sonuçlarını içeren stratejik inovasyon MIMIC (Çoklu İndikasyon– Çoklu Nedenler) Modeli önermişlerdir.⁶⁴

⁶³ Maija Renko, Alan Carsrud, Malin Brännback, “The Effect of a Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Technological Capability on Innovativeness: A Study of Young Biotechnology Ventures in the United States and in Scandinavia”, **Journal of Small Business Management**, 47(3), 2009, pp. 331–369, (Çevrimiçi) doi:10.1111/j.1540-627x.2009. 00274.x

⁶⁴ Schlegelmilch, Diamantopoulos, Kreuz, **a.g.e.**, 2003, s.126

Şekil 1. 2 Stratejik inovasyonun Çoklu Nedenler (MIMIC) modeli



Kaynak: Bodo B. Schlegelmilch, Adamantios Diamantopoulos, Peter Kreuz, Strategic innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes, **Journal of Strategic Marketing**, 11:2, 2003: 127.

Modelin unsurlarını kısaca açıklamak yararlı olacaktır. MIMIC modelindeki stratejik inovasyonu etkileyen unsurlar aşağıda açıklanmaktadır.

1.5.1. Kültürler

Araştırmacılar oybirliğiyle stratejik inovasyon için gerekli olan en önemli tek kültürel değeri sorgulayıcı bir tutum oluşturulmasını kabul etmektedirler. Stratejik inovasyon için ön şart, bir organizasyonun egemen zihinsel modellerinin tanımlanmasıdır; Bunlar, kültürel, rutin ve yazılı olmayan davranış kurallarında kendini göstermektedir.⁶⁵

⁶⁵ Gary Hamel, “Strategy innovation and the quest for value”, **Sloan Management Review**, 39(2), 1998 ,s. 7–14.

Zihinsel modeli tüketici davranış araştırmalarında sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Tüketici araştırmalarının pek çoğunda, doğrudan ürün algıları, marka tutumları, marka özellik inançları, marka kişiliği ve tüketici uzmanlığı gibi bilişsel yapılar yer almaktadır. Tüketicilerin yeni bilgiler edindikçe ve onu mevcut bilgilerle ilişkilendirdiklerinde, zihinde bilişsel yapılar oluşturdıkları varsayılmaktadır. Bu bilişsel yapılar veya zihinsel modeller, bir ürünün veya bir markanın yorumlanmış anlamlarını temsil etmektedir.

Zihinsel model terimi bilişsel yapı yerine tercih edilir, çünkü bilişsel yapı tüm temsillerin biliş (inançlar) olduğu anlamına gelir. Bununla birlikte, daha geniş olan zihinsel model, tutumlar, duygular, semboller, eylemler, hedefler, kişisel değerler, görüntüler, geçmiş tüketim olaylarının anıları, beklenen deneyimlerin tüketim vizyonları ve dokunma, tat ve koku gibi duyuşsal deneyimleri de içermektedir.

Zihinsel model; bireylerin, kazanılmış yeni bir bilginin geniş açılardan, tutumlar, duygular, semboller, eylemler, hedefler, kişisel değerler, görüntüler, geçmiş tüketim olayların anıları, beklenen deneyimlerin tüketim vizyonları ve dokunma, tat ve koku gibi duyuşsal deneyimin içerdiği şekilde yorum yapmalarını temsil etmektedir.⁶⁶

Bir işletmenin en baskın zihinsel modeli, rekabetçi durumuna, müşterilere, tedarikçilere ve teknolojiye ilişkin varsayımlar da dahil olmak üzere içinde bulunduğu işi algılamasıdır. Bu bağlamda işletmenin işinin temel olarak nasıl yapıldığını sorgulama ve onunla ilgili birkaç nedenle birkaç ne olursa şeklindeki sorularla zihinsel olarak deney yapmaları yararlı olacaktır. Şirketler gelenekselliği zorlayan, derin keşif duygusunu ortaya çıkaran ve karar vericileri yeni perspektifleri keşfetmek için farklı bakış açılarına bakmaya teşvik eden bir kültür oluşturmak zorundadır. Aslında şirketler endüstride bulunanların paylaştığı en temel 10 veya 20

⁶⁶ Glenn L. Christensen, Jerry C. Olson, "Mapping consumers' mental models with ZMET", *Psychology and Marketing*, 19(6), (2002). s. 478., (Çevrimiçi) doi:10.1002/mar.10021

varsayımı/inancı belirleyerek stratejik inovasyon sürecini başlatmaları önerilmektedir.⁶⁷ Kısaca kültür, inovasyonun en önemli itici gücü olduğu belirlenmiştir.⁶⁸

1.5.2. Süreçler

Geleneksel strateji geliştirme süreci genellikle analitik, ve zamana dayalı bir ritüel olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç, indirgemeci, basit kurallara ve kontrol etmelere dayanan ve geçmiş tarihsel ölçütlere çok bağlı olduğu için eleştirilmiştir. Bu özelliklerin cari ve baskın işletme parametrelerinin genel kabul görmesine yol açtığı savunulmuştur. Dolayısıyla stratejik süreci mevcut koşullarla sınırlandırıp büyüme için kilit olan diğer fırsatlarının göz ardı edilmesine yol açabilir. Bu görüşe karşı olarak stratejik yenilik/inovasyon, büyümeye yönelik süreç ve geleceğe yönelik yaratıcı keşifler ile karakterize edilmiştir. Stratejik inovasyon süreci geleneksel olmayan mekanizmaları kullanıp uluslararası kapsamında mevcut iş sınırlarının ötesine geçilmesini gerekli kılar.⁶⁹ Sonuç olarak, şimdiye kadar ulaşılmamış bir rekabet alanı yaratılabilir ve geleneksel süreçler tarafından göz ardı edilen büyüme fırsatları yakalanabilir. Bununla birlikte, yaratıcı stratejik inovasyon süreci ve geleneksel analitik strateji geliştirme ikilemi literatürde henüz çözülememiştir. Bu nedenle, araştırmacılar, hem geleneksel düşüncenin bir kısmını hem de geleneksel olmayan stratejik alternatifleri birleştiren kapsamlı bir strateji inovasyon süreci önerilmişlerdir.⁷⁰

⁶⁷ Schlegelmilch, Diamantopoulos, Kreuz, **a.g.e.**, 2003, s. 120

⁶⁸ Doğan, **a.g.e.**, 2017, s. 296

⁶⁹ Gary Hamel, “Strategy as Revolution”, **Harvard Business Review**, 1996, s. 73

⁷⁰ Bodo B. Schlegelmilch, Adamantios Diamantopoulos, Peter Kreuz, **a.g.e.**, 2003, s. 121.

1.5.3. İnsanlar

İşletmelerin stratejik inovasyon yaratımında insan seçimi çabası başarının anahtarıdır.⁷¹ Genel olarak, literatürlerde insanlar, şirket içindeki olan kişiler (yani, Yöneticiler ve diğer çalışanlar) ve şirket dışındaki bulunan kişiler (yani, müşteriler, kurumsal ortaklar ve önde gelen endüstri düşünürleri) olarak iki gruba ayrılmıştır.

Geleneksel strateji düşüncesine yönelik yaygın bir eleştiri, stratejinin tipik olarak bir kuruluştaki üst düzey yöneticiler tarafından formüle edilmesidir. Üst düzey yöneticiler genellikle geçmişte en büyük yatırım yaptığı tecrübeli olan ve endüstriyel felsefeleri ilgilile derin bilgi ve anlayış sahiptir. Ancak, sahip oldukları yüksek tecrübe ve endüstri hakkındaki derin bilgi günümüzün hızlı değişen ortamında değerli olmayabilir. Bu yöneticilerin sahip oldukları büyük tecrübe sadece geleceğin geçmişe benzer olduğu ortamında değerlidir. Bu bağlamda, strateji oluşturma süreci sadece strateji hakkındaki söylem, bütün işlevsel ve hiyerarşik kısıtlamaların üstesinden gelerek iştirak edici ve çoğulcu olduğunda başarılı olacaktır.

Yeni bir stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması için strateji oluşturma sürecinde desteğine ihtiyaç duyulan herkes sürece dahil edilmelidir. Stratejik inovasyon bakımından, Ar-Ge, satış, pazarlama, finans ve diğer temel fonksiyonlardan temsilciler stratejilerin geliştirilmesinde aktif rol oynamalıdır. Bütün bunlara ek olarak, stratejinin oluşturulmasında gençlerin, işe yeni başlayanların ve bir işletmenin etrafındaki paydaşların getirebileceği farklı bakış açıları stratejinin daha etkili olması için faydalıdır. Gençler, geleceğe en yakın yaşayan ve gelecekteki en büyük paya sahipler ve bu nedenle sürece dahil olmalıdırlar. Yeni gelenler, özellikle diğer endüstrilerde deneyime sahip olduklarında ve organizasyondaki mevcut düşüncede sosyalleşmemiş olduklarında faydalıdırlar. Bir organizasyonun çevresi etrafındaki insanlar stratejik süreç için faydalıdır, çünkü bunlar genellikle yaratıcıdır ve bir şirketin ticari uygulamalarına uymayan fikir ve gelişmelere açıktırlar. Bu nedenle, iç ve dış paydaşlar arasında güçlü bir bağlantı oluşturma yeteneği, stratejik inovasyon sürecinin başarısını etkiler.

⁷¹ Gary Hamel, **Leading the Revolution**. Harvard Business School Press, Boston, 2000,

1.5.4. Kaynaklar

Gelenekselci düşünceye göre, şirketler amaçlarına ulaşmak için kaynaklarını, yani varlıklarını ve yeteneklerini kullanmalıdır. Bu kaynaklar bir firmaya özgü, nadir, değerli, taklit edilmesi zor ve eşdeğer ikamelerin yokluğu ile karakterize edildiğinde, üstün iş performansı elde edilebilir.⁷²

Kaynak tabanlı görüşe göre, şirketler mevcut varlıklarını ve yeteneklerini göz önünde bulundurarak iş fırsatlarını değerlendirmektedirler. Bunu yapabilmek için şu soruyu sormalıdır: mevcut olan kaynaklarla yapabileceğimizin en iyisi nedir? ⁷³ Dolayısıyla, stratejinin anahtar odak noktası iç sistemlerin ve yeteneklerinin dış fırsatlarla eşleştirmektir. ⁷⁴

Stratejik inovasyon konusundaki yazının büyük bir kısmı, bir şirketin fırsat ufkunu önemli ölçüde sınırladığı için içe dönük olarak kurumsal yeteneklere odaklanmayı eleştirmişler. Stratejik yenilikçiler, iç kaynakları dış fırsatlarla eşleştirme yaklaşımını temelde değiştirmişlerdir. Yenilikçiler eğer yeni bir iş yapmaya başlarsak ne yapardık? diye sorular sorup cevaplamaya çalışırlar.

Bu nedenle, stratejik yenilikçiler geleceğin “ideal” bir resmini oluşturmak için mevcut kısıtların ötesine bakmaya hazırdırlar. Dahası geçmişten günümüze kadar çalışılan ve istenen gelecek duruma ulaşmak için neyin gerekli olduğunu belirlerler. Stratejik yenilikçiler, tamamlayıcı varlıkları, yetenekleri, ürünleri ve hizmetleri sağlayan iş ortakları ağlarıyla güçlü ve sürdürülebilir bir ilişkileri kurulduğundan dolayı iç kaynakların dış fırsatlarla eşleştirme paradigmasını değiştirmişlerdir. ⁷⁵

⁷² Barney, **a.g.e.**, 1991, s. 173; Wernerfelt, **a.g.e.**, 1984, s. 172

⁷³ Schlegelmilch, Diamantopoulos, Kreuz, **a.g.e.**, 2003, s. 123

⁷⁴ Paul Geroski, “Thinking creatively about your market: crisps, perfume and business strategy”, **Business Strategy Review**, 9(2),1998, s. 1–10.

⁷⁵ Schlegelmilch, Diamantopoulos, Kreuz, **a.g.e.**, 2003, s.123

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT PERFORMANSI

Araştırmanın ikinci bölümünde, örgütsel performans kavramının tanımı yapılmış, performans ölçüm ile ilişkili modern kavramlara(model) yer verilmiştir. Yangın olarak kullanılan performans ölçümünü açıklanmaya çalışılmış ve bu konuda yapılmış çalışmalara değinilmiştir.

2.1. Örgütsel Performansının Tanımı Ve Önemi

Örgütsel performans muhtemelen örgütsel araştırmalarda en yaygın kullanılan bağımlı değişkendir. Bazı araştırmada bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Örgüt performans, işletmelerin hayatta kalmasını sağlayan en önemli unsurdur.¹ Performans, belirli bir stratejinin amaçlarına ulaşmak için uygunluğunun ölçülmesinde kullanılan tek önemli husustur. İşletme ve yönetim araştırmalarında örgütsel performans, insan kaynakları, pazarlama, operasyon yönetimi, uluslararası ticaret, strateji ve bilgi sistemi gibi çeşitli örgütsel fonksiyonların temel bir sonucudur.²

Performans, bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli biçimde kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneği olarak tanımlanmıştır.³ Singh ve diğerlerine (2016) göre, tüm bu alandaki araştırmaların nihai hedefi, işletmelerin kârlılıklarını ve uzun

¹ Pierre J. Richard v.d., “Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice”, **Journal of Management**, Vol. 35, No. 3, 1 June 2009 s. 718-804, (Çevrimiçi) <https://ssrn.com/abstract=1421199>; Asghar Afshar Jahanshahi v.d., “Analyzing the effects of electronic commerce on organizational performance: Evidence from small and medium enterprises”, **African Journal of Business Management**, Vol.6 (15), 2012, s. 6487, (Çevrimiçi) DOI: 10.5897/AJBM11.1768

² Satwinder Singh, Tamer K. Darwish, Kristina Potocnik, “Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures”, **British Journal of Management**, Vol. 27, 2016, s.214

³ Demir H., Okan T., “Teknoloji, Örgüt Yapısı Ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 10 (1), 2009, s.57-72

vadeli hayatlarını iyileştirmelerine yardımcı olmak için örgütsel performansın nasıl artırılacağı, şekillendirileceği ve sürdürülebileceğini açıklamak üzerinedir. Örgütsel performans farklı bilim adamları tarafından farklı endüstrilerdeki farklı işletmelere uygulanabilecek şekilde çok genel terimlerle tanımlanmıştır. Bu genel tanım kavramlarının geniş doğasından dolayı kaynaklanır, böylece onun anlamı kullanıcının bakış açısı ve ihtiyaçlarına göre değişir.⁴

Genel olarak örgütsel performans bir kuruluşun vizyonuna, misyonuna ve hedeflerine ulaşmak için ne kadar iyi çalıştığını belirleyen süreç olarak ifade edilmiştir. Bu ifadeye göre performans bir faaliyet döneminden sonra örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için ne kadar iyi derecede çalışıp çalışmadığını ya da başarılı olup olmadığını gösteren örgütsel faaliyet olarak tanımlanmıştır.⁵

Benzer şekilde “örgütsel performans ölçüsü”, “iş stratejisinin etkinliğini ve etkililiğini ölçmek için kullanılan bir ölçüm unsuru olarak tanımlanabilir. Bunlar, karar vermeyi ve yönetsel önlem alma faaliyetlerini etkileyen finansal veya finansal olmayan bilgileri içermektedir.⁶

Öte yandan, 2012 yılında James, her bir kelimeyi ayrı ayrı tanımlayarak ve sonra iki kelimeyi bir araya getirerek örgütsel performansa ayrıntılı bir tanımlama yapmıştı. James verildiği tanıma göre “Örgütsel” örgüt kelimenin sıfat formu olduğunu gösterip, örgüt, belirli bir amaç için organize olmuş bir insan grubudur. Diğer bir deyişle, ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek gereğiyle bir araya gelmiş kişilerin oluşturduğu birliktir. ‘Performans’ ise, bir işlevi veya görevi gerçekleştirme işlemi veya eylemidir. Performans, kişinin bu işlevi ne kadar başarılı

⁴ A.e.

⁵ Janice Edwards, “Assessing Organizational Performance”, t.y, (Çevrimiçi) <https://opentextbc.ca/strategicmanagement/chapter/assessing-organizational-performance/>, 27 Haziran 2019:13:28

⁶ Jennifer A. Farris, Eileen M. Van Aken, Geert Letens, “Organizational Performance Measurement, Handbook of Measurement in Science and Engineering”, Edited by Myer Kutz. John Wiley & Sons, Inc., 2013, s. 911- 943

bir şekilde yerine getirdiğiyle ilgili bir algılamadır. İki kelimeyi bir araya getirildiğinde, organizasyonel performans olarak ortaya çıkan başka bir geniş işletme kavramı oluşturulmuştur.⁷

“Organizasyonel performans, belli bir amacı olan organize bir insan grubunun bir işlevi nasıl yerine getirdiğiyle ilgilidir”.⁸ Richard v.d. örgütsel performansın belirli üç işletme sonuç alanını içerdiğini iddia etmiştir:⁹

- (1) Finansal performans, bir şirketin faaliyetlerini ve politikalarını parasal terimlerle ölçmek anlamına gelir. Başka bir deyişle, dolar cinsinden, sterlin, euro vb. ölçümdür. Bir şirket finansal performansının ne kadar iyi olduğunu karların, varlıkların geri dönüşüne ve yatırım geri dönüşüne bakarak görebilir. Katma değeri ölçerek finansal performansını da ölçülebilir.¹⁰
- (2) Ürün/Pazar/operasyonel performansı, bir şirketin veya ürünün pazarda ne kadar iyi performans gösterdiğini ölçer. Başka bir deyişle, bir ürünün pazar payının artmış olup olmadığını, ürün yükseltmelerinin satışların artmasına yardımcı olup olmadığını, vb gösterir(satış). Özellikle tüm şirketten ziyade bir üründen söz ederken, 'ürün/ pazar performansı' olarak adlandırılmaktadır.¹¹
- (3) Hissedar değeri performansı, bir şirketin hissedarlarını ne kadar zenginleştirdiğini (toplam hissedar getirisi, ekonomik katma değer, vb.) gösterir. Aslında, çoğu işletme uzmanları hissedar değeri performansının nihai organizasyonel performans ölçütü olduğunu inanırlar. Hissedar değeri

⁷ Louise James, “**What is Organisational Performance?**”, 2012, (Çevrimiçi) <http://www.growth.pitcher.com.au/resources/articles/what-is-organisational-performance>, 02 January 2019: 22:17.

⁸ A.e.

⁹ Richard v.d., a.g.e., 2009, s. 722.

¹⁰ A.e., s. 727

¹¹ A.e., s. 728-734

maksimize etme ve hissedar değeri modeli, hissedar değeri ile aynı anlama gelir. Çünkü, hepsi İşletmelerin piyasa değerini ifade eder. Hissedar değeri, bir şirketin pazar kapitalizasyonuna/artırma da değinebilir. Serbest piyasa kapitalist sistemine inananlar, hissedar değerinin zenginleştirmeyi üst yönetimin birinci önceliği olması gerektiğini söylüyor.¹²

Benzer biçimde Venkatraman and Ramanujam çok zaman önce örgütsel performansın üç boyutu olduğunu savunmuştur. Bunlar: finansal performans, operasyonel performans ve paydaş performansı olarak bilinmektedirler.¹³

Kaplan ve Norton 1992’de performansı örgütsel amaç ve hedeflerin ne dereceye kadar tamamlandığını ölçebilecek hem finansal hem de finansal olmayan göstergelerden oluşan bir dizi olarak tanımlanmıştır.¹⁴ Bu tanım içerikler perspektifinden bakıldığında kurumsal performansın bir işletmenin başarısını veya hedef başarılarını ölçmesini sağlayan bir dizi parametreden oluştuğunu ifade eder. Bazı yazarlar örgütsel performans ile örgütsel etkinlik arasında ayrım yapmışlardır. Örgütsel Performans finansal performans, ürün piyasası performansı ve hissedarların geri dönüşünü ifade ederken, organizasyonel etkinlik, finansal performansın yanı sıra, operasyonların etkinliği, müşteri memnuniyeti, kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal olmayan diğer sonuçların içermektedir.¹⁵

Benzer şekilde Almatrooshi ve diğerleri örgütsel performansı, örgütün öngörülen hedeflerinin örgütün elde edildiği mevcut veya gerçek sonuçları ile karşılaştırması olarak tanımlamıştır. Bu nedenle, örgütsel performans, bir işletmenin gerçekleştirmeyi planladığı sonuçlara karşı gerçekleştirdiği asıl objektif başarı

¹² Richard v.d., a. g.e., 2009

¹³ N. Venkatraman, Vasudevan Ramanujam, “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches”, **Academy of Management Review**, Vol. 11, No. 4, 1986, s. 801-803.

¹⁴Robert S. Kaplan, David P. Norton, The Balanced Scorecard -- Measures that Drive Performance, **Harvard Business Review**, Jan-Feb;1992, s. 71-79.

¹⁵ Richard v.d, a.g.e., 2009, s.722

seviyesini ifade eder. Başka bir deyişle, organizasyonel performans, iki organizasyonel sonucun karşılaştırılmasıdır: gerçek veya gerçekleştirilen başarılar ve amaçlanan veya planlanan başarılar.¹⁶ Örgütler için performans ölçümünün faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir: ¹⁷

- Program yöneticilerini iç ve dış müşterilerin ve paydaşların ihtiyaç ve memnuniyet düzeyleri hakkında bilgilendirmek ve program çıktısının kalitesine ilişkin belirli değerler yaratarak hizmetlerin ve ürünlerin kalitesini yükseltmek,
- İş süreçlerinin daha iyi anlaşılmasına, süreçteki sorunların belirlmesine ve süreçlerin iyileştirmeye yardımcı olmak,
- Süreç yönetiminde objektif ve kantitatif karar verme tekniklerini kullanarak daha kaliteli bir karar alma ortamı oluşturmak,
- Organizasyonun stratejik planlarını ve hedeflerini desteklemek,
- Önyargısız ve objektif bir performans değerlendirme yöntemi oluşturarak hesap verebilirliği sağlamak, ve çalışanları motive etmek
- Planlama yapılmasında ve bütçe hazırlamada yardımcı olmak,
- Hizmetlerin dağıtımında ve erişilebilirliklerinde eşitliği sağlamak,
- İşletmelerin kendi işletmelerini veya iş süreçlerini rakipleriyle veya diğer iş süreçleriyle karşılaştırmasını sağlamak ve işletme başarısını ölçmek,
- Ciddi hatalara neden olabilecek durumlarda erken uyarı sistemi olarak çalışmaktır.

2.2. Örgütsel Performans Ölçümünde Son Gelişmeler

Geçmişteki strateji çalışmalarının çoğu, yüksek performanslı işletmelere ilişkin vaka çalışmalarının egemenliğinde olmuştur. Ancak, son yirmi yılda, örgütsel

¹⁶ Bashaer Almatrooshi, Sanjay Kumar Singh, Sherine Farouk, "Determinants of organizational performance: a proposed framework", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 65 Issue: 6, (2016), s.844-859, (Çevrimiçi) <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038>

¹⁷ Oya H. Yüreğir, Gülsün Nakiboğlu, "Performans Ölçümü Ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, 2007, s. 546.

performans teorisinde dramatik bir değişim görölmüştür. İşletme teorisini göz önünde bulundurma başka noktaları ortaya çıkarmış ve her birinin örgütsel performans raporu etmek için farklı bakış açıları ortaya konmuştur. Bu farklılıkları yaratan iki ana bakış açısı hissedarlar teorisi ve paydaşlar teorisidir. 1980'lerde, şirketler genel olarak hissedarların mülkü olarak kabul edilmişler; bu nedenle, tüm organizasyon performansını ölçmek için hissedar geri dönüşünü kullanan hissedar teorisi, örgütsel performans ölçüm programlarına yönelinmiştir.¹⁸

1990'ların başından beri, geniş perspektifte paydaş temelli görüş örgütsel performans ölçüm programlarına hakim olmuştur. Bu bakış açısı, işletmelerin sadece hissedarların mülkiyeti olmadığına, aynı zamanda kamuya veya diğer paydaşlara ait olduğuna inanmaktadır. Kısaca, şirketler basit hissedarlardan daha geniş bir oyuncu kitlesine karşı sorumluluklara sahip olduğunu algılar hale gelmiştir.¹⁹ Bu yüzden örgütsel performans ölçümü hissedarların beklentisi ötesinde diğer paydaşların örneğin, çalışanlar ve onların temsilcileri, müşteriler, tedarikçiler, hükümetler, sanayi kurumları, yerel toplulukları vb. beklentisin içerebilmektedir.

2.3. Örgütsel Performansın Ölçülmesi

Performans ölçümü “eylemin etkinliğini ve etkinliğini belirleme süreci” olarak tanımlanmıştır. Performans ölçümü aynı zamanda bir olayın veya sürecin girdisinin, çıktısının veya faaliyet seviyesinin ölçülmesi şeklinde de tanımlanabilir.²⁰ Performans yönetimi, performans ölçümüne büyük ölçüde bağımlı olan daha geniş bir kavramdır. Performans yönetimi çabalarının nihai sonucu davranış, motivasyon ve süreçlerdeki gelişmelerdir. Dahası, performans ölçümü örgütsel etkinlik,

¹⁸ Graham Hubbard, “Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line”, **Business Strategy and the Environment**, Issue.18, 2009, s. 177–191, (Çevrimiçi) DOI: 10.1002/bse.564

¹⁹ A.e., 2009, s. 178

²⁰ Zoe J. Radnor, David Barnes, "Historical analysis of performance measurement and management in operations management", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, Issue: 5/6, 2007, s.385.

verimlilik ve kullanımla ilgilenirken, performans yönetimi ise performans ölçümüne bağlı olarak faaliyetlerin etkililiği ile ilgilenmektedir. Performans yönetimi organizasyonun niteliksel bakış açısını içeren etkililik ve daha bütüncül olan performans ölçümüne dayanmaktadır. Performans ölçüm faaliyetlerinin dört aşaması vardır. Bunlar: performans ölçüm sisteminin tasarlama/oluşturma, performans ölçümünün uygulanması, kullanımı ve performans ölçüm sisteminin sürdürülmesidir.²¹

Örgütsel performansların ölçülmesiyle ilgili farklı argümanlar vardır. Örgütsel performansın ölçülmesi çok zordur, özellikle ölçülmesi gerekenler sürekli değişiyorsa.²² Geleneksel olarak, örgütsel performans çoğunlukla muhasebe / finans boyutlarıyla incelenmiş ve ölçülmüştür.²³ Bu yaklaşımla işletme performansı üç boyut içeren çok boyutlu, yüksek dereceli bir kavramdır: Muhasebe/finans ile ölçümde birinci alt boyut, satış performansı - satış hacmi, satış büyümesi ve yeni ürün satışları ölçümünün kullanılır. İkincisi, mali performans - satışların yüzdesi olarak kârlılığı, yatırımın getirisini, kârın artmasını ve nakit akışlarını değerlendirir. Üçüncü ise, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatine ilişkin müşteri performansı ölçümlerinde kullanılmaktadır.²⁴

Ancak örgütsel performansın ölçümü ile ilgili yeni araştırmalar, yatırım getirisi veya net kazanç gibi geleneksel performans kriterler kullanarak ölçülmesine

²¹ A.e. s.393

²² Graham Hubbard, “Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line”, **Business Strategy and the Environment**, 18, 2009, s. 177–191, (Çevrimiçi) DOI: 10.1002/bse.564

²³ Ying Wang, Ramudu Bhanugopan, Pamela Lockhart, “Examining the quantitative determinants of organizational performance: evidence from China”, **Measuring Business Excellence**, Vol. 19 Issue: 2, 2015, s. 23-41, (Çevrimiçi) doi.org/10.1108/MBE-05-2014-0014

²⁴ Neil A. Morgan, Anna Kaleka, Constantine S. Katsikeas, 2004, “Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment”, **Journal of Marketing**, 68, s. 90–108; Constantine S. Katsikeas, Saeed Samiee, Marios Theodosiou, “Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization”, **Strategic Management Journal**, 27, 2006, s. 877, (Çevrimiçi) DOI: 10.1002/smj.549.

daha az önem vermenin gerekli olduğunu savunmuşlardır.²⁵ Bu araştırmacılar, finansal / muhasebe kriterinden başka boyutlar içeren farklı modern ve kapsamlı bir işletme performansı ölçümü yaklaşımı önermişlerdir. Bu geniş kapsamlı görüş sadece örgütsel performansın finansal perspektifinden değil ama aynı zamanda diğer finansal olmayan değer yaratma ölçütlerini de dikkate almaktadır.²⁶ Muhasebe / finansal performansı ölçüm yaklaşımı teorik olarak doğru olmasına rağmen, örgütsel performans kavramı aslında finansal, müşteri / paydaş, iç süreç, örgütsel kapasite (aslında Öğrenme ve Büyüme olarak da adlandırılır.) gibi geniş kapsamlı çerçevesi ile açıklanabilecek kadar çok yönlü olduğunu gösterilmiştir. Bu yüzden, diğer modern kapsamlı işletme performansı ölçümü daha doğru olduğu savunulmaktadır.²⁷

2.4. Performans Ölçümü Tasarlama/Oluşma

Mevcut literatürde performans ölçüm sistemlerinin tasarlamak/oluşturmak için birçok farklı işlem modeli bulunmaktadır. Örnek Kaplan ve Norton, kurumsal performansı ölçülmek için dengeli bir skor/sonuç kartı oluşturmanın dört aşamalı bir sürecini sunmuştur. Laitinen'in (2003) süreç modeli 14 aşamadan oluşmakta ve dinamik performans ölçüm sisteminin tasarımı ve uygulaması için tasarlanmıştır. Performans ölçüsü tasarlamak için kullanılan yöntemler ve izlenen aşamaların sayısı değişmekle birlikte, bütün süreçler benzerdir: ilk olarak, ölçüm kullanım onaylanır ve ölçülen hedefler tanımlanır, sonra hedefler için önlemler belirlenmektedir.²⁸

²⁵ Robert S. Kaplan, David P. Norton, "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II", **Accounting Horizons**, Vol. 15 No. 2, June 2001 s. 156.

²⁶ Carolina López-Nicolás, Angel Mero ~ no-Cerdán, "Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance", **International Journal of Information Management**, vol. 31, 2011, s. 904. (Çevrimiçi) DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.003.

²⁷ Kaplan, Norton, **a.g.e.**, 1992; Strategy management group, 2017, (Çevrimiçi) <http://www.balancedscorecard.org/BSCBasics/About-the-Balanced-Scorecard>

²⁸ Minna Saunila, Juhani Ukko, "A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects", **Baltic Journal of Management**, Vol. 7 No. 4, 2012, s. 356.

Örgütsel önlemler doğrudan ve dolaylı, nesnel(objektif) ve öznel(objektif olmayan) ve finansal ve finansal olmayan olarak farklı kategorilerde ayrılabilir. Bir performans doğrudan ölçülemediğinde dolaylı önlemler kullanılmaktadır. Nesnel önlemler, nicel bilgilere dayandırılır. Öznel önlemler genellikle insanların görüşlerine dayanır. Performans ölçümü geleneksel olarak finansal unsurlara yoğunlaşmıştır.²⁹ Ancak, günümüzde performans ölçümü kapsamlı bir süreç olarak görülmektedir. Örgüt içindeki tüm faaliyetlerin örgütün performansı üzerinde etkili olduğu kabul edilmiştir. Örgüt içinde faaliyetler arasında: liderlik ve yönetim, çalışanların görev motivasyonu, operasyonların kalitesi ve ürünlerinin tam olarak müşteri ihtiyaçlarına yönelik şekillendirme yetenekleri vb bulunmaktadır. Ayrıca performans ölçümü çalışanları motive etmeyi, bilgileri paydaşlara iletmeyi ve yönetsel karar vermede kullanmak gibi çok çeşitli amaçlara yapılmaktadır.³⁰

2.5. Modern Örgütsel Performans Ölçüm Modelleri

Kapsamlı performans ölçüm modelleri, tek bir çerçeveye dayanan çok sayıda farklı temel unsurlar içermektedir. İşletme alanlarında net bir performans sonucuna ulaşmayı sağlayabilecek tek bir ölçüm metodu bulunmamaktadır.³¹ Bu yüzden, daha kapsamlı bilgi elde edebilmek için performans ölçümü modellerinin geliştirilmesi çok önemlidir. Ancak modeller, sadece önlemlerin belirlenmesi, tanıtmaya ve yönetim amacıyla kullanılması için kılavuzlar olarak sağlamaktadır. Performans ölçüm modelinin gücü, finansal ve finansal olmayan, iç ve dış gibi çeşitlendirilmiş işletme performans unsurlarını içerdiğinde açıkça görülebilir.³²

²⁹ A.e.

³⁰ A.e., s. 356

³¹ Robert S. Kaplan, David P. Norton, "The balanced scorecard – measures that drive performance", **Harvard Business Review**, Vol. 83, 2005, s. 172-180.

³² Saunila, Ukko, a.g. e., 2012, s. 357

Araştırmacıların önerilerine göre performans ölçüm modelleri tüm temel bakış açılarını kapsamalı ve aşağıdaki gerekliliklere uyum göstermelidir. Ölçüler mantıklı bir koleksiyon oluşturmalıdır. Geliştirilen performans ölçüm modeli örgütsel karar vermede faydalı olmalıdır. Model, performans iyileştirmeyi mümkün kılmalıdır. Kısa vadeli önlemlerin uzun vadeli önlemleri öngörmesi için tutarlı olması gerekir. Literatürde çeşitli performans ölçüm modelleri bulunmaktadır. Bunlar arasında dengeli sonuç kartı, performans prizması ve performans piramidi vb. yer almaktadır. Özellikle maddi olmayan varlıkların ölçülmesi için Pusula (Navigator) ve maddi olmayan varlık izleyicisi modeli tasarlanmıştır.³³

2.5.1. Performans Prizma Modeli

Neely, Adams ve Crowe “Performans Prizması” nı “ikinci nesil performans yönetimi modeli” olarak tanımlamışlardır. Performans prizmasının ana özelliği paydaşlar konusundadır. Paydaşlar bir kuruluşun mevcudiyeti doğrudan/dolaylı, olumlu/olumsuz yönde etkileyen kişi, grup ya da kurumlardır. Performans prizması tüm paydaşların (yatırımcılar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, yasa düzenleyiciler) kapsandığı bir modeldir. Genelde paydaşlar iç paydaş ve dış paydaş olarak ikiye ayrılmaktadır. İç paydaşlara çalışanlar, yöneticiler, dış paydaşlara ise müşteriler örnek olarak verilebilir. Neely ve Adams farklı işletme performans ölçüm modellerinin kısıtlamalarını inceledikten sonra eksiklikleri giderecek şekilde yeni performans ölçme modeli olarak performans prizması modelini geliştirmişlerdir.³⁴ Dengeli skor kartı ve performans piramidi gibi birinci nesil modelleri değiştirmek için yeni bir çerçeveye ihtiyaç duyulmasının üç ana nedenini açıklamıştı:³⁵

³³ A.e.

³⁴ Alparslan Serhat DEMİR, Harun TAŞKIN, “İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması Ve Skandia Kilavuzu Modelleri, *Journal of Yasar University*, 3(11), 2008, s. 1695 - 1709

³⁵ Nick Ryan, Performance prism, (Çevrimiçi) <https://www.accaglobal.com/ca/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p5/technical-articles/performance-prism.html>, 19 Haziran 2019;10:40; Andy Neely, Chris Adams, Paul Crowe, “The Performance Prism In Practice”, *Measuring Business Excellence*, 5, 2, 2001, s. 6.

1. Artık kuruluşların yalnızca bir veya iki paydaş grubunun ihtiyaçlarına odaklanması kabul edilebilir veya mümkün değildir. Önceki Performans ölçüm modellerinin çoğu, sahiplerin ve muhtemelen bir kuruluşun müşterilerinin ihtiyaçlarına odaklanır. Çalışanlar ve tedarikçiler gibi diğer paydaşları içermemektedir.
2. Performans ölçüm çerçevelerinin çoğu, paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak için kuruluşun stratejileri, süreçleri ve yeteneklerinde yapılması gereken değişiklikleri görmezden gelmiştir.
3. Paydaşların kuruma birşey katması gerekir. Organizasyon ile paydaşları arasında “hızlı bir değiş tokuş” vardır - paydaşlar organizasyondan faydalanmayı beklemektedir - ancak organizasyon da karşılığında paydaşlarından yararlanmak istemektedirler. Performans ölçümü, söz konusu paydaşların kuruluşun onlardan istediğini sağlayıp sağlamadığını dikkate almalıdır.

Performans prizması, karar vericilerin organizasyonu yönetirken ele almak istediği temel konulara odaklanmalarını sağlamaktadır.³⁶ Bir kuruluşun performansını birbiriyle ilişkili olan beş unsurla (Performans prizması modeli beş temel elman) yönetmeyi amaçlamaktadır.³⁷ Bu beş ayrı ancak birbirine bağlı performans perspektifi, kuruluşların bir dizi performans ölçütü tanımlarken aşağıdaki soruları yanıtlamaya yönelir. Bunlar:

Paydaşların Memnuniyeti: Organizasyonun anahtar paydaşları kimlerdir ve onların ihtiyaçları ve beklentileri nelerdir?

Paydaşların Katkısı: Organizasyonun paydaşlardan beklentileri nelerdir?

Stratejiler: Bu ihtiyaçlar ve beklentiler setini sağlama noktasında organizasyonun ihtiyaç duyduğu stratejiler nelerdir?

Süreçler: Bu stratejileri gerçekleştirebilmek için organizasyonun ihtiyaç duyduğu süreçler nelerdir?

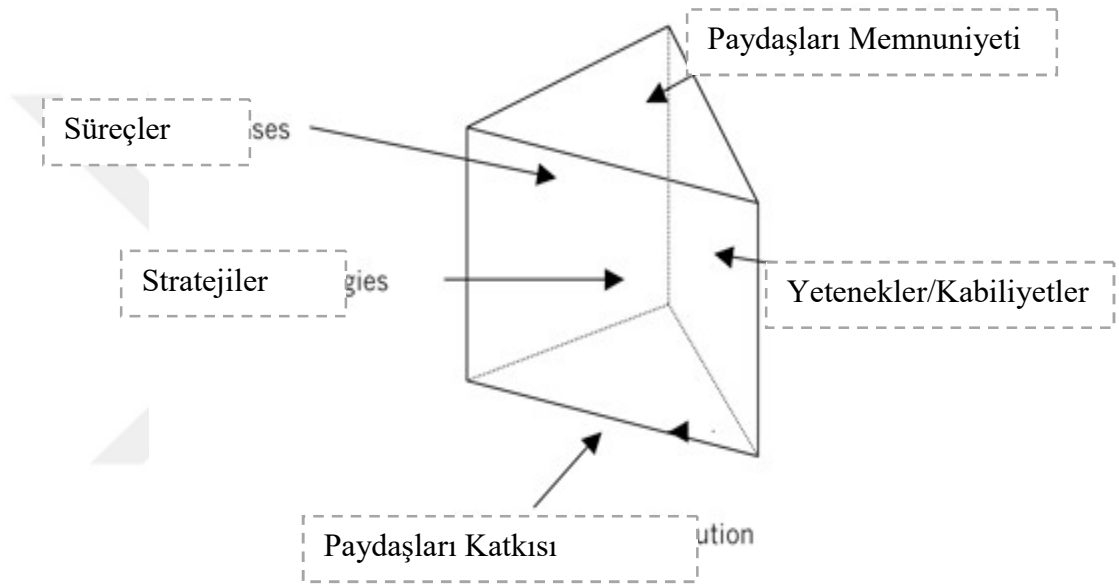
³⁶ Andy Neely, Chris Adams, Paul Crowe, “The Performance Prism in Practice”, **Measuring Business Excellence**, 5, 2, 2001, s. 7, (Çevrimiçi) DOI: 10.1108/13683040110385142.

³⁷ DEMİR, TAŞKIN, a.g.e., 2008, s.1696

Yetenekler: Bu süreçleri işletmek ve geliştirmek için organizasyonun ne tür yeteneklere ihtiyaç duyması ve sahip olması gerekir?

Yukarıdaki soruları cevaplamak, Şekil 2.1'de gösterildiği gibi paydaş değerinin yaratılmasını sağlamaktadır.

Şekil 2. 1 Performans prizması modeli



Kaynak: Nick Ryan, Performance prism, (Çevrimiçi) , <https://www.accaglobal.com/ca/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p5/technical-articles/performance-prism.html>, 19 Haziran 2019;10:40

Tüm performans prizma tarafları için geliştirilen önemli ek ayrıntı seviyeleri bile çerçevenin kapsamlı olmasını sağlar ve tüm ölçütlerin modele dahil edilmesini sağlayarak ölçümdeki boşlukları ortaya çıkarır.³⁸

³⁸ Andy Neely, **Business Performance Measurement: Theory and Practice**, Cambridge University press, 2002, s. 152.

2.5.2. Dengeli Skor/Sonuç Kartı Model

Dengeli sonuç Kartı (Balanced Scorecard (BSC)), İlk olarak Harvard Üniversitesi'nde çalışan profesörler Robert Kaplan(Dr.) ve David Norton (Dr.) tarafından, daha dengeli performans ölçütleri kullanılarak örgütsel performansı ölçmek için bir model olarak geliştirilmiştir. Geleneksel olarak şirketler kısa vadede başarının ölçütü olarak sadece finansal performansı kullanırlar. Ancak,"Dengeli sonuç Kartı" uzun vadeli başarıyı daha iyi vurgulamak amacıyla ek olarak finansyal/mali olmayan stratejik ölçütleri de içermektedir. Bu sistem yıllar geçtikçe gelişmiş ve şimdi tamamen entegre bir stratejik yönetim sistemi olarak kabul edilmektedir.³⁹

Örgütsel performans değerlendirmesine yönelik bu modern yaklaşım, gerçek işletme performansının iyi derecede yansıtılmadığı geleneksel muhasebe performansı ölçümlerinin eksikliklerini ortaya çıkaran günümüzün dinamik iş ortamları tarafından yaratılmıştır.⁴⁰ Performans terimi çoğunlukla kâr, maliyet ve pazar payı ile ilişkilendirilir, ancak performans sadece finansal kavramlarla ilintili değildir.⁴¹ Akademisyenler bu kavramını büyük ölçüde destekleyerek hem finansal hemde finansal olmayan önlemlerin aynı yapıda birleştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Çünkü finansal olmayan performans ölçümleri işletmenin uzun vadeli başarısına odaklanır ve müşteri memnuniyeti, şirket içi süreçlerinin verimliliği, inovasyon ve çalışan memnuniyeti gibi önlemleri örgütsel performansı artmasına yol açabilir.^{42, 43}

³⁹ A.e.

⁴⁰ Zahirul Hoque, (2005),"Securing institutional legitimacy or organizational effectiveness?", **International Journal of Public Sector Management**, Vol. 18, Iss 4, s. 368, (Çevrimiçi) <http://dx.doi.org/10.1108/09513550510599274>

⁴¹ Erkki K. Laitinen, "A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies", **Scandinavian Journal of Management**, 18(1), 2002, s. 66, (Çevrimiçi) doi:10.1016/s0956-5221(00)00021-x.

⁴² Robert S. Kaplan, David P. Norton, "strategic learning & the balanced scorecard", **Strategy & Leadership**, 24(5), 1996, s. 18–24, (Çevrimiçi) doi:10.1108/eb054566

⁴³ Laitinen, a.g.e., 2002, s. 68

Dengeli skor/sonuç kartı örgütsel performansı maliyet/finansal, müşteri, iç süreçler, yenilikçilik ve öğrenme gibi dört bakış açısıyla ölçülmektedir. Dolayısıyla, dengeli skor kartı ilk defa işletmelerin müşteri perspektif ölçütleri, iç işletme süreci ve öğrenme ve büyüme perspektifinin içeren finansal olmayan ölçütlerinin finansal ölçütlerle birlikte ve tüm bu unsurların uyumlu tek sistemde birbirine bağlamasını sağlamıştır.⁴⁴

Dengeli sonuç kartı bir kurumun vizyon ve stratejisine bağlıdır. Örgütün fazla bilgi yüklenmesini önlemek amacıyla en önemli noktalara odaklanmayı gerektirmektedir.⁴⁵ Aşağıdaki şekil 2.2.'te de görüldüğü gibi yöntem, dört temel boyut altında (müşteri bakış açısı, iç süreçler bakış açısı, öğrenme ve gelişme bakış açısı, finansal bakış açısı) şirketin vizyon ve stratejisini, “dengeli” bir şekilde fiziksel ölçütlerle ifade etmiştir. Bunu ifade ederken organizasyon, şu soruları sorar:⁴⁶

1. Hissedarlarımıza nasıl bakıyoruz?
2. Müşteriler bizi nasıl görüyor?
3. Ne de daha iyi olmalıyız?
4. Gelişmeye ve değer yaratmaya nasıl devam edebiliriz?

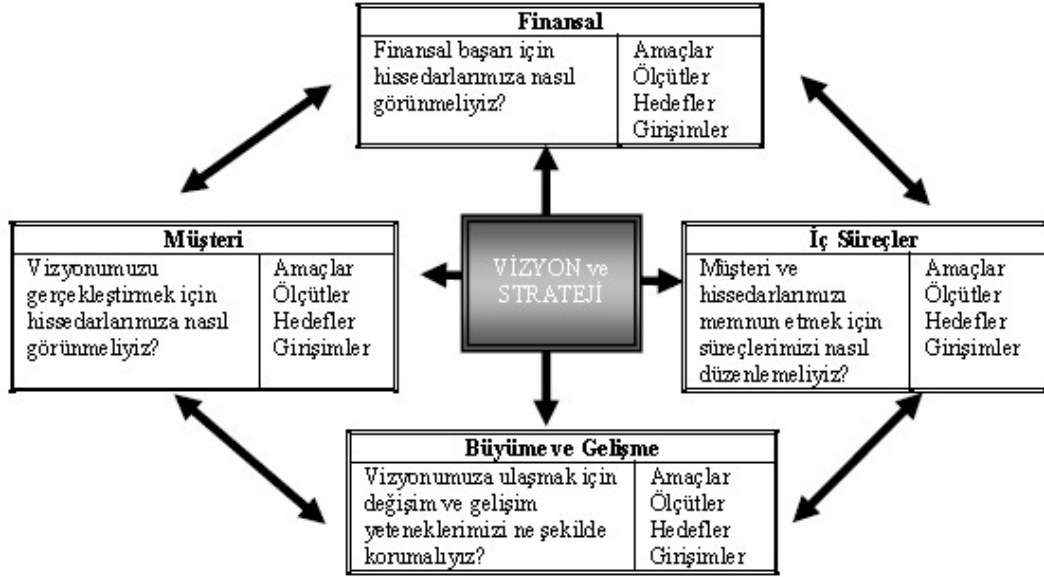
İyi uygulanmış bir dengeli skor kartı, işletmenin performansını etkileyecek pek çok faktörün izlenmesinde yöneticilere yardımcı olmaktadır.

⁴⁴ Maria-Luminita Gogan, “An innovative model for measuring intellectual capital”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 124, 2014, s. 194 – 199

⁴⁵ Kaplan, Norton, **a.g.e.**, 2005

⁴⁶ Oya H. Yüreğir Ve Gülsün Nakiboğlu, “Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 16, Sayı 2, 2007, s. 545-562.; Khim Ling Sim, Hian Chye Koh, "Balanced scorecard: a rising trend in strategic performance measurement", **Measuring Business Excellence**, Vol. 5, Issue: 2, 2001, s. 20, (Çevrimiçi) <https://doi.org/10.1108/13683040110397248>

Şekil 2. 2 Dengeli Skor Kart Yapısı



Kaynak: Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1992. "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", **Harvard Business Review**, January-February 1992, s. 72'den aktaran Oya H. Yüreğir, Gülsün Nakiboğlu, "Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 16, Sayı 2, 2007, s. 556

Kaplan ve Norton, işletmelerin kendi geliştirdiği modeli seçmeleri gerektiğini iddia etmelerine rağmen, diğer araştırmacılar Dengeli Skor Kartı modelini çok sınırlı olduğu konusunda eleştirmiştir. Çünkü Dengeli Skor Kartında çalışanlar önemsiz olarak görülürken, bilgi yönetimini yeni ekonomik varlığın kritik bir başarı faktörü olarak ele alıp uzun vadede hayatta kalmanın anahtarı olarak görülmektedir. Dengeli Skor Kartı, sadece finansal olmayan bakış açıları ekleyerek geleneksel (finansal) bakış açılarının dengelenmesinde destekleyicidir.⁴⁷

⁴⁷ Gogan, a.g.e., 2014

2.5.3. Performans Piramidi Modeli

Lynch ve Cross tarafından geliştirilen performans piramidi, finansal ve finansal olmayan performans ölçütleri hiyerarşisini içermektedir. Performans yönetiminin parçası olarak bir sistemin finansal ve finansal olmayan performans göstergelerini içermesi gerektiğini genelde kabul edilir. Performans piramidi her ikisini de modele dahil etmeye teşebbüs etmiştir. Aşağıdaki şemada görüldüğü gibi kurumsal vizyonun elde edilmesine yardımcı olan çeşitli düzeylerde basamaklandırılmış eylemler gösterilmektedir. Diğer ifade ile bu şema strateji ve rutin işlemler arasındaki bağı göstermektedir. Yoğunlukta çeşitli hiyerarşik düzeyde performans kriterleri arasında bağlantı oluşturmak, performans ölçüm sisteminin en önemli özelliklerinden biridir. Böylece, organizasyonlardaki her bölüm ve fonksiyonel birimler aynı amaçlara yönelik olarak çalışır. Performans piramidi ilk olarak 1990'da Judson tarafından geliştirilmiş ve Lynch ve Cross (1991) tarafından iyileştirilmiştir.⁴⁸

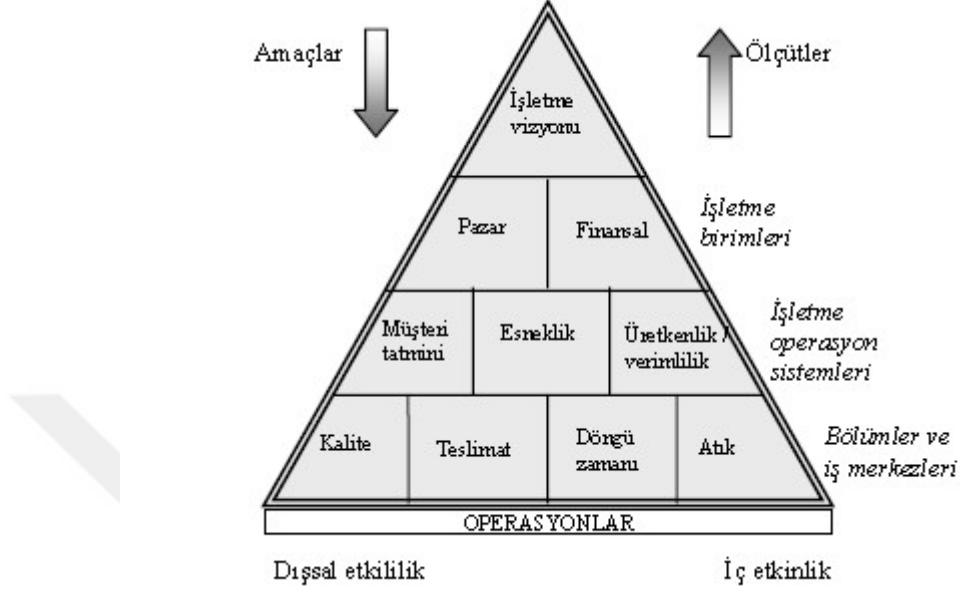
Performans piramidinin amacı, organizasyonun stratejisi ve operasyonları arasında hedeflerin müşteri önceliklerine dayanarak yukarıdan aşağıya doğru basamaklandırılıp performans ölçütlerin ise aşağıdan yukarıya doğru dönüştürülmesidir.⁴⁹ Şekil 2.3'te gösterilen performans piramidi yöntemi, organizasyonun dışsal etkililiğini (piramidin sol tarafı) ve iç etkinliğini (piramidin sağ tarafı) tanımlayan dört farklı düzeydeki amaçları içerir. Geleneksel performans ölçümleri genellikle piramidin sağ tarafında baskın olduğundan dolayı komple değildir. Bu performans ölçütleri her işletme için değerlidir ama sadece modelinin yarı kısmına dahil etmiştir.⁵⁰

⁴⁸ Laitinen, “A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies”, *Scandinavian Journal of Management*, 18, 2002, s. 65-99

⁴⁹ A.e., s.72

⁵⁰ Yüreğir, Nakiboğlu, a.g.e., 2007, s.554

Şekil 2. 3 Performans Piramidi



Kaynak: Oya H. YÜREĞİR ve Gülsün NAKİBOĞLU, Performans Ölçümü Ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, 2007, s.554

İşletmenin performans piramidi, bütünsel işletme vizyonunun (amaçların ilk düzeyi, en yüksek düzeyi) tanımlayarak başlar. Seviye 1: Örgütün üst düzeyinde, uzun vadeli başarı ve rekabet avantajı nasıl elde edeceğini açıkladığı kurumsal vizyon ya da misyon yer almaktadır. Misyon ve vizyonun doğası gereği bu düzey amaçlar işletmenin uzun vadeli başarısını etkileyen stratejik konularla ilgilidir.⁵¹

Seviye 2: Örgütün piyasa ve finansal yapı ile ilgili ölçümler açısından kritik başarı faktörlerinin elde edilmesine odaklanır. Örgütsel vizyonun gerçekleştirmek için ilk odak noktası pazarlama ve finansal planlarda başarılı olmaktır. Pazarlama ve finansal amaçlar ve stratejiler ilk düzeyde işletmelerin vizyonlarından ortaya çıkar.

⁵¹ Kaplan Financial Limited, The Performance Pyramid, 2012, (Çevrimiçi)
kfknowledgebank.kaplan.co.uk/KFKB/.../The%20Performance%20Pyramid.aspx, 19 Haziran 2019:
15:14

Seviye 3: Seviye 2'de belirlenen pazarlama ve finansal stratejiler, müşteri memnuniyetinin, artan esneklik ve bir sonraki seviyedeki yüksek verimliliği elde edilmesi ile bağlantılı olmalıdır. Bunlar, organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşabilmek için rehberlik eden güçlerdir.

Seviye 4: 3. düzeydeki stratejik hedeflere ulaşabilme durumu, teslimat, döngü süresi ve atıklar gibi göstergelerle izlenebilir. Piramidin sol tarafı, dışsal etkililik odaklı olurken büyük bir çoğunlukla finansal olmayan ölçümleri içermektedir. Sağdakiler organizasyonun iç verimliliğine odaklanır ve çoğunlukla finansaldır. Performans piramidinin bir dezavantajı, iki paydaş grubuna, yani hissedarlara ve müşterilere yoğunlaşma eğiliminde olmasıdır. Diğer paydaşlarla da ilgili ölçümlerin dahil edilmesini sağlamak gerekmektedir.⁵²

2.5.4. Skandia Pusulası Modeli

Skandia pusulası (navigatör) finansal olmayan bir model olarak sınıflandırılır ve ilk olarak 1998'de Leif Edvinsson tarafından, Skandia adlı bir İsveç'te finansal hizmetler veren şirketin entelektüel sermaye direktörlüğü olarak görevdeyken geliştirmiştir. Çeşitli bileşenler ve ölçüm sistemleri vasıtası ile Skandia Pusulası, yönetim tarafından performans yönetimi ve maddi olmayan duran varlıkların değerini ölçen bir model olarak kullanılabilir. Edvinsson, geleneksel muhasebenin her zaman gerçek piyasa değerine yanıt vermediğini ve bunun maddi olmayan varlıkların veya entelektüel sermayenin değeri nedeniyle olduğunu savunmuştur.⁵³

⁵² A.e.

⁵³ Sulanjaku Marsel, "The Contribution of Skandia Navigator in Intangibles Measurements an Albanian Case Approach", **International Journal of Economics, Commerce and Management**, Vol. II, Issue 11, Nov 2014,s.1, (Çevrimiçi) <http://ijecm.co.uk>

Leif Edvinsson, Pusula adlı dinamik ve bütünsel bir entelektüel sermaye raporlama modeli geliştirmiştir. Bu yeni model, işletmenin dört/beş temel boyutunu içermektedir.⁵⁴

- Finansal boyut,
- Müşteriler boyutu,
- Süreçler boyutu,
- Yenileme ve geliştirme boyutu ve
- İnsan boyutudur.

Skandia Pusulası, yukarıda bahsedildiği gibi şirket performansına katkıda bulunan unsurları beş farklı noktada tanımlamıştır. Entelektüel sermaye kaynakları genellikle bu kaynaklar ile örgütsel değer yaratma arasındaki nedensel ilişkileri gösteren performans itici güçleri olarak anılacaktır.⁵⁵ Skandia Pusulası Modeli, entelektüel sermayeyi insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olmak üzere üç kısımda değerlendirmektedir.⁵⁶ Çalışan becerileri ve müşteri ilişkileri gibi entelektüel sermaye kaynakları çoğu zaman müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırır ve bu da hissedar değerinin artmasını sağlar.⁵⁷

Skandia Pusulası modelinin amaçlarından biri örgütlerin maddi olmayan duran varlıklarını ortaya çıkarmak ve görselleştirmektir. Pusula, örgütün piyasa değerini tahmin eden hem finansal hem de finansal olmayan unsurları içermektedir.

Model'e göre, yönetimi doğru karar vermeye yönlendiren bir "Pusula" bulunmalıdır. Skandia Pusulası beş farklı bakış açısını göz önünde tutar: finansal odak, müşteri odaklılık, süreç odaklılık, insan sermayesi odaklılık ve yenilik odaklılıktır. Yukarıda belirtilen her perspektiflerin performansını ölçmek için L. Edvinsson ve Malone dört farklı gösterge kullanmıştır; kümülatif (genellikle parasal

⁵⁴ Gogan, **a.g.e.**, 2014, s. 196.

⁵⁵ Marsel, **a.g.e.**, 2014, s. 1

⁵⁶ DEMİR, TAŞKIN, **a.g.e.**, 2008, s. 1699

⁵⁷ Marsel, **a.g.e.**, 2014, s. 3

formlarda ifade edilen doğrudan ölçümler), rekabetçi (fiili/gerçek oranları sektör oranlarıyla karşılaştırır), karşılaştırmalı (benzer şirketleri farklı oranlarla karşılaştırır) ve birleştirilmiş önlemler (birden fazla bakış açısı ile birleştirilir).⁵⁸

Model, işletmenin finansal sonuçlarını dikkatle alıp tüm işletmenin parasal değer yaratma çabalarına dayanır. Diğer odaklarla karşılaştırıldığında, finansal odak geleceğe yönelik değil, geçmiş ekonomik işlemleri göz önünde bulundurarak geçmişe yöneliktir. Finansal odakta değişkenler ve oranlar performans rasyoları, bilanço ve gelir tablosu gibi oranlar kullanılmaktadır.

Müşteri ilişkileri, örgütün bakış açısında ve başarısında kilit bir unsurdur. Müşteriler, örgütün altyapısı dışındaki bir değişken olarak görülmemeli, onlar örgütlere katma değer sağlayan örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedirler. Böylece, müşterilerle ilgili toplanan bilgiler iç raporlamanın bir parçası olacaktır. Bu doğrultuda; müşteri özellikleri, gelirler, müşterilerin iletişim ve satın alma sıklığı, müşteri geribildirimleri, satış sonrası hizmetler vb. gibi müşteri odağının değerlendirmek için farklı bakış açılarının dikkate alınmaktadır.

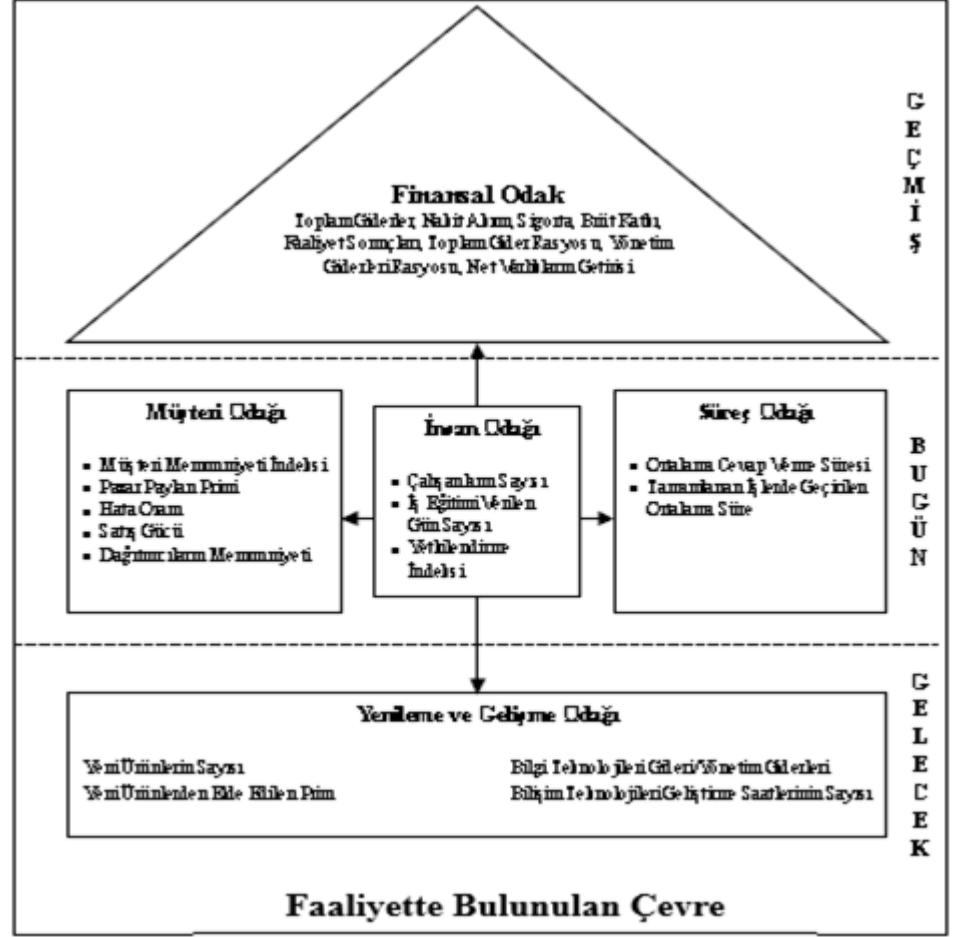
Süreç odağında, temel olarak insan sermayesinden elde edilen değer yaratma sürecini destekleyen teknolojik faktörler göz önünde bulundurulur; bilgi teknoloji sistemleri, veritabanları, çalışma prosedürleri vb. Bu faktörlerin yönetimi örgütün performans iyileştirmeleri için büyük bir rol oynamaktadır.

İnovasyon/Yenileme ve gelişme odağı, finansal odağa zıt olarak zamanın bakış açısından geleceğe yöneliktir. Yenilik odağı vasıtası ile yönetim örgütün ekonomik büyümesi için yeni fırsatlar yaratabilecek eylemleri belirleyebilir. Bu pusula boyutu, kaynakların geleceğin iş şekillerine ve yöntemlerine doğru yönlendirilip yönlendirilmediğini ölçmektedir.⁵⁹

⁵⁸ A.e.

⁵⁹ DEMİR, TAŞKIN, a.g.e., 2008, s. 1699

Şekil 2. 4 Skandia Pusulası Modeli



Kaynak: Alparslan Serhat DEMİR ve Harun TAŞKIN, “İşletme Performansi Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansi, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması Ve Skandia Kilavuzu Modelleri”, Journal of Yasar University,3(11), 2008, s. 1699.

İnsan/işgücü sermaye odağı maddi olmayan duran varlıkların en önemli unsurlarıdır ve Skandia Pusulası modelinin ortasına yerleştirilmiştir, çünkü maddi olmayan duran varlıklar üzerindeki diğer bileşenler için kilit kaynak olarak görülmektedir. Liderlik endeksi (%), motivasyon endeksi (%), eğitim, tecrübe, yaş, maaş, eğitim maliyeti / toplam maliyet, toplam maaş / toplam gelir oranları gibi bileşenlerin değerlemesinde ve ölçülmesinde kullanılmıştır.

2.5.5. Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi (Monitörü)

Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi modeli Eric Sveiby tarafından geliştirilmiştir. Bu model, işletmelerin değerlemesinde defter değeri-ve-piyasa değeri arasında tutarsızlığını açıklayan üç tür maddi olmayan duran varlık tanımlamıştır. Defter değeriyle muhasebeleştirilmeyen “artık değer/residual”, çalışanların bireysel yeterliliğine, örgütün iç yapısına ve dış yapısına bağlanır. Maddi olmayan duran varlıklarının dışsal yapı (paydaş ilişkileri vb.), İçsel yapı (yönetim, tutumlar vb.) ve bireysel yeterlilik (eğitim, deneyim vb.) olarak üç temel maddi olmayan duran varlık olarak incelenmiştir. Her bir maddi olmayan duran varlık sınıflarının üç gösterge ile ölçülür: büyüme ve yenileme (yani değişim), verimlilik/etkinlik ve kararlılık/istikrarlık.⁶⁰ Böylece maddi olmayan varlıkların izlenmesi modeli (Intangible Assets Monitor-IAM) iki boyutlu bir matris vasıtasıyla seçilen ölçütlerinin karşılaştırılmasıdır.⁶¹

Skandia Pusulası organizasyon kültürü ve organizasyonun yönetim felsefesini insan sermayesinin bir parçası olarak görürken, Maddi Olmayan Duran Varlıklar izleyicisi onları içyapı altında sınıflandırmıştır. İnsanlara öncelikli olarak alan bu model, insanların iş dünyasında tek gerçek ajan olduğu ve iç ve dış yapının tüm bakış açıları insan eylemlerinden kaynaklandığı fikrine dayanmaktadır.⁶² Tablo 2.1, Maddi olmayan varlıkların izlenmesi modelinde kullanılan ölçüm örnekleri göstermektedir.

⁶⁰ Gogan, a.g.e., 2014, s. 196; DEMİR, TAŞKIN, a.g.e., 2008, s. 1701

⁶¹ A.e.

⁶² Gogan, a.g.e., 2014, s.196

Tablo 2. 1 Maddi olmayan varlıkların izlenmesi modeli

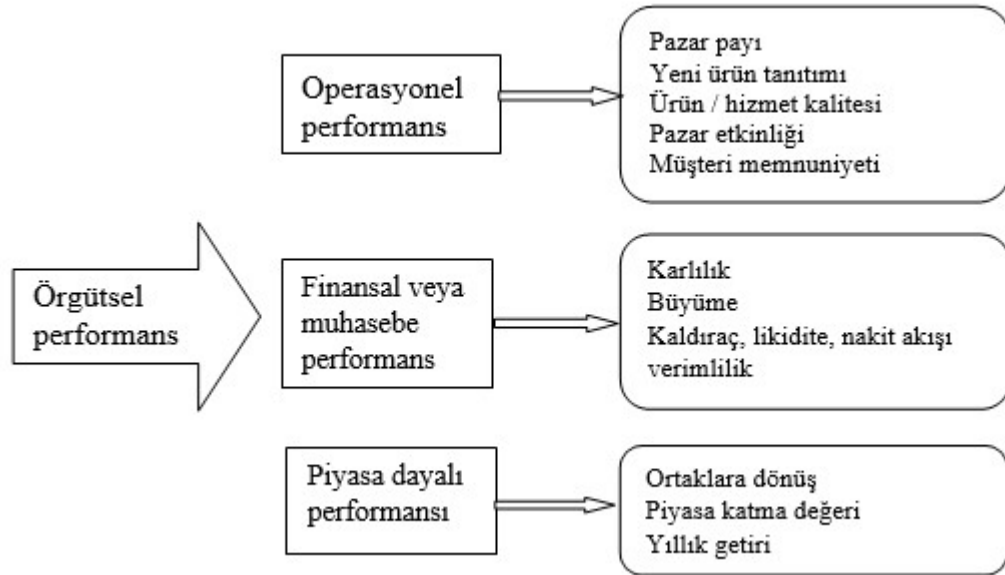
	Dışsal	İçsel	Yetenek
İstikrarlılık/ kararlılık	▪ Büyük müşterilerin payı ▪ Yaş yapısı ▪ Sadık müşterilerin oranı ▪ Tekrarlanan siparişlerin sıklığı	▪ Bilişim teknolojilerine Yatırım ▪ Müşteri artırımının planlanması	▪ Profesyonellerin yaptığı iş ▪ İlişkili olarak ücreti ▪ Kıdem durumları
Etkinlik	▪ Memnun olan müşteri indeksi ▪ Müşteri başına satışlar ▪ Kazanç/Kayıp indeksi	▪ Destek personel (sekreter gibi) oranı ▪ Değer / Görüş indeksi	▪ Profesyonellerin oranı ▪ Her bir işçi başına katma değer ▪ Her bir profesyonel başına katma değer ▪ Her bir işçi başına kâr / yarar ▪ Her bir profesyonel başına kâr/yarar
Büyüme ve Yenilik	▪ Her bir müşteri başına kârlılık ▪ Organik büyüme (bir şirketin kendi faaliyetlerin ile sağladığı büyüme) ▪ Müşteri artış tablosu	▪ Organizasyonun yaşı ▪ Destek olan personelin yaptığı iş ▪ Acemilerin oranı ▪ Kıdem durumları	▪ Meslekte yıl sayıları ▪ Eğitim durumları ▪ Eğitim ve öğretim maliyetleri ▪ Markalama ▪ İş yapma kabiliyeti ▪ Müşteri sayısının arttırılmasında ki beceri

Kaynak: Alparslan Serhat DEMİR, Harun TAŞKIN, “İşletme Performansi Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansi, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması Ve Skandia Kılavuzu Modelleri”, **Journal of Yasar University**,3(11), 2008, s. 1671

2.6. Ampirik Araştırmalarda En Yaygın Kullanılan Örgütsel Performans Ölçümleri

Literatür taramasına göre, son ampirik araştırmalarda kullanılan en yaygın örgütsel performans önlem türleri: Finansal veya muhasebe performansı, operasyonel performans ve piyasaya dayalı performans olarak belirlenmektedir. Aşağıdaki Şekil 2.5. organizasyonel performansı oluşturan üç ana alanın unsurlarını göstermektedir.

Şekil 2. 5 En yaygın örgütsel performans ölçüm türleri



Kaynak: En yaygın örgütsel performans ölçüm türleri türleri. (James, 2012, Richard v.d., 2009, Jahanshahi,2012).

Şekil 2.5.'de belirtilen performans ölçüm unsurları bölümde açıklanacaktır.

2.6.1. Finansal Ve Muhasebe Performansı

Performans genellikle muhasebe esaslı ölçütler (örneğin, varlıkların getirisi, yatırımın geri dönüşü, satışların geri dönüşü, özkaynak geri dönüşü gibi), piyasaya dayalı ölçümler (örneğin, borsa getiri gibi) gibi karlılık ölçümleri veya bunların bir karışımı muhasebe ve piyasa temelli ölçümlerle (örneğin, fiyat-kazanç oranı gibi) ile

değerlendirilir. Muhasebe temelli kriterler performans değerlendirmelerinde yaygındır. Ancak, muhasebe temelli performans göstergeler yanıltıcı olabilir çünkü iyi görünmek için manipüle edilmiş olabilirler. Kurumsal muhasebe yöntemlerinde tutarlılık eksikliği (örneğin, enflasyon, stok değerlendirme ve amortisman veya maddi olmayan duran varlıkların işlenmesi gibi) ve uluslararası muhasebe sözleşmelerinde standardizasyon eksikliği, kurumlar arasında yapılan karşılaştırmaların yanı sıra yapılan yorumları zorlaştırmaktadır. Tüm muhasebe temelli performans ölçütlerinin diğer eksikliği geriye bakış odaklılığı olmaktadır. Geçmiş yılların verileri bir işletmenin gelecekteki potansiyeli hakkında çok az derecede açıklama getirebilir. Muhasebe temelli ölçümlerin kısa vadeli odaklılığı olması başka bir eleştiri noktasıdır. Kâr seviyesi harcamaları kısararak kısa vadede kolayca artırılabilir (örneğin, reklam veya R ve D için harcamamasıyla), ancak bu tür uygulamalar uzun vadede zararlı olabilir. Bu nedenle, sadece muhasebe temelli ölçümlere dayanarak 'işletme performansının' gerçekten değerlendirilip değerlendirilmediği hala sorundur.⁶³

2.6.2. Piyasaya Dayalı Performans

Muhasebe temelli ölçütlere yönelik eleştiri dikkate alındığında, birçok yazar piyasa temelli ölçütlerin daha iyi genel performans göstergeleri önermişlerdir. Borsa verilerinin yatırımcının gelecekteki işletme potansiyeli konusundaki tahminlerini yansıttığı ve dolayısıyla işletmenin uzun vadeli değerine odaklandığı varsayılmaktadır. Borsa verilerinin yatırımcının gelecekteki işletme potansiyeli konusundaki tahminlerini yansıttığı varsayılmaktadır. Dolayısıyla, işletmenin uzun vadeli değerine odaklıdır. Yatırımcıların işletmeleri uygun şekilde değerlendirdiği varsayımı altında (tam rekabet pazarlar) borsa verileri kurumsal performansın en mantıklı göstergeleri olarak görülmektedir. Ancak, tam rekabet piyasasının idealist

⁶³ Jahanshahi vd., a.g.e., 2012, s 6489

varsayımları yaygın kullanımlar için ciddi kısıtlamalar getirmiştir. Piyasa temelli ölçütlerin ve muhasebe temelli ölçütlerin ilişkisi belirsizdir.⁶⁴

Bazı ampirik çalışmalar muhasebe ve pazar temelli performans ölçütlerinin esasen ilişkisiz olduğunu; faktör analizleri, finansal / ekonomik performansın iki bağımsız boyutunu ortaya çıkarmıştır. Diğer çalışmalar, iki tür ölçüt arasında korelasyon bulunduğunu ve ayrıca tek bir temel finansal performans yapısı oluşturduğunu göstermiştir. Muhasebe ve piyasaya dayalı performans ölçütlerinin yakınsaması zamana ve bağlam faktörlerine bağlı gibi görünmektedir: belirsizlik zamanlarında daha yüksek bir yakınsama bulurken sadece büyük işletmeler için anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Genel olarak, her iki ölçüt türünün de sınırlamaları olduğu ve - mümkünse - birleştirilmesi gerektiği işaret edilmiştir. Muhasebe ölçütleri, tüm işletmelerin üç temel finansal tablolarından, yani bilançolardan, gelir tablolarından ve nakit akış tablolarından elde edilebilecek değişkenleri ifade ederler. Muhasebe ölçütlerinin çoğu genellikle değerler, oranlar ve yüzdeler olarak ifade edilir.⁶⁵

2.6.3. Operasyonel Performans

Karton ve Hofer'e göre operasyonel performans pazar payına, yeni ürün tanıtımına, ürün/ hizmet kalitesine, pazarlama etkinliğine ve müşteri memnuniyetine göre alt gruplara ayrılabilir. Finansal/ ekonomik performans kriterlerine ek olarak, Venkatraman ve Ramanujam, pazar payı, yeni ürün tanıtımı, ürün / hizmet kalitesi ve pazarlama etkinliği gibi operasyonel performans ölçütleri önermişlerdir. Bu öneriler: karşılaştırılabilir yaklaşımlar, müşterilere yönelik değer, inovasyon ve iç işletme geliştirme konularında finansal ve operasyonel kriterleri içeren ölçüme dengeli puan kartı veya işletme modeli yaklaşımlarıdır. Bu modellerle, bir alanda gerçekleştirilen iyileşme bir başkasının pahasına olup olmadığını görmek için çeşitli finansal ve

⁶⁴ A.e.

⁶⁵ A.e.

operasyonel ölçeklerden verilerin bağlanması teşvik eder. Operasyonel performans göstergeleri, diğer yazarların “kritik başarı faktörleri” gibi isimlendirdiği unsurlara benzemektedir. Bununla birlikte, bu ikisi arasındaki kavramsal bir fark: Operasyonel performans değişkenleri, performans yapısının kendisini bir göstergesi olarak algılarken, kritik başarı faktörleri performansın öngörücüleri olarak kabul edilir.⁶⁶

2.7. İşletme Performansının Belirleyicileri

Bazı işletmeler, daha yüksek performans elde etmeye devam ederken diğerleri varlıklarını bile koruyamayarak pazarı terk etmişlerdir. İşletme performans farklarının belirleyicilerini anlamak, akademisyenlerin ve uygulayıcıların stratejik yönetim alanındaki çalıştığı konulardan biridir.⁶⁷ Performans belirleyici ve performans kaynağı ile ilgili literatürler daha önceleri üç perspektifte yoğunlaşmıştır. Birinci bakış açısı, endüstriyel örgütsel ekonomik (İ/O) perspektiftir. Bu perspektif performans kaynağı ya da belirleyici faktörleri endüstrilerin arasında olduğuna inanır. İkinci perspektif ise, endüstri içindeki faktörleri(intra-industry) savunan örgütsel çevre perspektifidir. Yaygın olarak çevresel perspektif olarak adlandırılmıştır. Üçüncüsü ise, şirketin performansının ana kaynağı olarak şirkete özgü kaynaklara ve yeteneklere odaklanan işletmenin kaynak tabanlı görünümüdür. Bu çalışmanın esas teorik temelleri kaynak tabanlı yaklaşımlar üzerine odaklandığı için bundan sonra KTY/RBV ilgili açıklamalara yer verilecektir.

Kaynak tabanlı teori, firmaya özel kaynakların ve yeteneklerin performans farklılıkları ve rekabet edebilirlik üzerindeki önemini savunmuştur. Kaynak tabanlı teorelin temel argümanı, mevcut iç kaynaklar ve yeteneklerin, işletme performansında endüstri türleri ve piyasa yapıları gibi dış etkenlerden daha önemli rol oynadığıdır. Spesifik olarak, kaynak tabanlı görüş her bir işletmenin kendilerini

⁶⁶ A.e., s. 6488

⁶⁷ Jing Zhang, “The impact of innovation capabilities on firm performance: an empirical study on industrial firms in China's transitional economy”, Ph. D thesis, School of Management and Marketing, University of Wollongong, 2004, s. 28, (Çevrimiçi) <http://ro.uow.edu.au/theses/2031>

diğerlerinden daha iyi yapan benzersiz iç kaynaklara ve yeteneklere sahip olduğunu ifade etmektedir.⁶⁸ Kaynak tabanlı görüşünün önerisine göre, yalnızca firmaya özgü iç maddi veya maddi olmayan kaynaklar ve değerli, taklit edilmesi zor, nadir ve kusursuz olarak ikame edilemeyen yetenekler üstün performansa yol açabilir.⁶⁹ Değerli ve taklit edilemezlik, Kaynak tabanlı görüşünün en temel ve en önemli olan iki niteliğidir.⁷⁰

KTY'ı açıkça anlamak için kaynak ve yetenekler arasında net bir ayrım yapmak aynı zamanda önemlidir. Böylece, Wernfelt (1984), "... belirli bir zamanda bir işletmenin kaynağının firmaya yarı kalıcı olarak bağlı olan maddi ve maddi olmayan varlıklar" olarak tanımlanabileceğini ifade etmiştir.⁷¹ Bu tanımlamaya göre, kaynaklar bir işletmenin amaçlarına ulaşmak için kullandığı insanlar, teknoloji, sermaye, yöntemler ve bunların birleşimi gibi bir üretim faktörleri olarak ifade edilmiştir. Kaynaklar dışarıdan elde edinilebilir veya şirket içinde yaratılabilir. Hatta maddi varlıklar (ör. ekipman) veya maddi olmayan varlıklar (ör. bilgi, insan sermayesi) biçiminde de bulunabilir.⁷²

Yetenekler yukarıda ifade edilen kaynakların işletme içindeki birikiminden ve bu kaynakların birleşmesinden ortaya çıkmış olabilir.⁷³ Jing, farklı literatürlere atıfta bulunarak, kaynaklar ve yetenek arasındaki farkı açıklanmıştır. Onun ifadesine göre "yetenekler bir örgütün içinde gömülüdür. Bu yetenekler, işletmenin sahipliğini

⁶⁸ Jay Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, vol.17, no.1, 1991, s. 99-120; Kathleen M. Eisenhardt, Jeffrey A. Martin, "Dynamic capabilities: what are they?", **Strategic Management Journal**, 21, 2000, s. 1105.; Zhang, **a.g.e.**, 2004, s. 31

⁶⁹ Barney, **a.g.e.**, 1991; Eisenhardt, Martin, **a.g.e.**, 2000, s.1105; Zhang, **a.g.e.**, 2004, s. 34

⁷⁰ David G. Hoops, Tammy L. Madsen, Gordon Richard Walker, "Guest Editors' Introduction to The Special Issue: Why Is There a Resource-Based View? Toward A Theory of Competitive Heterogeneity", **Strategic Management Journal**, 24: 2003, s. 890, (Çevrimiçi) DOI: 10.1002/smj.356

⁷¹ Birger Wernfelt, "A Resource-Based View of the Firm", **Strategic Management Journal**, Vol. 5, No. 2., 1984, s. 173.

⁷² Zhang, **a.g.e.**, 2004, s.34

⁷³ **A.e.**

devretmeden bir kuruluştan diğesine kolayca aktarılamaz.”⁷⁴ Bir başka deyişle, bir işletmenin yetenekleri, işletmenin hayatta kalması koşuluna bağlıdır ve işletmenin ölmesinden sonra yetenekler tek başına bulunamaz. Ancak, bir işletmenin kaynağı olarak devredilebilir ve satılabilir.⁷⁵

Genel olarak, kaynak ve yetenek kavramı birbirine benzerdir. Yetenek, özel bir kaynak türü olarak tanımlanır ve özellikle işletme tarafından sahip olunan diğ kaynakların verimliliğini artırmak için kullanılan, firmaya bağlı ve devredilemeyen bir firmaya özgü kaynaklardır. Bu nedenle, üstün performans elde etmek isteyen işletmeler, kaynakların karmaşık etkileşiminden meydana gelen bazı özel yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Hedef başarıları üstün performans getiren, firmaya özgü ve taklit etmesi zor olan kaynaklara ve yeteneklere stratejik kaynaklar ve stratejik yetenekler denmektedir.⁷⁶

⁷⁴ A.e.

⁷⁵ Hoops, Madsen, Walker, a.g e., 2003, s. 890

⁷⁶ Zhang, a.g.e., 2004,

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK İTİCİ GÜÇLERİN ÖRGÜT PERFORMANSI VE STRATEJİK YENİLİK YÖNETİMİ ÜZERİNDE ETKİSİ

Bu tez çalışmasının üçüncü bölümünde, Yenilik/inovasyon kavramının tanımı yapılmış, stratejik inovasyon ile ilişkili diğer kavramlara yer verilmiştir. Stratejik itici güçleri ve örgüt performansı ile ilişkisi açıklanmaya çalışılmış ve bu konuda yapılmış çalışmalara değinilmiştir.

3.1. Yenilik/ İnovasyon Tanım Ve Kapsam

Yenilik, şu anda büyük, küçük veya orta ölçekli şirketler için büyük bir rekabet avantajı kaynağı olarak genelleştirilmiştir. Bu düşünce, bilgiye dayalı olarak küresel ekonomiye girmiş- ya da girmek isteyenler için daha önemli olmaktadır.¹ Çünkü şirketler, çok karmaşık ve güçlü rekabet ortamında sadece sürekli yeniliklerle/inovasyonla hayatta kalabilirler.² Latin dili innovatus'tan türemiş olduğu inovasyon kelimesi toplumsal, kültürel ve idari alanda yeni yönetimlerin uygulanması anlamında kullanılmaktadır. İnovasyon, farklı disiplin bakış açılarından farklı araştırmacılar tarafından tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazı aşağıda yer almaktadır.

İnovasyon kavramı Avrupa komisyonu tarafından 2005 yılında hazırlanan ve TÜBİTAK tarafından Türkçe'ye çevrilen Oslo Kılavuzunda (OECD) "yenilik" olarak ifade edilmiştir. İnovasyon, “Bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir

¹ Ramon B. Narcizo, Alberto G. Canen, Iara Tammela, “SME’s Innovation Capability as A Resource to Meet Future Logistical Demands of Brazilian Oil Industry”, **International Journal of Engineering**, Tome XI, Fascicule 1, 2013, s. 158.

² Nezameddin Faghih, Banafsheh Dastourian, Seyyed Mojtaba Sajadi, Andres Henten, Pantea Foroudi, "A Framework for Business Model with Strategic Innovation in ICT Firms: The Importance of Information", The Bottom Line, (Çevrimiçi) [https:// doi.org/10.1108/BL-01-2018-0002](https://doi.org/10.1108/BL-01-2018-0002)

organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir” olarak tanımlanmıştır.³ Bu kılavuza göre bir yenilik için minimum koşul, ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyonel yöntemin işletme için yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş olmasıdır.

İnovasyon, genelde işletmenin hayatta kalma ve büyümenin can damarı olarak kabul edilmektedir. Yeniliğin, değer yaratmada ve rekabet avantajını sürdürmede merkezi bir rol oynadığı kabul edilmektedir.⁴ Birçok yenilik girişimci zihinlerden kaynaklanmış olsa da, en başarılı olan yenilik fırsatları bilinçli ve amaçlı bir araştırmanın sonucudur. Bu gibi yenilikler nadir bir durumda bulunmaktadır. Drucker’a(2002), göre bir şirket veya sektörde dört yenilik fırsat alanı bulunmaktadır: bunlar beklenmedik olaylar, uyumsuzluklar, süreç gerekliliği/ihtiyaçları ve endüstri ve pazar değişiklikleridir. Ayrıca, şirketin dışında var olduğu sosyal ve entelektüel ortamların da üç ek yenilik fırsat kaynağı bulunmaktadır: bunlar demografik değişiklikler, müşteri algılardaki değişiklikler ve yeni bilgilerdir.⁵

Yenilik/inovasyon, ilk başarılı ticari uygulamada yeni bir cihaz, süreç veya sistem kullanımı ile ilgili bir icat, keşif veya içgörüyü sürecidir. Bu yenilik/inovasyon, yeni ürünlere, süreçlere ve hizmetlere, yeni pazarlara, yeni tedarik kaynaklarına ve yeni organizasyon biçimlerine uygulanabilir. Diğer bir ifade ile inovasyon, bir önemli icattan başarılı bir ticari yapıya geçmenin belirsiz sürecidir. Yeniliğin, genellikle icatla benzer olduğu sanılır, ancak temelde farklıdır. İcat, bir ürün, süreç veya hizmet için yeni bir fikrin ilk kez düşünüldüğü zamanda meydana gelen bir olaydır. Öte yandan, yenilik/inovasyon, orijinal icatla bulunan ürün, süreç

³ OECD, Oslo Kılavuzu: Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler, Çev. Tübitak, 3. Baskı, 2005, s. 50

⁴ Anahita Baregheh, Jennifer Rowley, Sally Sambrook, “Towards a multidisciplinary definition of innovation”, **Management Decision**, Vol. 47, No. 8, 2009, s. 1324, (Çevrimiçi) DOI 10.1108/00251740910984578

⁵ Petter F. Drucker, “The discipline of Innovation”, **Harvard Business Review**, August, 2002, Print no. R0208F, s. 6.

veya hizmet fikirlerinin ilk defa başarılı olan ticarileşmeye dönüştürme sürecidir. Bu nedenle, inovasyon bir dönüşüm süreci olarak görülmektedir, fakat aynı zamanda nihai sonuca da uygulanabilir. Yenilikler, artımsal inovasyondan radikal inovasyonlara kadar farklılaştırılabilir ve dünyaya yeni, bir ülkeye yeni veya bir kuruluşa yeni olabilir.⁶

Geroski 1998’de Yenilik/inovasyon, yeni yollarla varolan ihtiyacı karşılama veya yeni veya mevcut üretim veya dağıtım yöntemleri kullanarak yeni ihtiyaçları tatmin etmek olarak tanımlamıştır.⁷ Yenilik/ İnovasyon, işletmelerin pazarda kendilerini başarılı bir şekilde ilerletmek, rekabet etmek ve farklılaştırmak için fikirleri yeni / geliştirilmiş ürünlere, hizmetlere veya süreçlere dönüştürdüğü çok aşamalı bir süreçtir.⁸ Ayrıca Plessis (2007, s. 21) yeniliği, yeni işletme sonuçlarını elde etmeyi kolaylaştıran, işletme içi süreçleri ve yapıları iyileştirmeyi ve pazar odaklı ürün ve hizmetler yaratmayı amaçlayan yeni bilgi ve fikirlerin yaratılması olarak tanımlamıştır.⁹

Öte yandan, yenilikle ilgili literatür farklı yenilik/ inovasyon türleri varlığını göstermektedir. Mesela, Oslo Kılavuzu kapsamında yenilik/inovasyon türleri dört ayrı kategoride sınıflandırılmıştır. Bu yenilik türleri Oslo Kılavuzunu referans vererek aşağıdaki gibi açıklanabilir.¹⁰

Ürün yeniliği/ inovasyonu, “mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda,

⁶ Paul Nightingale, “Innovation”, **The Palgrave Encyclopaedia of Strategic Management**, 2016, s. 1–5., (Çevrimiçi) doi:10.1057/978-1-349-94848-2_391-1

⁷ Paul Geroski, 1998, “Thinking Creatively about Your Market: Crisps, Perfume, and Business Strategy”, **Business Strategy Review**, volume 9, issue 2, s.3. pp 1-10

⁸ Baregheh, Rowley, Sambrook, a g.e., s.1334

⁹ Marina du Plessis, “The Role of Knowledge Management in Innovation”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 11, NO. 4, 2007, s. 21, (Çevrimiçi) DOI 10.1108/13673270710762684

¹⁰ OECD, a.g.e., 2005, s. 32

kullanım kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir.”

Süreç yeniliği/inovasyonu, “yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir.”

Pazarlama yeniliği/inovasyonu, “ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (tutundurma) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir.” Pazarlama yenilikleri, işletmelerin pazar performansını artırmayı, müşteri ihtiyaçlarını başarılı cevaplamayı, yeni pazarlar girme veya işletmenin ürünü pazarda yeniden konumlandırmayı hedeflemektedir.

Örgütsel yenilik/inovasyon, “işletmenin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır.” Bu tür yenilikler bir organizasyonu diğer organizasyonlardan ayırd edici özellikler, işletmede daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından yapılan stratejik kararların bir sonucu olan organizasyonel yönetimdir.

Benzer şekilde, örn. Hamal, Kodama ve Plessis gibi diğer araştırmacılar yeniliğin/ inovasyonun: artımsal inovasyon ve radikal inovasyon olarak iki gruba ayırmışlardır. Bu iki inovasyon türünden birincisi, (artımsal inovasyon) şirket içinde var olan yeteneklerin mevcut ana işleri güçlendirerek ve kullanarak daha fazla operasyonel verimliliği getirir. Buna karşılık, radikal inovasyonda ise, büyük işletmelerin yaratıcılık arayışında yeni yetenekler aramak veya yeni yetenekler oluşturmakla yeni iş modellerini ve geleceğin yeni işlerine öncülük etmeleri gerekmektedir. Artımsal yenilik, bir işletmenin kendine özgü mevcut yola bağlı bilgisinin sürekli gelişmesine dayanan yeniliği ifade ederken, radikal inovasyon,

işletmenin geçmişte yaşadığı herhangi olayın aksine yeni, değişik ve belirsizlikle birlikte bilgi edinme süreçlerini gerektiren inovasyon olarak görülmektedir.¹¹

Kim ve Mauborgne (2004) tarafından, işletme oyun alanını değiştiren veya tamamen yeni oyun alanları yaratan köklü buluşlar/radikal inovasyon (Mavi Okyanus Stratejisi) ile mevcut olan işletme oyununu optimize eden, iyileştiren veya geliştiren artımsal inovasyon(Kırmızı Okyanus Stratejisi) arasında farklılık açıklanmıştır.¹² Aynı şekilde, Christianson tarafından yeni veya daha az talepkar/olan müşterilere hitap eden diğer avantajlar sunarak mevcut pazarları yok eden yıkıcı yenilikler /inovasyon kavramını ortaya koymuştur.¹³

O'Cass ve Weerawardenas'ın görüşüne göre inovasyon bir daha, teknolojik ve teknolojik olmayan inovasyon olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Bu ayırma göre, Teknolojik yenilik/inovasyon, ürünün işlenmesi ve gelişimi ile ilgili olurken teknolojik olmayan yenilik/inovasyon ise pazarlama ve yönetim yaklaşımlarını ifade eder.¹⁴

Son yıllarda yenilik/inovasyon kavramı hem akademisyenler için hem de uygulayıcılar için çok önemli olduğundan araştırmakonusu olarak çok ilgi toplamıştır.¹⁵ Yenilik/İnovasyon kavramının bu derecede önemli hale gelmesinin ana nedenleri işletmeler ve ülkeler açısından değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, işletmeler açısından bakıldığında, inovasyon, maliyetleri düşüren, bununla birlikte verimlilik, üretkenlik ve karlılığı artıran, yeni pazarlara girmeyi kolaylaştıran, ürün ve hizmet kalitesini yükselten önemli yoldur. Ülkeler açısından bakıldığında ise, toplumsal

¹¹ Mitsuru Kodama, "Developing Strategic Innovation in Large Corporations—The Dynamic Capability View of the Firm", **Knowledge and Process Management**. 2017, s.2., (Çevrimiçi) DOI: 10.1002/kpm.1554

¹² W. Chan Kim, Renee Mauborgne, "Blue Ocean Strategy", **Harvard business review**, October, 2004, s. 5.

¹³ Anders Drejer, "Strategic Innovation: A New Perspective on Strategic Management", **Handbook of Business Strategy**, Vol. 7, Iss 1, 2006, pp. 143-147, (Çevrimiçi) <http://dx.doi.org/10.1108/10775730610618756>

¹⁴ Faghih, **a.g.e**, 2018, s. 12

¹⁵ Baregheh, Rowley, Sambrook, **a.g.e.**, 2009, s. 1324

refahın artmasında, sürdürülebilir kalkınma ve uluslararası rekabet avantajı sağlanmasında, istihdam artışı ve yaşam kalitesinin yükseltilmesinde büyük rol oynamaktadır.¹⁶

3.2. Stratejik Yenilik/İnovasyon Kavramı

Yirmi birinci yüzyılın iş dünyasının durumu ve iş modellerindeki değişiklikler çok belirgindir. Yöneticiler ve iş dünyası liderleri, sürekli olarak küresel pazarları, hızlı teknolojik yenilikleri, çeşitli pazarlama rekabeti (yani fiyat savaşı, pazar olgunluğu ve ürün eskimişliği) ve çevresel sorunlar gibi çok sayıda sorunla uğraşmaktadırlar.¹⁷ Bu iş ortamında rekabetçi olarak kalmak isteyen işletmelerin da yenilikçi olmaları gerekmektedir. İnovasyon sadece yeni ürün veya hizmetler, yeni teknolojiler geliştirmek değildir, ama çoğu durumda değişim karşısında işletmelerin yeni iş modelleri bulmasıdır. Genellikle, bu faaliyetler oyunun kurallarını değiştirmeyi gerektirir.

Doksanların sonundan günümüze kadar, strateji literatüründe baskın olan temalar stratejik yenilik, bilgi ve iletişim teknolojilerinin ticaret üzerindeki etkisi ve küreselleşmedir. Bu nedenle, yeni oyun stratejileri kullanarak stratejik inovasyon yoluyla nasıl rekabet avantajı kazanılacağı ve hızlı teknolojik değişime ve artan küreselleşmeye sahip bir dünyada nasıl rekabet edileceği en önemli sorunlar olmuştur ve olmaya devam etmektedir.¹⁸

Kodama'nın (2017) açıklamasına göre, mevcut kuralları değiştiren ve konvansiyonel ürünlerin ve hizmetlerin kökten yenilenmesini sağlayan yeni iş modelleri oluşturulması, şirket stratejisinde önemli değişiklikler getirmiştir. Örneğin,

¹⁶ Yasemin HANCIOĞLU, Gözde YEŞİLAYDIN, “Stratejik Yönetimde Yeni Bir Rekabet Yaklaşımı: Stratejik İnovasyon”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 12, Sayı 29, 2016, s. 107

¹⁷ Kodama, *a.g.e.*, 2017, s. 1.

¹⁸ Allan Afuah, “Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage”, *Routledge*, 2009, s. 4

2007 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde bilgi ve iletişim teknolojisi endüstrisinde icat edilen yeni değer zincirleri ve iş ekosistemleri hem müzik hem de cep telefonu endüstrileri için yeni bir aşama getirmiştir. Örneğin Apple'ın iPhone, iPod ve iTunes'u ile yeni müzik dağıtım sistemi ve akıllı telefonlar müzik mağazasıdır.¹⁹ Kısaca süreksizliğin baskın olduğu bugünkü iş ortamında zenginlik yaratmanın anahtarı stratejik yenilik/inovasyon olmuştur.²⁰

Stratejik yenilik/inovasyon, mevcut endüstri modelinin değiştirip müşterilere yeni değer yaratan, işletmelere daha iyi rekabet pozisyonları sağlayan ve tüm paydaşlar için yeni zenginlik sunulan yeni iş modeli yeniden şekillendirme kapasitesidir. Stratejik inovasyon, yeni gelen işletmeler için muazzam kaynak dezavantajları ile başarılı olmasının tek yoldur ve mevcut işletmelerin hep başarıya ulaşma çabalarını yenilemelerinin tek yolu olmuştur.²¹

Organizasyon çalışmalarında organizasyonel başarıların göstergelerinden biri organizasyonel büyümedir.²² Büyüme, oyun puanları saymak gibidir ama tartışılmaz bir biçimde oyun değildir. Stratejik yeniliği ihmal ederek büyümeye çalışmak muhtemelen onu yaratmaktan ziyade serveti yok etmektir. Çünkü, değeri etkileyen başka işletmeleri satın alma, kar marjlarını düşüren pazar payı için rekabeti vb gibi hızlı büyümenin birçok yolu bulunmaktadır. Ancak, değeri ihmal eden büyümeyi arayan işletmelerin en iyi performansı elde etmesi mümkün değildir. Hamel gibi araştırmacılar, olağanüstü başarılı işletmelerin, endüstrilerindeki rekabet tabanını kökten değiştirerek en iyi performansı elde ettiklerini belirtmişlerdir.

¹⁹ A.e.

²⁰ Kodama, a.g.e., 2017, s. 1

²¹ Gary Hamel, "Opinion Strategy Innovation and the Quest for Value" **Sloan Management Review**, 1998, s. 1.

²² Alan C. Maltz, Aaron J. Shenhar, Richard R. Reilly, "Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures", **Long Range Planning**, 36, 2003, s. 189, (Çevrimiçi) doi:10.1016/S0024-6301(02)00165-6

Olağanüstü başarılı işletmeler ya tamamen yeni bir endüstri icat etmişler ya da mevcut olan rekabeti çarpıcı biçimde yeniden tasarlanmışlardır.²³

Son yıllarda yapılan radikal yenilik/inovasyon, geçici yenilik, süreksiz yenilik ve yıkıcı yenilik ile ilgili araştırmalar büyük işletmelerin stratejilerini yeni teknolojiler geliştirmek ve yeni pazarlar yaratmak için dönüştüren çeşitli teorik ve pratik göstergeleri ortaya koymuştur.²⁴ Mevcut olan tüm araştırmaların en önemli önerilerinin, yeni bir çevre veya pazar yaratmak için çevresel değişikliklere veya taleplere hızlı yanıt vermenin ötesinde uzatılmış bir iş geliştirme yeteneğinde yoğunlaştığının altını çizmişlerdir. Bu nedenle, işletmeleri güçlendirmek ve çevresel gerekliliklere ya da değişen koşullara göre hemen istikrarlı yanıt verebilmek için işletmeler sürekli olarak sahip oldukları yeteneklerini artırmalıdır. Bütün bu koşullar gözönünde bulundurulduğunda, sonuç olarak hem artımsal hem de radikal inovasyon başarıda belirleyici bir rol oynamaktadır. Artımsal inovasyon düzenli, sürekli ve kümülatif yükseltme ve iyileştirme faaliyetleri yoluyla şirket yeteneklerinin güçlendirilmesi ve kullanılması için önemlidir. Aynı zamanda, işletmelerin radikal inovasyon ve yeni pazar çevreleri (piyasalar) yaratmak için yeni (asla daha önce görülmeyen) iş geliştirme yetenekleri bulmaları gerekmektedir.²⁵

Inovasyonları artımsal inovasyon ve radikal inovasyon olarak iki kategoriye ayırabiliriz. Bu iki inovasyon sürecinden birincisi, (artımsal inovasyon) şirket içinde var olan yeteneklerinin mevcut ana işleri için güçlendirerek ve kullanarak daha fazla operasyonel verimliliği getirir. Buna karşılık, ikinci ise, büyük işletmelerin yaratıcılık arayışında yeni yetenekler aramak veya yeni yetenekler oluşturularak yeni iş modellerine ve geleceğin yeni işlerine öncülük etmelerini gerektirmektedir. Dolayısıyla, artımsal yenilik, kısa vadeli ticari iyileştirme faydaları ile hemen ortaya çıkarken, radikal yenilikler, gelecekteki uzun vadeli faydalar için sürdürülebilir

²³ A.e.

²⁴ A.e.

²⁵ Kodama, a.g.e., 2017, s. 2

büyümenin sağlanmasına yardımcı olur. Ancak bu ifade, iki inovasyonun türünün birbirini dışlaması anlamına gelmez. Her ikisi de, birlikte kapsamlı olarak olabilirler. Özellikle stratejik inovasyon yönetimi sürecinde, işletmeler kısa vadede elde ettiği gelirlerini gelecekte sürdürülebilir büyüme sağlamak için radikal inovasyon için Ar-Ge çalışmalarına yatırım yapmak amacıyla kullanılmalıdır.²⁶ Başka bir deyişle, sürdürülebilir bir şekilde büyümek için şirketler, artımsal yenilik faaliyetlerini güçlendirmekle birlikte, aynı zamanda radikal inovasyonu yaratmayı hedeflemektedirler. Sonuç olarak, bu perspektifle, stratejik inovasyon sürecinde eşzamanlı olarak hem artımsal inovasyonun hemde radikal inovasyonun uygulanması birlikte gerçekleştirilmelidir.²⁷

Birçok bilim insanı stratejik inovasyonu açıklarken, Markides, stratejik inovasyonu/yeniliği yeni ürün, hizmet ve iş modellerinden yaratıcı, dinamik stratejik konumlandırmanın oluşturulması olarak tanımlamıştır.²⁸ Bu çerçevede stratejinin dinamik bir görünümü olduğunu vurgulayarak bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü oluşturmayı sağlamıştır. Bunu başarmak için işletmeler, mevcut konumlamaya (mevcut işletme) uymamalı, ancak bu konumlamayı yok eden yollarla her zaman yenilik/inovasyon yapmalıdırlar.²⁹

Stratejik yenilik/inovasyon, stratejik olarak inovatif bir yeni iş modelleri (yeni ürünler ve hizmetler de dahil olmak üzere) gerçekleştirme olarak tanımlamıştır.³⁰ Bu stratejik inovasyon, kurulan yeni işe dönüşen ve kurumsal performans üzerinde büyük bir etkiye sahip olan bir işletme inovasyonuna atıfta bulunmaktadır. Aslında, stratejik inovasyon artımsal inovasyondan farklıdır.

²⁶ A.e.

²⁷ Constantinos Markides, “Strategic Innovation”, **Sloan Management Review**, 1997, s. 9-23; Vijay Govindarajan, Chris Trimble, “Organizational DNA for Strategic Innovation”, **California Management Review**, Vol. 47, No. 3, 2005, s. 47.

²⁸ Constantinos Markides, “Strategic Innovation in Established Companies”, **MİT Sloan Management Review**, Vol. 39, No. 3, Spring (April, 1998), s. 31-42

²⁹ A.e.

³⁰ Govindarajan, Trimble, **a.g.e.**, 2005, s.48

Literatürde farklı araştırmacılar tarafından verilen birçok stratejik inovasyon tanımı bulunmaktadır. Ancak bu tez çalışmasında daha geniş ve yaygın bir şekilde kullanılan Schlegelmilch ve diğerleri tarafından 2003'te yapılan stratejik inovasyonun tanımı kullanılacaktır.

Stratejik inovasyon, kuralların çiğneyerek ve rekabetin doğasının değiştirmesiyle birlikte işletmeler için hızlı ve yüksek bir büyüme, müşteriler için dramatik değer iyileştirmeleri sağlamak amacıyla iş modellerinin yeniden kavramlaştırılması ve mevcut pazarların temelde yeniden biçimlendirilmesidir.³¹ Hamel (1998:8), Stratejik inovasyonu, mevcut endüstri modelinde müşteriler için yeni değer yaratma, rakipleri zayıf kılacak ve pazarda yanlış yerde konumlandırılan, ve hissedarlar için yeni zenginlik sağlama yollarını yeniden değerlendirme kapasitesi olarak tanımlamıştır.³²

Stratejik yenilik/inovasyon, yeni bir pazar oluşturma veya mevcut bir pazarı büyütme veya bölümlere ayırma işlemi olarak tanımlamıştır. Stratejik yeniliğin temel önemi, müşteri tabanını ve piyasa konumlarını rakipleri karşısında yeniden tanımlamasıdır.³³ Diğer araştırmacılar tarafından verilen tanımların bazılarını aşağıda sunulmaktadır.

³¹ Bodo B. Schlegelmilch, Adamantios Diamantopoulos, Peter Kreuz, “Strategic Innovation: The Construct, Its Drivers and Its Strategic Outcomes”, **Journal of Strategic Marketing**, 11, 2, 2003, s. 118, (Çevrimiçi) DOI: 10.1080/0965254032000102948

³² Hamel, **a.g.e.**, 1998, s. 8

³³ Geroski, **a.g.e.**, 1998, s.2

Tablo 3. 1 Stratejik Yenilik Tanımları

Govindarajan & Trimble, 2004:21.	Stratejik inovasyon; değer zinciri tasarımı, müşteri değerinin kavramlaştırılması ve potansiyel müşterilerin tanımlanması durumundaki üç alanın en azından birinde eski uygulamaların bırakılmasıdır. Stratejik yenilik/inovasyon, yeni bilgiler ve yeni olanaklar yaratmak için bilinmeyenin araştırmaktadır.
Faghih vd, 2018	Stratejik yenilik/inovasyon, müşterilere ve işletmelere için yeni değer yaratmak amacıyla bir işletmenin değişen stratejisi olarak tanımlanmıştır.
Drejer, 2006:145.	Stratejik yenilik/inovasyon, hem şirket ilişkin pazarını hem de şirketin temel yetkinliklerini ve iş sistemini değiştirerek, iş fikirlerini ve şirket kavramını yaratma ve canlandırma yeteneğidir. Bu tanıma göre stratejik inovasyonun işletmenin temelde yeniden gelişimi ilgili olduğu belirtilebilir.
Abraham & Knight, 2001:22.	Stratejik inovasyon, bilgi yaratmak ve inovatif eylemlerde bulunmak, müşteri talebine tepki yerine pazarı genişletmek, yeni pazarlar oluşturmak, ürün inovasyonunun ötesinde kaynaklarla bağlantılı olduğundan kaynakları yönlendirmek ve genel olarak iş stratejisi oluşturmak için çabalar
Markides & Charitou, 2003:55.	Stratejik inovasyon, oyunu oynamanın yeni yolunu gösteren iş modellerindeki inovasyon olarak tanımlanmaktadır

• Pitt & Clarke, 1999:301.	• Stratejik inovasyon yönetimi, örgütsel bilgi ve uygulamaların amaca yönelik olarak gerçekleştirilmesidir
• Gebauer vd., 2012:57.	• Stratejik inovasyon, yeni iş modellerinin oluşturulmasının, var olan pazarda boşluklar yaratılmasının ve müşteri değerinin artırılmasının yeniden kavramlaştırılmasını amaçlamaktadır.
• Markides 1998,	• Mevcut işletmede oyun oynamanın çok farklı bir yolunu ortaya çıkaran iş modelinin temelde yeniden kavramlaştırılması olarak tanımlamıştır.

Kaynak: HANCIOĞLU, YEŞİLAYDIN, 2016, s. 109

Stratejik yenilikler/inovasyon için yukarıda bahsedilen her tanım ne kadar farklı olsa da, bazı ortak noktalar bulunmaktadır. Bunlar; temel iş modelinin temel yeniden tanımlanması, mevcut pazarların yeniden şekillendirilmesi ve müşteriler için dramatik /çarpıcı değer iyileştirmeleridir.³⁴ Bu bağlamda kullanılan stratejik yeniliğinin tanımı ve yukarıdaki geri kalan tanımları dahil olmak üzere hepsi işletmelerin model değişikliği veya yeni model gelişimi ile ilgilenmiştir. Osterwalder ve Pigneur'un (2010) tartıştığı gibi, iş modeli bir örgütün değeri nasıl yaratır, yarattığının değeri sunar ve yakalar gibi gerekçesini tanımlamaktadır.³⁵ Günümüzde günlük işlerde "İş modeli" terimi yaygın olarak kullanılır. İş modelleri, şirketlerde iş yapmanın yolunu belirler.³⁶

³⁴ Ela Ozkan-Canbolata, Aydin Berahab, Abdullah Basc, a "Application of Evolutionary Game Theory to Strategic Innovation", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 235, 2016, s. 687, (Çevrimiçi) doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.069

³⁵ Sune Gudiksen, Business Model Design Games: "Rules and Procedures to Challenge Assumptions and Elicit Surprises", **Creativity and Innovation Management**, Vol, 24, no, 2, 2015, s. 307, (Çevrimiçi) doi: 10.1111/caim.12114

³⁶ Kai-Ingo Voigt, "Special topic: strategic innovations", **Review of Management Science**, 5, 2011, s. 263–264, (Çevrimiçi) DOI 10.1007/s11846-011-0070-

Diğer yandan stratejik yenilik yönetimi “rekabet avantajlarının yaratılmasını ve korunmasını amaçlayan herhangi bir inovasyon faaliyetlerinin planlanması, organize edilmesi, uygulanması ve kontrol edilmesi” ile ilgilenmektedir.³⁷ Benzer şekilde, Stratejik yenilik yönetimi, yenilikçi bir vizyon oluşturma, iş stratejisini uyumlu hale getirme, stratejiyi tüm organizasyonel seviyelere genişletme, pazar eğilimleri, teknolojiler ve rakip eylemler gibi rekabet mekanizmalarının analizini içeren tüm yenilikçi uygulamalarla ilgilidir.³⁸ Mevcüt literatürde, Stratejik yenilik yönetimi kavramın birçok unsurdan oluşan bir süreç olarak tanımlanmasına rağmen kavramın içeriği ve bileşenleri konusunda ortak ve net bir tanım mevcut değildir.³⁹ Stratejik yenilik yönetimi, teknolojilerinin, iş süreçlerinin (müşteriler, tedarikçiler, finansal ve dış kaynaklar vb.) ve insan ilişkilerinin (kültür, iletişim, organizasyon vb.) inovasyonu destekleyecek ve teşvik edecek şekilde yönetilen işletmeleri içermektedir.⁴⁰ Bu bağlamında, yeniliğin başarısı sahip olduğu kaynaklara (insan, ekipman, teknoloji, bilgi vb.) ve kuruluşun bu kaynakları yönetme yeteneğine bağlıdır. SİM, farklı bileşenlere sahip olan ve aynı zamanda bir bütün olarak bu farklı bileşenlerin yönetimini gerektiren bir süreçtir.⁴¹ SİM uygulamalarıyla ilgili literatür, SİM uygulamalarının öncü belirleyicilerinin, inovasyon stratejisi (YS), Örgüt yapısı (ÖY), inovasyon kültürü (YK), teknolojik yetenek (TY) ve müşteri ve tedarikçi ilişkileri (MTİ) olduğunu göstermektedirler.⁴²

³⁷ Jan Finzen, Maximilien Kintz, Holger Kett, Steffen Koch, “Strategic Innovation Management on the Basis of Searching and Mining Press Releases”, Conference Paper · January 2009.

³⁸ Faruk Kalay, Gary S. Lynn, “The Impact of Strategic Innovation Management Practices on Firm Innovation Performance”, **Research Journal of Business and Management**, Vol. 2, No. 3, 2014, s. 413, (Çevrimiçi) Doi: 10.17261/Pressacademia.2015312989

³⁹ A.e.

⁴⁰ A.e.

⁴¹ Juan Ignacio Igartua, Jose Albors Garrigós & Jose Luis Hervás-Oliver, “How Innovation Management Techniques Support An Open Innovation Strategy”, **Research- Technology Management**, 53:3(2010), s. 42,,(Çevrimiçi) <http://dx.doi.org/10.1080/08956308.2010.11657630>

⁴² A.e.; Alba Sánchez v.d., “Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results: Evidence from the Electronics Industry”, **Journal of Technology, Management & Innovation**, Volume 6, Issue 2, 2011, s. 16; Mile Terziovski, “Innovation Practice And Its Performance Implications In Small And Medium Enterprises (SMEs) In The Manufacturing Sector: A Resource-Based View”, **Strategic Management Journal**, Vol. 31, 2010, s. 895.

Yenilik Stratejisi (YS)

Strateji, işletmenin kendisini diğer rakiplerinden farklılaştırmasını ve rekabet gücünü sürdürmesini sağlayacak bir dizi faaliyetin varlığıdır. Ampirik araştırma sonuçları, yenilik stratejiye sahip olan işletmelerin yenilik stratejiye sahip olmayanlara kıyasla daha başarılı olduğunu göstermiştir.⁴³ YS, işletmelerin herhangi yenilik faaliyetlere girişmeden önce yeniliği neden yapmalarını düşünülmesini sağlayan bir rehberdir. Yenilik stratejilerin belirlenmesi, işletmelerin yenilikçi potansiyelinin artırılması ve iyileştirilmesine yönelik amaçlara, yöntemlere ve yollara yaklaşımı şekillendirir. YS, üst yönetimin rakiplerinin faaliyetlerini takip etmesini, pazar bilgilerine ulaşmasını, firma kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmasına, araştırma ve geliştirmeye verimli yatırımlar yapmasını sağlamaktadır.⁴⁴

İşletmeler faaliyetlerini sürekli olarak iç ve dış çevre koşullar altında yürütürler. İşletmelerde YS'nin uygulanması, kritik olumsuz iç ve dış olasılıklarının ortadan kaldırarak başarılı yeniliklerin uygulanmasını sağlayabilir. Yenilik strateji ile ilgili cevaplanması gereken üç önemli soru vardır: bunlar (1) hangi işletme (ne tür) inovasyonları gerçekleştirecek? (2) işletme bu yenilikleri nasıl gerçekleştirecek? (3) işletme bu yenilikleri pazara hangi yöntemlerle sunacak? Bu soruların cevapları, işletmenin tüm kaynakları, iş ilişkileri ve üretim süreçleriyle ilgili stratejiyle tutarlı olmalıdır.⁴⁵

Örgüt Yapısı (ÖY)

Stratejik kararların verilmesini, anlaşmazlıkların çözülmesini ve fonksiyonel arası bilgi ve kaynak paylaşımını mümkün kılan ve inovasyon sürecini aktif ve etkin şekilde koordine eden örgütsel yapıları oluşturmak işletmeler için kritik bir unsurdur. Örgüt yapısı, "işletmenin ana faaliyetlerini ve kaynak akışını gerçekleştirmesini,

⁴³ Terziovski a.g.e., 2010, 895.; Kalay, Lynn a.g.e., 2015, s.413.

⁴⁴ Kalay, Lynn a.g.e., 2015, s.413

⁴⁵ A.e.

koordine etmesini ve kontrol etmesini sağlamak için iş rollerini ve yönetsel mekanizmalarını sürekli olarak paylaşma olarak tanımlanmaktadır.⁴⁶ Örgüt yapısı, organik ve mekanik olarak sınıflandırılmıştır. Yüksek derece belirsizlik içeren işlerin organik yapılar gerektirdiği varsayılırken düşük belirsizlik içeren işleri ise mekanik yaklaşımlar gerektirmektedir. Bu teori temel alındığında, karmaşık inovasyon projeleri resmi ve bürokratik olduğu mekanik yapılarda başarılı bir şekilde yapılamaz; ancak esnek organik yapılar yeni teknolojiyi kavramsallaştırma gücünü artırarak inovasyonu kolaylaştırabilir. Esnek ve organik bir örgüt yapısı hem müşteri ihtiyaçlarına hızlı olarak yanıt verilmesini hem de çalışma grubu geliştirmeye yönelik ortak çabalar girişimlerini kolaylaştırabilir.⁴⁷ Elde edilen pazar bilgilerinin tüm örgüt yapısının fonksiyonları ve hiyerarşik basamakları arasında etkin bir şekilde dağıtılması için organik (yani esnek, gayri resmi ve merkezi olmayan) örgütsel yapılar gerektirmektedir.⁴⁸

Yenilik Kültürü (YK)

Araştırmacılar yenilik kültürünü, işletmelerde inovasyon uygulamalarını etkileyen ana bileşenlerden biri olarak değerlendirmişlerdir.⁴⁹ Kültürel açısından yenilikçi olmakla ilgili anahtar kavramlar, yaratıcılık, yeniliğe açıklık, yeni fikirlerin anlayışla kabul etmek (yeni fikirlere kapalı olmamalı), risk almak ve girişimci zihniyetli olmaktır. Yenilik kültürü, işletmenin genel iş kurallarında yeniliği sürekli bir biçimde ortaya koyma, uygulamayı ve geliştirmeyi ana ilke olarak belirleyen kültür biçimidir. Kültür, işletmelerde yaygın olarak kabul edilen ortak değerler, normlar, inançlar gibi unsurlardan oluşmaktadır. Yenilik kültürünün var olduğu ortamda çalıştıran

⁴⁶ A.e.

⁴⁷ Terziovski a.g.e., 2010, s. 895.

⁴⁸ Kalay, Lynn a.g.e., 2015, s.413.

⁴⁹ Terziovski a.g.e., 2010, s. 895.

işletmeler çalışanlarının girişimciliği ve risk alma faaliyetlerinin desteklenip ödülendirilmektedir.⁵⁰

Teknoloji Yeteneği (TY)

Teknoloji yeteneği literatürde farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Cerulli (2014) verdiği tanıma göre teknolojik yetenek, işletmelere sürdürülebilir yenilikçi kapasite ve pazar başarısı sağlamak için bilgi ve yetenekleri edinmek, uyumlulaştırmak ve geliştirmektir.⁵¹ TC'yi işletmenin teknolojiyi seçme, kurma, anlama, yönlendirme ve geliştirme konusundaki gerçekleştiren özel çabalarının ve stratejilerinin toplamı olarak Sabanke, Ilori, ve Adegbite(2012) tarafından tanımlanmıştır. Benzer şekilde, Terece, Pisano ve Shuen (1997), TC'yi bir işletmenin yeni bir ürün veya süreç ve diğer faaliyetlerin verimli bir şekilde geliştirilmesi de dahil olmak üzere teknik faaliyetler ve işler yürütme kabiliyeti olarak tanımlamaktadır.⁵² Teknoloji yeteneği işletmelerin rekabet etmelerine etkisi olacak olan teknolojileri seçme ve onları kullanma ile ilgili tüm faaliyetleri ifade eder. Teknoloji yetenekleri olan işletmeler bu yeteneklerini kullanarak işletmede etkin süreçler oluşturacaklar ve bu etkin süreçler de doğal olarak işletmenin hem yeniliğin (ürün ve süreç) hem de genel olarak rekabetçilik gücünü artıracaklardır. Sonuç olarak, işletme içindeki mevcut teknik yetenekler, stratejik inovasyon yönetimi uygulamalarının bir alt bileşeni olan işletme vizyonlarına ulaşmak için kullanılan teknolojinin türünü belirler.

Müşteri ve Tedarikçilerle İlişkileri (MTİ)

Yenilik, işletmelerin pazara odaklı olmalarını teşvik etmektedir. İşletmelerin hem müşterilere hem de tedarikçilere yönelik stratejik eğilimi olmaları inovasyon sürecinde önemli bir rol oynamaktadır.⁵³ Müşterilerin ve tedarikçilerin iş ortak olarak

⁵⁰ Kalay, Lynn a.g.e., 2015, s. 413.

⁵¹ A.e.

⁵² A.e.

⁵³ A.e., 2015, s. 416

görülmesi, işletmelere kısıt kaynaklardan maksimum verimlilik elde etmeyi ve yeni yetenekler kazanmayı veya mevcut yeteneklerinin geliştirme fırsatı sağlayacaktır.⁵⁴ Müşterileri ve tedarikçileri bir partner olarak değerlendirilmesi işletmeye risk paylaşımı fırsatı sağlayacaktır.⁵⁵ Chung ve Kim (2003), işletmelerin girdi kalitelerini arttırmak ve süreç inovasyonu sırasında üretim maliyetlerini düşürmek için tedarikçilerle işbirliği yapmaları gerektiğini belirtirken, Von Hippel (2005), müşterileri ile işbirliğinin, ürün inovasyonu ile ilgili yeni fikirlerin kaynağı olarak önemini vurgulamışlardır. Genel olarak, müşteriler ve tedarikçiler gibi dış ortaklarla bağlantı kurma yeteneği işletmelerin inovasyon başarısını belirlemektedir.⁵⁶

3.3. Stratejik Yenilik/İnovasyon Perspektifi Ve Süreci

Stratejik yenilik/inovasyon olarak yeni iş modellerinin geliştirilmesi ve dramatik yenilik/inovasyonun etkin bir şekilde pazara tanıtılmasına nasıl başlandığını bilmek yararlı olacaktır. Wood'a (2007) göre sürece başlama ile ilgili iki çelişkili düşünce okulu vardır. Önde gelen akademisyenlerden bazıları üst düzey yönetimin yenilik/inovasyon hedefi elde etmek için vizyon ve net bir plan geliştirmesi ve ardından vizyonu gerçeğe dönüştüren program geliştirmesi gerektiğini söylemektedirler. Bu düşünce okuluna göre stratejik inovasyon, vizyonlarını hayata gerçekleştirmek için organizasyonlarda yöneticilerin önceden tanımlanmış (planlanmış) ve programlanmış çabalarıyla başlar. Öte yandan, CEO sezgisel olarak stratejik inovasyon sürecinin başlatılmasında büyük bir dağınık olduğunu anlamıştır, muhtemelen ayrıntılı olarak önceden planlanmamıştır. Bu ikinci düşünce okuluna göre, yönetimin ana işlevleri, hem hedefler hem de süreçler için sürekli uyarlamayı ve inovasyon geliştikçe kapsamlı öğrenmeyi teşvik etmektir. Bu "messy" yaklaşımını benimseyen liderler arasında Monsanto'nun eski başkanı Robert Shapiro en ünlü liderdir.

⁵⁴ Terziovski, a.g.e., 2010, s. 895

⁵⁵ A.e.

⁵⁶ Kalay, Lynn, a.g.e., 2015, s. 416

Şirketin araştırma temelli ürünlerinin ilk kez tarım ürünlerine dönüşmeye başladığı dönemde örgütsel değişime yönelik standart yaklaşımlar tamamen reddedilmiştir. Shapiro bir röportajında literatürlere atıf ederek örgütsel değişimi yaratma şeklinin üstten (üst yönetmden) geldiğine inandığını belirtmiştir. Shapiro'un açıklamalarına göre standard yaklaşımda üst yönetimler gerçekten başarmak istediğinin üç hedefleri seçip sonra bunları örgütte gerçekleştirdiği kadar defalarca alt çalışanlara söylerler. Shapiro, standart yaklaşımın davranış değişiklikleriyle sonuçlanabileceğini söylemiştir ve bir devrim yaratmayacağını ifade etmiştir. Ancak, Monsanto'nu ihtiyaç duyduğu şeyleri tekrarlayan bir yapının, gerçekten stratejik bir inovasyon sağlayamayacağını işaret etmiştir. Monsanto'nun gerçekleştirmek istediği değişim, o alanda yeni devrim üreten daha spontan bir değişimdir.⁵⁷

Wood (2007), yapmış olduğu araştırmasına dayanarak, temelde basit olan bir yaklaşım önermektedir. Wood inovatif organizasyonun nasıl çalışması gerektiği konusunda açık bir "plan" oluşturmaya çalışmak yerine, büyük, duygusal açıdaki bir hedefle başlamak, ekibinizle istişareler ederek ilerlemelerde bulunmak için bazı adımlar atmak ve doğaçlamalardan öğrenmeyi en üst düzeye çıkarmayı dile getirmiştir. Bu süreç, organizasyonun bilgeliğini somutlaştıran yeni rutin yöntemlerin ortaya çıkmasına izin verir ve tekrarlanan gelecekteki inovasyonu teşvik edebilir. Wood'un bu yaklaşımı, Monsanto'da ve iki farklı inovatif organizasyonda gerçekten hangi unsurların çalıştığına dayanmaktadır. Diğer taraftan Wood, tekrarlanan stratejik yenilik yaratmaya çalışan ve başarısız olan üç işletmedeki sorunları da incelemiştir. Woods gözleminde, başarılı yenilikçi olan işletmelerdeki liderler birçok değişim uzmanının önerdiği yöntemlerden farklı davranmışlardır. İnovasyon için net, basit bir plan hazırlamaya çalışmak yerine, organizasyonun tamamındaki kişilerin duygusal olarak paylaşabilecekleri güçlü ancak belirsiz (tamamen iyi tanımlanmamış) bir hedef oluşturmuşlardır. Liderlerin davranışları Gary Hamel ve C.K Prahalad

⁵⁷ Robert Chapman Wood, "How strategic innovation really gets started", **Strategy & Leadership**, Vol. 35, Issue: 1, 2007, s. 21-29, (Çevrimiçi) <https://doi.org/10.1108/10878570710717254>

tarafından Harvard Business Review makalesinde tavsiye edilenlerle paralellik sağladığı için, bu hedefe "stratejik niyet" denmiştir.⁵⁸

Başarılı yenilikler/inovasyonlar için atılacak bir sonraki adım, kuruluştaki diğer kişilerle ilk faaliyetlerini ilerleterek stratejik niyetin desteklenmesidir ve öncede kurgulanmış sistemlere ya da yeni inovasyon ilkelerine bağlanmadan ilk başarıları elde etmektir. Bazı önemli başarılar ortaya çıktıktan sonra, onlardan öğrenmelerine izin verilmelidir. Böylece birçoğunun yeni etkinlikler yaratmanın kendine benzersiz yönteminin ortaya çıkmasında anahtar roller oynamasına izin verilir. Yeni gelişen inovasyon yolları geliştikçe, liderler süreci daha iyi çalışması için birkaç kuralla desteklerler. Tablo 3.2, liderlerin sürekli stratejik inovasyona nasıl başlayabildiklerini modellemekte ve daha konvansiyonel/geleneksel bir örgütsel değişim modeli ile karşılaştırmaktadır.

Tablo 3. 2 Stratejik Yenilik Yönetim Süreci

Sürekli stratejik inovasyonun nasıl standart bir inovasyon yaklaşımı olarak başladığını gösteren yeni ampirik temelli modelin karşılaştırılması	
İnovatif şirketlerde bulunan süreç	Standart inovasyon modelindeki aşamalar (David Nadler'ın versiyonu)
1. Değişikliğin zorunluluğunun farkında olunur. Liderler, örgüte karşı çıkan bir kriz görür ve başkalarının onu anlaması ve karşılaması/ çözümlemesi için yardım eder.	1. Değişikliğin zorunluluğunun farkında olunur. Liderler, örgüte karşı çıkan bir kriz görür ve başkalarının onu anlaması ve karşılaması/ çözümlemesi için yardım eder. (İlk adım her iki modelde de benzerdir)
2. Yaygın olarak paylaşılan ve güçlü ancak muhtemelen belirsiz bir hedef geliştirmek. Amaç duygusal itirazda bulunmalı ve böylece	2. Paylaşılan bir yön geliştirme. Merkez olarak, strateji, yapı ve kültür hakkında konuşan az sayıdaki yüksek kavramlı ilkelerdir. CEO tarafından

⁵⁸ A.e.

insanlar tarafından kolaylıkla desteklenmelidir. Faydalar yalnızca şirket için değil aynı zamanda toplum için de net olmalıdır. Amaç, ilk yenilikleri yönlendirmek için bir temadır. (Fakat bunu tekrarlamak gerekli değildir)	kamuya açıklamalar(basın açıklaması) yapılarak bildirildi. . . bir çeşit kurumsal mantra haline gelinceye kadar defalarca tekrarladılar "(s.145)
3. İnovasyona başlamak. Güçlü amaçla motive olan biri, iyi tanımlanmış herhangi bir kural veya metodoloji izlememekle birlikte yeni ve farklı şekilde inovasyon yapar. (Aynı zamanda kuruluşlar temel strateji, yapı, kültür ve / veya personel konusunda değişiklikler yapabilirler. Ancak incelenen işletmelerde bunun tutarlı bir örneği yoktur)	3. Değişimi uygulamak. Liderler, (a) yeni temel strateji ve çalışma yöntemleri, (b) yeni bir resmi/biçimsel yapı, (c) yeni bir kültür ve (d) doğru insanları bulma ve yetiştirim yollarını ayrı ayrı olarak geliştirir ve uygularlar. Planlı ve kontrollü değişim gerçekleştirmeyi vurgularlar.
4. İlk inovasyonlardan öğrenme. Bazı inovasyonlar başarılı gibi görünüyor ve insanlar ilk inovasyon süreçlerini kopyalıyor, onları yeni kullanımlara adapte ediyor ve böylelikle yeni inovasyonlar yaratıyor.	4. Değişimin konsolide edilmesi. Üst düzey yöneticiler 2. ve 3. basamaktaki temel değişiklikleri yaptıktan sonra, altındaki yöneticiler değişiklikleri kuruluşun her alanına sürmek/uygulamak zorundadırlar.
5. Stratejik inovasyon rutinlerinin geliştirilmesi ve işletilmesi. Doğaçlamadan ortaya çıkan inovasyon yollarına dayanan inovasyon süreçleri rutin olur.	5. Değişikliğin sürdürülmesi. Liderler, gerekli olan yeni tür değişiklikleri ararlar ve uygularlar.

Sonunda, liderler verimliliği ve netliği artırmak için bazı unsurları resmileştirir.	
--	--

Kaynak: Robert Chapman Wood, 2007, s. 22

Tablo 3.2.'nin gösterdiği gibi, araştırmalar sürekli stratejik inovasyona başlamak için beş aşamalı bir süreç oluşturan başarılı uygulamaları ortaya çıkarmışlardır. Ancak, bu aşamaları anlamak için gerekli olan temel doğaçlamanın önemi fark edilmiştir. Etkili bir stratejik inovasyon sürecini teşvik etmek için liderlerin ve yöneticilerin doğaçlamalı değişim ve planlı değişim arasındaki fark hakkında bilgi sahibi olması son derecede zorunludur.

Doğaçlama yaptığın çalışmalarını gelecekte nasıl iyi bir şekilde yapacağını belirtmek demektir. Doğaçlama, planlama ve sonra yapmanın tersidir. Eğer bazı ekip üyeleri bir araya gelerek bir projedeki her görevi kimin yerine getireceğine karar verirlerse ve üyeler daha sonra ayrılarak bu görevlerini yerine getirirlerse, bu planlı bir projedir. Fakat ekip üyeleri iş başına gelince rakibin yeni ürün tanıtımı ya da teknoloji inovasyonu gibi bir kriz hakkında bilgi öğrenip onu ilgili tutarlı bir plan üzerinde birlikte çalışırsa, bu süreç doğaçlamadır.⁵⁹ Örgütlerde önemli stratejik değişikliklerde tümüyle doğaçlama yapılamaz; özellikle krizler sırasında tam olarak planlı olmak gerekmez. Üstelik, bu çalışma en azından kısmen doğaçlamayla yapılan değişikliğin, dikkatli planlama ile yapılamayacağına dair bilgeliğin ele geçirebileceğini göstermektedir.⁶⁰

Robert Shapiro'nun belirttiği gibi yenilik/inovasyon ve değişim konusundaki pek çok çalışma, liderlerin örgütün süreçlerinde meydana gelecek değişikliklerin anahtar bileşenlerini planlayabilmeleri ve planlamaları gerektiğini şart

⁵⁹ Anne S. Miner, Paula Bassoff, Christina Moorman, “Organizational Improvisation and Learning: A Field Study”, *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 2001, s. 304. (Çevrimiçi) doi:10.2307/2667089

⁶⁰ Wood, a.g.e., 2007, s. 23

koşup daha sonra planlarını dikkatle uygulamaya başlattığını varsaymaktadır. Örneğin, değişim yönetimi danışmanı olan David Nadler, liderlerin örgütün nereye gideceğini ve işlevlerini, insalarını, resmi örgütsel yapılarını ve içinde yer alan resmi olmayan düzenlemelerini nasıl değiştireceğini tanımlaması gerektiğine inanmıştır. Organizasyonda farklı yenilik türleri için çok farklı türde yapılar ve kültürler gerektirdiği açıktır. Hızla değişen bir ortamda, liderler hangi yenilik/inovasyon türlerinin gerekli olabileceğini tahmin edemezler. Bu nedenle, üst düzey yöneticilerin hangi tür yapının ve kültürün gerekli olduğunu önceden belirlemesi zordur.⁶¹ Nadler gibi analistler, doğaçlamacı davranış hakkında çok şey söylememişlerdir. Bununla birlikte, deneyimli yöneticiler, özellikle çok hızlı değişen bir çevrede, yenilik/inovasyon sürecinin her adımını planlamanın imkansız olduğunu bilirler.

Sonuç olarak, Wood, devam eden büyük ölçekli stratejik inovasyon için bir yetenek yaratmanın en iyi yolunun, standart modelleri önermekten çok daha az planlı keşif olarak ortaya çıkmasına izin verilmesi olduğunu ifade etmektedir. Kuşkusuz olarak büyük ölçekli yenilikler/inovasyonlar karmaşık sistemlerin geliştirilmesini gerektirebilir ve bunlar çoğunlukla tümüyle doğaçlama yapılamaz. Çalışanların inovasyon yapma çabasının başlangıcında büyük, belirsiz bir hedef keşfetmesine izin vermek için iyi fikirlere kapıları açılabilir. Aksi halde, bunun yapılmaması büyük zararlar yaratabilir ve bir kuruluşun inovasyonu geliştirmek için kilit adımlarla ilerlemesini engelleyebilir. Sonuç olarak bu durum, inovasyon yollarının başarısız olmasını neden olacaktır.⁶²

⁶¹ A.e.

⁶² Wood a.g.e., 2007, s. 27

3.4. Tekrarlanan Başarıyı Destekleyen Beş Liderlik Adımı

Yenilikçi/İnovatif işletmelerin yeni stratejiler üretip bunları uygulamayı öğrendikleri süreç değişikliği uzmanların savunduğu standart süreçlere önemli derecede benzemekle birlikte, aynı zamanda önemli ölçüde farklıdır. Woods, temel farklılığı belirledikten sonra başarılı liderlerin uygulamalarına dayanarak genel kuralları özetlemiştir. Her kural, yenilikçi/inovatif olan şirketlerde bulunan süreçteki adımlardan birine karşılık gelir (bkz. Şekil 1).

- Krizi ve radikal dönüşüm ihtiyacını tanıyın.
- İlham verici/ motivasyonel fakat mutlaka belirsiz hedefler yaratın.
- Açık ilkeler olmaksızın inovasyon yapmaya başlayın.
- İlk inovasyondan öğrenin.
- Oluşmakta olan stratejik inovasyon süreçlerini cesaretlendirin.

Başarılı işletmeler tarafından kullanılan beş adımlı süreç, belirsiz ancak güçlü bir hedef, büyük oranda doğaçlamış olan ilk inovasyon deneylerini ve etkili strateji inovasyon rutinlerini varolmak için onlardan sürekli öğrenmeyi gerektirmektedir.⁶³ Bütün bu açıklamalar, stratejik inovasyonun örgütsel faaliyetlerde nasıl başladığının net bir şekilde anlaşılmasını sağlar.

3.5. Stratejik İtici Güçlerin Örgütsel Performans Ve Stratejik Yenilik/ İnnovasyon Yönetimi Üzerindeki Etkisi

Stratejik yetenekler, temel işletme yeteneklerinin geliştirilmesine, rekabet avantajına ve nihayetinde işletme performansına katkıda bulunma dereceleri ile belirlenmektedir. Bu nedenle, stratejik yetenekler, bir işletmenin yenilik yaratma ve

⁶³ A.e.

istenen bir sonucunu elde edebilmek için iç kaynakları kullanması ve dış kaynakların koordine edilmesi kapasitesidir.⁶⁴

Yenilik, iç girişimci zihniyet ve işbirlikçi stratejiler yoluyla yaratılabilir. İki tür stratejik yeteneğin bir işletmenin yenilikçi faaliyet sürecini etkileyeceğini ve bu sürecin işletmenin performansına etkileyen kilit bir aracılık rolü olduğunu savunulmuştur. Bu iki tür yetenek farklı teorik perspektiflerinden çekilmektedir: örneğin bir işletmenin kaynak tabanlı görünümünden (RBV) iç kaynak avantajı, sosyal ilişkinin sosyal sermaye perspektifinden dışsal avantajı, yenilikçi yoğunluğu ve örgütsel öğrenmeden keşif ve yararlanma olabilir. Yeniliklerin çoğu, şirket çalışanları tarafından yürütülen iç Ar-Ge yoluyla geliştirilmiştir. Bu nedenle, en rekabetçi şekilde başarılı olan şirketler, mevcut ve gelecekteki rakipleriyle rekabete girdiklerinde, endüstrilerini yeniden şekillendirirler veya zaman içinde tamamen yeni bir icat(radikal inovasyon) yapabilirler.⁶⁵

Bu bağlamında, stratejik girişimcilik, yeniliği/inovasyonu üretmek ve geleceğinin işlerini yaratan yenilik/inovatif odaklı faaliyetleri teşvik etmekle ilgilidir. İç organizasyonel kurulum, işletmelerin yenilikleri geliştirmek için kullandığı kaynak ve faaliyetlerdir. Bu nedenle, iç kaynaklar ve yetenekler özellikle girişimcilik kabiliyeti, stratejik yenilikler ve ticari yarışmalar üzerinde büyük rol oynadığı anlaşılmaktadır. Araştırmacılar, faaliyet tabanlı (RBV) teoriye dayanarak, işletmelerin ürün pazarındaki faaliyetlerinden ziyade kaynakları ve yetenekleri açısından performanslarını analiz etmeye dikkat ederler. Çünkü, bu işletmeleri farklılaştıran özel kaynaklar, yetenekler ve yeterlilikler sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratır ve işletmede normalin üstünde bir performans nedeni olmaktadır. Kaynaklar ve yetenekler işletmenin rekabet gücünü artırmaya katkıda bulunur ve rekabet avantajı yaratma potansiyeline sahiptir. Sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak için kaynaklar ve yetenekler oldukça değerli, nadir, taklit edilmeyen (yani,

⁶⁴ Lu-Jui Chen, Chun-Chung Chen, Wen-Ruey Lee , “Strategic Capabilities, Innovation Intensity, and Performance of Service Firms”, **Journal of Service Science & Management**, 2008, 1: 111-122

⁶⁵ A.e.

rakipleri tarafından kopyalanmaları maliyetlidir), rakipsiz (yani, aynı işlevi yerine getirmenin bir alternatifi olmayan) ve devredilemez (yani kaynak kolayca satın alınamaz) olmalıdır. Yenilikçi yetenekler, dinamik organizasyon yeteneklerinin bir alt kümesi olarak düşünülebilir. Kısaca stratejik inovasyon ya da örgütsel performans geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerinde iç kaynaklardan biri olan girişimcilik yeteneği önemli rol oynamaktadır.⁶⁶

Lee ve Hsieh tarafından 2010 yılında yürütülen çalışmanın sonucu, girişimciliğin inovasyon yeteneklerini ve performansını önemli ölçüde etkilediği sonucuna varılmıştır. Girişimcilik yeteneği, rekabet avantajı elde etmek için yeni oluşturulan yeniliklerle yaratıcı yıkım sürecini kolaylaştırmaktadır. Bu yüzden girişimcilik gücü işletmelerin performansını bilgi birleştirme yeteneği ile etkilemektedir.⁶⁷

İşletmelerin teknoloji geliştirme yeteneği teknik değişimlere öncülük ederek, başarılı yenilik/inovasyon süreçlerinin ortaya çıkmasını sağlar. İşletmeler yeni ürün fikirlerini geliştirdikten sonra, o fikirlerini ticari ölçekte üretmeleri gerekmektedir. Bu teknoloji geliştirme kabiliyetinin yarattığı ürünü gerçekleştiren teknik kabiliyeti ile mümkündür.⁶⁸ Birçok çalışma, teknolojik yeteneğin inovasyon başarısında oynadığı rolü incelemiştir ve teknolojik yetenek, yenilik yeteneğinin temeli olarak ele alınmaktadır. Ancak, teknolojik yeteneklerin yanı sıra şirketler, teknolojik kaynak kullanımının verimliliğini arttırmaya yönelik idari yetenekler gibi yenilik başarısını elde etmek için başka yeteneklere de ihtiyaç duyarlar. Bu yönetsel yetenekler arasında, teknoloji yönetimi yeteneği, inovasyon başarısını çok etkileyebilir ve bu konu araştırmacıların dikkatini çekmeye başlamıştır. Ayrıca, işletmelerin değişen pazar ihtiyaçlarını karşılamak için yeni ürünler geliştirmek ve işletmelerin örgütsel

⁶⁶ A.e.

⁶⁷Heru Sulisty, Siyaminah, “Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment”, **Asia Pacific Management Review**, 2016.

⁶⁸ Paulo Antônio Zawislak, v.d., “Innovation Capability: From Technology Development to Transaction Capability”, **Journal of Technology Management and Innovation**, 2012, Volume 7, Issue 2, s. 14-27

performansının iyileştirilmesine yardımcı olacak yeni pazar büyüme noktasını elde etmek için teknoloji seçim kararları vermeleri ve sürekli yeni teknolojiler getirmeleri gerekmektedir. Teknoloji seçimi, teknoloji yenilik ve örgütsel performans arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Teknoloji seçimi, özellikle teknoloji stratejisi seçimi, ürün ve süreç inovasyonunun itici gücü olarak kabul edilmektedir.⁶⁹

Teknolojik yetenek, bir işletme içinde en son teknolojiyi dahili olarak anlama, kullanma ve faydalanma becerisi olduğu anlamına gelmektedir. Bu yetenek, bir şirketin ürünlerine ve süreçlerine değer katmasını sağlar ve yeni ürün geliştirme ve yeni üretim süreçlerinin kullanımıyla bir şirket pazarın öncüsü olabilir. Bu nedenle, yüksek teknolojik yeteneğine sahip işletmeler, düşük teknolojik yeteneğe sahip şirketlerden daha büyük yenilik başarısına sahip olacaklardır.

3.6. İşletme Yaşının ve Büyüklüğünün Stratejik Yenilik Yönetimiyle İlişkisi

Bir işletmenin yenilik yapma isteği ve yeteneği çeşitli özelliklerle bağlı olacaktır. Özellikle yeni ve küçük işletmeler genellikle inovasyonun ana itici güçleri olarak algılanmaktadırlar. Bu tür işletmeler, yeni ürünlerin geliştirilmesine önemli bir katkıda bulunurken, bir bütün olarak bakıldığında diğer işletmelerden daha yenilikçi oldukları söylenemez. Bunun kısmen sebebi: yeni ve yenilikçi işletmelerin başarılı olduklarında genellikle hızlı büyüyerek daha büyük işletmelere evrilmeleridir. Başarılı olamayan yenilikçi girişimler ise tipik olarak finansman/sermaye sıkıntısı yüzünden piyasadan çıkmaktadırlar. Üstelik tüm genç/yeni, küçük işletmeler yenilikçi girişimler değildir. Bu işletmelerin çoğu geleneksel hizmet sektörlerinde örneğin restoranlar veya küçük marketler olarak faaliyet göstermektedirler. Bu nedenlerden dolayı yenilikler uzun süredir faaliyet gösteren daha büyük işletmeler arasında daha yaygın olabilmektedirler. EBRD 2014 raporu, daha büyük ve eski işletmelerin yeni ürünler sunma ihtimalinin diğerlerinden daha yüksek olduğunu

⁶⁹ Shengbin Hao, Bo Yu, “The Impact of Technology Selection on Innovation Success and Organizational Performance”, (Çevrimiçi) doi:10.4236/ib.2011.34049

belirtmiştir. Benzer durumların yeni süreçler, pazarlama ve organizasyonel yenilikler için de geçerli olduğu öne sürülebilir.⁷⁰

Bir işletmenin büyüklüğü / yaşı ile yeni ürün veya süreçleri ortaya koyma eğilimi arasında pozitif bir ilişki var olduğu İsrail ve diğer gelişmiş ekonomilerde daha geniş bir şekilde görülmüştür. EBRD açıklamasına göre ölçek ekonomileri, işletme yaşı / büyüklüğü ile yenilikçilik arasındaki pozitif ilişkiyi kısmen açıklayabileceğini önerilmiştir. Yeni ürünlerin veya süreçlerin geliştirilmesi genellikle yüksek sabit maliyetler ve yatırım gerektirmektedir. Bu finansman gerekliliği büyük işletmeler için, özellikle de dış kaynaklara iyi bir erişime sahipse, daha kolay sağlanabilir. Bu büyük işletmeler yeni teknolojileri daha fazla ele geçirebilirler. Gelişmekte olan ülkelerdeki yeni ve küçük işletmelerin dünya pazarına yeni ürün yenilikleri getirme oranı incelendiğinde büyük ve eski işletmelerden daha az etkileri olduğu görülmektedir. Yeni işletmeler, dünya standartlarında süreç yeniliklerini getirme konusunda eski işletmelere göre biraz daha fazla olmakla birlikte, bu tür süreç yeniliklerinin örnekleri genel olarak çok nadirdir.⁷¹

3.6.1. İşletme Yaşı, İşletme Performansı Ve Stratejik İnovasyon İlişkisi

Eski işletmelerin yeni işletmelere göre daha iyi performans göstereceğini iddia etmek mantıklıdır. Bu iddiayı geliştirmek için bazı açıklamalar yapılmıştır. Bu argümanın açıklamalarından popüler olan tema Stinchcombe (1965) tarafından geliştirilen yenilik yükümlülüğüdür. Stinchcombe (1965) yeni ve /veya daha yeni işletmeleri eski olanlarından kıyasla daha fazla zorluk ve başarısızlık riski ile karşı karşıya olduğunu savunmuştur. Bunun nedenleri olarak yeni işletmelerin oluşturulması için öğrenilmesi gereken yeni rollere olmasıdır. Ancak yeni işletmeler, zorlukları çözmek için standart rutine sahip değiller ve aynı zamanda güvenilir sosyal

⁷⁰ European Bank for Reconstruction and development/EBRD, Drivers of innovation, Transition report, 2014, pp. 46

⁷¹ A.e.

sermayesi (ağ bağlarından) yoktur. Stinchcombe göre bütün bunlar, genç işletmelerin yeni olmanın dezavantajı yüzünden ortaya çıkan sınırlandırmalardır. Örneğin, yeni işletmeler açısından güvenilir ağ bağlarının bulunmaması demek genç işletmelerin güvenilir bir deneyimi olmadığı için işletme hizmetlerine (örneğin, kredi finansmanı ve tedarikçi kredisi) erişmekte güçlü olmadığını ima etmektedir.

Bir başka argüman, bazı kurumlar yeni işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamaya hazır olsabile, yeni olma yükümlülüğü (Liability of newness), bilgi asimetrisi problemiyle karşılaşmalarına neden olacaktır. Finans açısından, asimetrik bilgi, belirli bir ihtiyaç için bir hizmetin herkese açık olabileceğidir (örn., Bir kredi finansmanı ve tedarikçi kredisi sağlanması). Ancak, işletmenin yeni olmasından dolayı hizmet sağlayıcı hakkında güvenilir bilgi edinememesi anlamına gelmektedir ve küçük işletmelerin borçlanma ve borç verme pazarlarındaki hayal kırıklıklarını giderememelerine neden olabilir.⁷²

Bazı ampirik kanıtlar yeni olma yükümlülüğü teorisini desteklemektedir; Örneğin, Leonidou (2000), genellikle yeni kurulmuş işletmelerin endüstri engelleri ile uğraşırken çok zorluklar geçirdiğini ve bu yüzden kısa vadede performansını sınırladığını iddia etmektedir.⁷³ Ayrıca, Carroll (1983)'da yapmış olduğu çalışmasında 52 farklı veri seti kullanarak, örgütsel ölüm oranının yaş arttıkça azaldığını bulmuştur. Dahası, ABD'deki işletmelerin verileri kullanılarak, Nucci (1999) tarafından yapılan araştırmada, endüstri, büyüklük gruplaması veya bölgeye bakılmaksızın, işletmenin tasfiye etmesinin yaş arttıkça azaldığını tespit etmiştir.

Acquaah ve Eshun (2010), siyasi liderlerle, bürokratik yetkililerle ve topluluk liderleriyle performans üzerindeki idari ağ ilişkilerinin olgunlaşmasının genç işletmeler için eski işletmelere göre daha güçlü olacağı hipotezini

⁷² Allen Berger, Gregory Udell, “Relationship Lending and Lines of Credit in Small Firm Finance”, **The Journal of Business**, vol. 68, Issue 3, 1995, s. 351-381.

⁷³ Leonidas C. Leonidou, “Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis”, **Journal of International Management**, 6 ,2000, s. 143.

desteklenmemiştir. Paydaşların gözünde ne kadar ileriye dönük görünmelerine bakılmadan, uzun süredir devam eden işletmelerinin, bu kadar uzun olmayan bir geçmişe sahip olan yeni kurulan veya genç işletmelere kıyasla uzun süredir devam eden işletmeleri uzun vadeli sicili nedeniyle borç finansmanını ve sosyal sermaye kaynaklarından daha bulduklarını göstermiştir⁷⁴.

Sonuç olarak, genç işletmelerin iç süreçlerinin koordinasyonu, rolü tanımlama, çalışanlar arasında güven ve sadakat geliştirme gibi içsel faktörlerinden ve kaynakları edinme ve müşteriler ve tedarikçilere iş birliği ile ilişkilerin istikrarı gibi dışsal engellerden oluşan yeni olma yükümlülükleri ile karşı karşıya kalacaklarını düşünmek akla uygundur. Bu sorunlar, yeni ve genç işletmelerin yaşlı ve uzun süredir kalan kurulu diğer işletmelerle karşılaştırıldığında performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir.⁷⁵

3.6.2. İşletme Büyüklüğü, İşletme Performansı Ve Stratejik Yenilik/İnovasyon İlişkisi

İşletme büyüklüğü işletmelerinin performansını pek çok açıdan etkilemektedir. Çünkü büyük işletmeler kendilerinden küçük işletmelere kıyasla farklı beceri ve yeteneklere sahiptir. Büyük işletmelerin kompozisyonu göz önüne alındığında farklı beceri ve kabiliyete sahip oldundan dolayı küçük işletmelere kıyasla performans avantajı sağlayan ölçek ekonomilerini ve kapsam ekonomilerini daha iyi kullanabilirler. Küçük işletmelerden farklı olarak büyük işletmeler teknolojileri ve diğer gerekli ekipmanları almak için gerekli olan kaynaklarına sahip oldundan yatırım yapmaya daha yatkınlardır. Ayrıca, büyük işletmeler, küçük işletmelere kıyasla büyük kaynak kapasiteleri nedeniyle planlarını küçük işletmelerden daha verimli ve etkili bir şekilde yürütebilirler. Ayrıca, yüksek kaynak

⁷⁴ Moses Acquah, Joseph P Eshun, “A Longitudinal Analysis of the Moderated Effects of Networking Relationships On Organizational Performance in A Sub-Saharan African Economy”, **Human Relations** 63(5), 2010, s. 667–700,

⁷⁵ A.e.

kapasiteleri nedeniyle büyük işletmelerin riske toleranslı olma olasılığı daha yüksektir. Bu nedenle, büyük işletmeler rekabetçi baskıyı daha iyi de mahsup edebilirler ve küçük işletmelerin yöneticilerinden gelen yanıtlarla bağlantılı olarak yok olma tehdidiyle mücadele edebilecekleri ileri sürülmektedir. Bu nedenle, yeterli ve uygun boyut eksikliği bir işletme için olumsuz sonuçlar oluşturacaktır, çünkü küçük ölçekli işletmeler çalışanlara daha iyi ücret ve daha cazip avantajlar sunan büyük kuruluşlarla nitelikli işgücüne sahip olma bakımından rekabet konusunda zorluk çekebilirler. Bu yüzden küçük işletmeler nitelikli iş gücünün ücretlerini ödeyebilmek için gerekli kaynak sahip olmadığından nitelikli iş gücünü çekme olasılıklarının düşüktür. Bu nedenle, küçük işletmelerin performans düzeyleri, büyük işletmelere göre daha fazla etkilenebilir. Benzer şekilde, yukarıdaki eksiklikleri hepsi stratejik yenilik/inovasyon faaliyetlerine yönelik çabalarının sınırlandırır. Dahası, büyük ölçekli işletmeler, tedarikçilerle pazarlık yaparken daha fazla güç kullanılır yani avantajlıdır ve iyi müşteri ilişkileri sürdürmek için gerekli kaynakları sahiptir. Ampirik olarak bir şirketin büyüklüğü ile performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu iddiası doğrulanmıştır.⁷⁶

Acquaah (2005) yapmış olduğu çalışmada çalışan sayısının inovasyon faaliyetleri ile verimlilik ve maliyet düşürmeye yönelik vurguda önemli ve olumlu bir ilişkisi olduğunu doğrulamıştır.⁷⁷ Genel olarak, büyük işletmeler küçük işletmelerden daha iyi performans sergileme eğilimindedir.

Bununla birlikte, işletmenin büyüklüğü tanımı akademik kaynaklara ve diğer kurumların resmi kaynaklarına (örn. European Commission vb) göre farklıdır. Bu tanımlara göre işletmeleri küçük ya da büyük olarak ayırabilmek için; tam zamanlı çalışanların sayısı, satış hacminin sermaye/para değeri, ve toplam varlıkların parasal

⁷⁶ Berko O. Damoah, “Strategic factors and firm performance in an emerging economy. **African Journal of Economic and Management Studies**, 4(2), 2013, s.270, (Çevrimiçi) doi:10.1108/ajems-02-2013-0013

⁷⁷ Moses Acquaah, “Enterprise Ownership, Market Competition and Manufacturing Priorities in a Sub-Saharan African Emerging Economy: Evidence from Ghana”, **Journal of Management and Governance**, 9, 2005, s. 220, (Çevrimiçi) DOI 10.1007/s10997-005-7418-y.

değeri yaygın olarak kullanılmıştır.⁷⁸ Bu çalışmada tam zamanlı çalışanların toplam sayısı uygulanmaktadır; çünkü bu kriterler akademik kaynaklara arasında yaygın bir uygulamaya sahiptir. Büyük işletmelerin elinde olan daha geniş kapsamlı becerilere dayanan varsayıma göre büyük işletmenin performansı küçük olanlardan daha iyidir.



⁷⁸ Damoah, **a.g.e.**, 2013, s. 270

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ETİYOPYA'DA İMALAT SEKTÖRÜNDE STRATEJİK İTİCİ GÜÇLERİN STRATEJİK İNOVASYON YÖNETİMİ VE ÖRGÜT PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Bu bölümde önce araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, kısıtları, hipotezleri ve modeli açıklanmıştır. Ayrıca, araştırmada yer alan değişkenlerin ölçülmesi amacıyla kullanılan ölçekler, araştırmanın ana kitlesi ve örnekleme, ve veri toplama yöntemine ilişkin bilgiler de detaylı olarak verilmiştir. Araştırmanın temel hipotezlerini test etmek amacıyla öncelikle, anket formunda kullanılan ölçüm araçlarının güvenirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Daha sonra değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon, değişkenlerin birbirine etkisini belirlemek için regresyon analiz teknikleri kullanılmıştır.

4.1. İmalat Sektörünün Tercih Edilme Sebebi Ve Etiyopya İmalat Sektörünün Yapısı

Bu araştırmada ana kütle olarak imalat sektör işletmelerinin tercih edilmesinin iki ana sebebi bulunmaktadır. Bu nedenler aşağıdaki gibi açıklanabilir. İlk neden, 2000'li yıllardan beri Etiyopya'nın Afrika'daki en hızlı büyüyen ekonomilerden biri olarak ortaya çıkmış olmasıdır. İmalat sektörü son 15 senede hızlı gelişmekte olmasına rağmen bu sektör hala bir ekonomik büyüme ve yapısal değişim motoru olmaktan uzaktır. Çünkü İstihdama, ihracata ve genel olarak GSYH'ya katkısı önemli değildir. Son 15 yılda Etiyopya'nın imalat sektörü her sene ortalama olarak %14,33'te büyümüştür. Spesifik olarak, imalat sektörü 2005 yılından sonra daha hızlı büyümüş ve sektörün yıllık büyüme hızı 2005'ten 2010'a kadar % 10, 2011'den 2015'e kadar % 15.1 ve 2016'dan 2017'ye kadar % 17.9 olmuştur.¹ Ayrıca, mevcut yatırım akışları, altyapı gelişmeleri, potansiyelleri ve siyasi istikrarı gelecek vaat eden fırsat olarak göz önüne alındığında, sektörün önümüzdeki yıllarda da cari büyüme seviyesinden çok daha hızlı büyümesi beklenmektedir. Çalışma için imalat

¹ Arkebe Oqubay, The Structure and Performance of the Ethiopian Manufacturing Sector, Working Paper Series N° 299, African Development Bank, Abidjan, Côte d'Ivoire, 2018.

sektörünün seçilmesinin ikinci nedeni, hızlı teknolojik gelişmeler ve bilgi akışı, inovasyon ve küreselleşme vb diğer nedenlerle imalat sektörünün özelliklerinin hızla değişmesi ve stratejik inovasyon yönetim uygulamalarına daha yakın olmasıdır. İmalat sektöründe inovasyon uygulamaları ürün, süreç, operasyon, yönetim, pazarlama ve işletme modelleri gibi tüm boyutlarda bir bütün olarak ya da ayrı ayrı olarak değişim konusu olabilir. Bu yüksek istikrarsızlık imalat sektörünü her zaman değişim ve yenilikle uğraşmaya zorlamaktadır. Diğer bir deyişle, son zamanlarda yenilikçilik ve değişim, çevre gereksinimlerini karşılamak için imalat sektörleri işinin temel özellikleri haline gelmiştir.

20. yüzyılın sonlarından itibaren, işletme modelleri ve ürünleri çoğu yıkıcı yenilik/inovasyon(radikal) veya artan yenilik/inovasyon nedeniyle değiştirilmiştir. Bu yeniliklerin/inovasyonların büyük bir kısmı bu sektörde gerçekleşmiştir. İmalat sektöründeki yeniliklerin/inovasyonların çoğu diğer sektörlerle (hizmet sektörü gibi) karşılaştırıldığında tüm hissedarlar tarafından kolayca görülebilmektedir. Bununla birlikte, bu çalışma kapsamında ortaya çıkan inovasyon sorunları sadece ürün, süreç veya pazarlama gibi faaliyetlere özgü değildir. Yukarıdakilerin hepsini ayrı ayrı ya da bir arada kapsayarak ve şirket faaliyetlerinde iş modellerini değiştirmeye kadar uzanan ve kolaylaştıran işlevlerden oluşan stratejik inovasyon yönetimi uygulamalarıyla ilgilenilmiştir. Kısacası, imalat sektörü stratejik inovasyon yönetim uygulamaya daha fazla eğilimli olduğu ve Etiyopyadaki imalat sektörü Afrika’da çok hızlı bir oranda büyüdüğü için bu araştırmada tercih edilmiştir.

Etiyopya imalat sektörü sanayi yapısına küçük ölçekli işletmeler ve kaynak tabanlı sanayiler egemen olmakta ve büyük şehirlerde yoğunlaşmaktadır.² Etiyopanın CSA raporuna göre, üretim tesisleri üç ana gruba ayrılır. Bunlar: - (a) 10 veya daha fazla kişiyi istihdam eden ve elektrikle çalışan makineleri kullanan Büyük ve Orta Ölçekli Üretim Kuruluşları. (b) 10'dan az kişiyi çalıştıran Küçük Ölçekli Üretim Kuruluşları ve bu işletmelerde elektrikle çalışan makineler kullanılmaktadır. (c)

² A.e.

Kotej/ El Sanatları İmalatı Faaliyetlerini elle gerçekleştiren kuruluşlar (yani, motorsuz makineler kullanan). Son zamanlarda orta ve büyük ölçekli işletmeler sayısı artmaktadır. Merkezi istatistik ajansı (CSA)'nın sınıflandırmasına göre, orta ve büyük ölçekli işletmeler, on veya daha fazla kişi istihdam eden işletmelerdir. D2016/17 (2009 E.C) 'de rapor edilen toplam büyük ve orta ölçekli imalat sanayi sayısı 3627'dir. Bu tür işletmelerin sayısı 1995/96 ve 2016/17 yılları arasında 642'den 3.627'ye çıkarak beş kattan fazla artmıştır. Öte yandan, Etiyopya mali yılında (E.F.Y) 2009 (2016/17), ülkede 142.968 küçük ölçekli imalat tesisi bulunmaktadır.³

4.2. Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Günümüzün güçlü rekabetçi iş ortamında, işletmelerin stratejik inovasyon yönetimi ve yenilikçilik (innovativeness) her türlü iş için ortaya çıkan bir zorluktur. Bu nedenle, bu zorluklardan kaçınmak için kavramın kapsamlı ve derin bir şekilde anlaşılması gerekmektedir; özellikle stratejik itici güçlerin işletme performansı ve stratejik inovasyon yönetimi ile ilişki olduğunu ve etkisinin hayati rol oynadığını bilmek zorunludur. Bu çalışmanın temel amacı, stratejik itici güçlerin organizasyonel performans ve stratejik inovasyon yönetimi üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Çalışmanın temel varsayımı stratejik itici güçler hem işletme stratejik inovasyon yönetimini hem de örgüt performansını etkilediği; daha spesifik olarak hem stratejik inovasyon yönetimi, hem de örgüt performansını artırdığıdır. Diğer bir deyişle, stratejik itici güçlerin (yetenekler), örgüt performansı ve stratejik inovasyon yönetimi veya işletmelerin yenilikçiliği/inovatifliği (innovativeness) arasındaki bağlantıları incelemeye çalışmaktadır.

Stratejik inovasyon yönetimi üzerine yapılan önceki çalışmalar bazı alanlarda stratejik inovasyon yönetimi ile örgüt performans etkileşimi, rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirliği arasında ilişki olduğunu; ayrıca stratejik inovasyon

³ CSA, “Manufacturing Survey of Medium and Large Enterprises”, Central Statistical Agency, Ethiopia, 2016/17, (Çevrimiçi) <http://www.csa.gov.et/survey-report/category/366-lmmis-2017> ; CSA, “Report on Small-scale Manufacturing Industries Survey”, Addis Ababa, 2018.

yönetimi etkileşiminin de karlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, stratejik itici güçlerinin belirlenmesi araştırılmamıştır ve ters olarak önceki dönem performans sonuçlarının etkileşiminde aracılık etkisi araştırılmamıştır. Son olarak, bu çalışmada stratejik inovasyon yönetiminde işletme yaşı ve büyüklüğünün düzenleyici rolü araştırılmaktadır.

Bu çalışmanın spesifik amaçları:

- Stratejik itici güçler ve organizasyonel performans arasındaki ilişki türünü tanımlamak ve etkisini açıklamaktır.
- Stratejik itici güçlerin stratejik yenilik/inovasyon üzerindeki etkisini belirlemektir.
- Stratejik yenilik/inovasyon üzerindeki örgütsel performansın etkisinin belirlenmesi ve bunların etkilerini açıklamaktır.

Bu bakımdan, şu üç unsurun: girişimci, yönetsel ve teknik yeteneklerinin stratejik inovasyonda potansiyel itici güçler olarak alınmış ve aynı şekilde performans sonuçlarının iyileştirilmesine de yardımcı oldukları varsayılmaktadır.

Bu çalışmanın sonucu literatüre çeşitli şekillerde katkıda bulunacaktır. Birincisi, Kaynak temelli (RBV) bakış açılarından stratejik itici güçlerin örgütsel performansı ve yenilikçiliği veya stratejik inovasyona nasıl etkilediğini gösteren yeni bilgileri sağlar. Bu araştırma, üç farklı yetenek türünü tanımlamaktadır (Girişimcilik yeteneği, Yönetim yeteneği, Teknik yeteneği) ve aynı zamanda işletme içinde yenilikçiliğin ortaya çıkmasını kolaylaştıran performans iyileştirmelerindeki rollerini incelemektedir. Ayrıca, bu çalışma, ikinci el verileri yaygın olarak kullanan ve bu verilerdeki örgütsel kaynakların ve yeteneklerin yakınlıkları ile bağlı olan konularla ilgili kaynak ya da yeteneğe dayalı ampirik araştırmaların çoğundan farklı olacaktır.⁴ İkinci olarak çalışma, stratejik yenilikler üzerindeki stratejik itici güçleri ve performans etkilerini inceleyecek ve genel alanda son gelişmelerden yola çıkacaktır. İş ya da örgütsel performans çok boyutlu geniş kavramsal yapı olarak satış, müşteri

⁴ Erwin Danneels, “The dynamics of product innovation and firm competences”, **Strategic Management Journal**, 23, 2002, s. 1096.

ve finansal perspektif açısından incelenmektedir.⁵ Üçüncü olarak bu çalışma, yönetimsel kaynak dağılımı ve konuşlandırma kararlarında yetersiz rehberlik nedeniyle kaynak tabanlı (RBV')ye yönelik eleştirilere yanıt olarak, pragmatik bir bakış açısına katkıda bulunmaktadır. Bir işletmenin inovasyon süreçleri ile ilgili kararları yetenek tahsisi kararlarına bağlıdır. Böylece, bulgular yönetimin stratejik yenilikçiliğini teşvik eden ve belirleyen işletmenin yetenekleri, portföy yatırımları hakkında daha bilinçli kararlar almasına yardımcı olabilir.

4.3. Araştırmanın Kapsamı Ve Kısıtları

Çalışmanın örneklem kümesi, Etiyopyadaki iki şehirde bulunan imalat sektöründe faaliyet gören şirketler ile sınırlandırılmıştır. Araştırmayla ilgili bu kapsamın dışında değerlendirme ve genellemeler yapılamamaktadır. Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bir takım kısıtlar bulunmaktadır. Araştırmanın en doğru sonuçları ana kütlenin tamamına ulaşmakla elde edilecektir. Ancak, ana kütlenin büyüklüğü nedeniyle tamamına ulaşmak hem maliyet hem de zaman kısıtları sebebi ile olanaksız olduğundan, belirli dağılımlar göz önünde bulundurularak örneklem grubu oluşturulmuş ve anket çalışması bu örneklem grubuna yüz yüze uygulanmıştır.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri Ve Modeli

Araştırma modelindeki kavramlar ve değişkenler tezin ön bölümlerinde (birinci, ikinci ve üçüncü) detaylı olarak ele alınmış ve bu değişkenlerin birbirleriyle ilişkileri gösterilmiştir. Bu nedenle bu bölümde değişkenler arası ilişkiler tekrardan ele alınmayacaktır. Tezin amacına uygun olarak tasarlanan hipotetik modeli (Şekil 4.1.) ve modelin testi için oluşturulan hipotezler aşağıda açıklanmıştır. Modele ait nedensel ilişkisinin kurulmasında ve değişkenlerin belirlenmesinde detaylı literatür taramasından faydalanılmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada konu ile ilgili yapılan

⁵ Matthew J. Robson, Constantine S. Katsikeas, Daniel C. Bello, “Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: the role of organizational complexity”, **Organization Science**, vol. 19, no. 4, 2008, pp. 647–665, (Çevrimiçi) doi10.1287/orsc.1070.0329

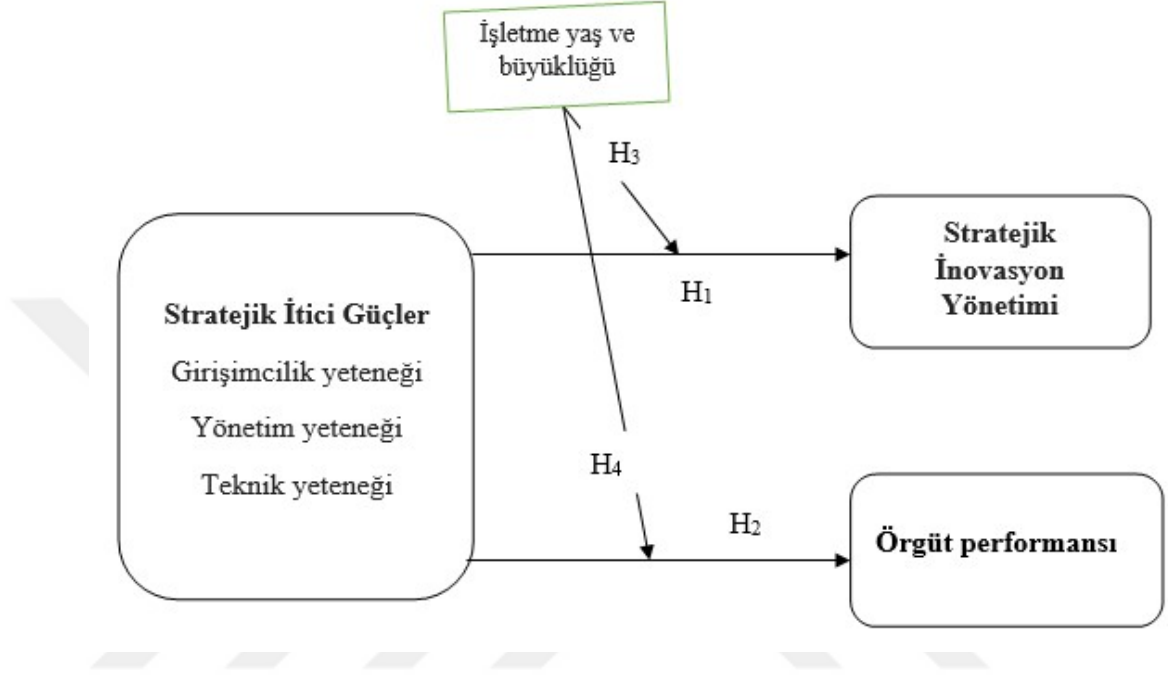
literatür taraması sonucu ulaşılan bulgular doğrultusunda aşağıda yer alan hipotezler oluşturulmuştur.

Çalışmanın temel sorusu stratejik itici güçler ve önceki dönem örgüt performansının (aracılık olarak) stratejik yenilik/ inovasyon yönetim uygulamasında olumlu bir etki yaratıp yaratmadığına cevap bulmaktadır. Bunun yanında, stratejik itici güçlerin örgütsel performans ve stratejik yenilik/inovasyon yönetim uygulamaları üzerinde etki seviyesinin güçlendiren ya da zayıflatan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu sorulara cevap aranırken düzenleyici değişkenlerinin bu ilişkiyi açıklamadaki rolü göz önüne alınmıştır.

- H₁- Stratejik itici güçler(Girişimcilik yeteneği, Yönetim kabiliyeti/yeteneği ve teknik yetenek) stratejik yenilik/inovasyon yönetimini pozitif bir yönde etkiler.
- H₂- Stratejik itici güçlerin örgütsel performansına pozitif yönde etkisi vardır.
- H₃- Stratejik itici güçler ve stratejik inovasyon yönetim arasındaki ilişkide işletme büyüklüğü ve yaşı moderatör etki yapmaktadır.
- H₄- Stratejik itici güçlerin örgüt performansı üzerindeki etkisinde işletme yaş ve büyüklüğünün düzenleyici etkisi vardı.

Araştırmanın Modeli

Şekil 4. 1 Araştırmanın Modeli



Bu çalışmada Etiyopiya'daki imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yukarıdaki model ve hipotezleri test edilmektedir. Stratejik inovasyon imalat sektöründe bulunan çeşitli endüstriler içinde faaliyet gösteren işletmeler için çok önemlidir. Çünkü işletmelerin karlılığı ve verimliliğini artırmak için yapılan çeşitli faaliyetler, işletme maliyetini azaltmak için kullanılan metodlar ve işletme sürdürülebilirliğini gerçekleştirmek için uygulanan stratejiler bir süre sonra yeterli olmamaktadır. Bunun temel nedenleri şiddetli rekabet ortamı, teknoloji yükseltme, modernizasyon, sosyal, ekonomik ve politik etkenler vb olabilir. Kısaca, bu araştırma ile imalat sektöründe stratejik inovasyon yönetim için ana itici güçlerin spesifik olarak ne olduğunu belirlemek iddiasındadır.

4.5. Araştırmanın Değişkenleri

Yukarıda görüldüğü gibi stratejik itici güçlerin ölçümek için girişimci yetenekler, yönetim yetenekleri ve teknik yetenekleri kullanılmaktadır. Girişimci yetenekleri, Chandler ve Hanks (1998), Westhead, Ucbasaran ve Wright (2005) ve Ucbasaran, Westhead ve Wright (2008) eserlerinden adapte edilen beş ögeyle kavramsallaştırılmıştır. Bu ögeler, karşılanmamış müşteri ihtiyaçlarını algılamak ve yeni pazar fırsatlarını belirlemek için firmaya uyarıda bulunan unsurlardır.⁶

Yönetimsel yetenekleri ölçmek için Chandler ve Hanks (1998) ve Westhead, Ucbasaran ve Wright (2005) 'den uyarlanan üç madde kullanılmaktadır. Bu ögeler, işletmenin karmaşık yönetim görevlerini (örneğin, kaynakları düzenleme, görevleri koordine etme becerisi) değerlendirir ve büyük rakiplerle karşılaştırıldığında çalışanları motive eder ve etkiler.

Teknik yetenekleri değerlendirmek için Chandler ve Hanks (1998) ve Ucbasaran, Westhead ve Wright (2008) tarafından hazırlanan üç maddeli ölçüm uyarlanmıştır. Bu maddeler bir işletmenin teknolojiye özgü özellikleri ve becerilerini rekabete kıyasla ortaya koymaktadır.

Performansı değerlendirmek için, Day ve Nedungadi'nin (1994) tavsiyesi, rakip merkezli bir ölçüm yaklaşımı kullanmaktır. Böylece, ankete katılanlardan ana rakiplerinin performansı ile karşılaştırma yapıp iş performanslarını değerlendirmeleri istenmiştir. İş performansı, çok boyutlu bir yapı olarak ele alınıp ve satış, müşteri ve mali performans olmak üzere üç boyutta incelenmektedir.⁷ Satış performansı önlemleri, satış hacmi, satış büyümesi ve son üç yıl içinde tanıtılan ürünlerden gelen

⁶ Lida P. Kyrgidou, Stavroula Spyropoulou, "Drivers and Performance Outcomes of Innovativeness: An Empirical Study", **British Journal of Management**, Vol. 24, 2013, s. 294, (Çevrimiçi) DOI: 10.1111/j.1467-8551.2011.00803.xs.

⁷ Constantine S. Katsikeas, Saeed Samiee, Marios Theodosiou, "Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization", **Strategic Management Journal**, 27, 2006, pp. 867–890.

satış geliri yüzdesi bakımından görelî işletmenin başarısını göstermektedir. Ayrıca, müşteri performans ölçümleri işletmenin müşteri memnuniyetine, müşteri tutma veya müşteri sadakatine göre etkinliğini temel olarak kullanılmıştır.

Finansal performans maddeleri, geçmiş seneler işletmenin yatırımın getirisi, kârlılığı ve nakit akışları ile belirlenmiştir. Bununla birlikte, çalışmada işletme büyüklüğü (çalışan sayısı ile) ve işletme yaşı kontrol değişkenleri olarak ele alınmıştır. Literatüre göre daha büyük işletmeler, küçük işletmelerden daha olumlu performans sonuçları ile birlikte daha büyük yenilikçilik seviyeleri göstermektedir. Aynı şekilde, bu araştırmada eski şirketleri, yeni işletmelerle kıyaslama yaparak iş sonuçlarını iyileştirmek için eski işletmelerin yenilikçi uygulamalar hakkında daha iyi tecrübeler sahip olabileceği iddia edilmektedir.

Son olarak, stratejik inovasyon yönetimini kavramsallaştırmak için Dankbaar (2003), tarafından ortaya çıkan insan yaratıcılığını ya da bilgi kullanımını teşvik eden ön koşul yaratan tanım bu çalışmada kullanılmıştır. Böylece, Stratejik Yenilik/İnovasyon Yönetimi (SİY) farklı bileşenlere sahip bir süreçtir ve aynı zamanda bu farklı bileşenlerin bir bütün olarak yönetilmesini gerektirir.⁸ SİY uygulamaları ile ilgili literatür incelendiğinde, SİY uygulamalarının önde gelen belirleyicileri: yenilik/inovasyon stratejisi (YS), örgüt yapısı (ÖY), yenilik/inovasyon kültürü (YK), teknolojik yetenek (TY) ve müşteri ve tedarikçi ilişkileri (MTİ) olduğu ifade edilmektedir.^{9,10} Bu nedenle, SİY'i bu araştırmaya da kavramsallaştırmak için yukarıdaki beş belirleyici faktör kullanılacaktır.

⁸ Juan Ignacio Igartua, Jose Albors Garrigós, Jose Luis Hervás-Oliver, “How Innovation Management Techniques Support an Open Innovation Strategy”, **Journal Research-Technology Management**, Volume 53, Issue 3, 2010, s. 41-52

⁹ Alba Sanchez v.d., “Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, And Business Results: Evidence from The Electronics Industry”, **Journal of Technology Management & Innovation**, 6(2), 2011, s. 17.

¹⁰ Mile Terziovski, “Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: A resource-based view”, **Strategic Management Journal**, 31, 2010, s. 897.

4.6. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, stratejik itici güçlerin örgütsel performans ve stratejik inovasyon yönetimi üzerindeki etkisini ve ilişkisini tanımlamak için hazırlanmıştır. Bu yüzden, amaçlara etkin bir biçimde ulaşmak için anket yöntemi kullanılarak tanımlayıcı araştırma türü şeklindedir. Bu araştırma türü, bireylerin demografik, sosyo ekonomik gibi özellikleri ile tutumu, düşüncesi, eğilimi, inancı, davranışı gibi soru sorma ve gözlem yapmanın mümkün olduğu tüm alanlara yönelik olgu, tahmin, öngörü ve ilişki türündeki bilgilerin, geçerli, güvenilir ve kesin bir şekilde elde edilmesini sağlamaktadır. Kısaca anket yönteminin kullanıldığı bir araştırmadır.

4.6.1. Araştırmanın Ana Kütlesi, Örneklemi Ve Örneklem Büyüklüğü

Bu ampirik araştırma için Etiyopya'daki imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ana kütle olarak alınmıştır. Etiyopya hala dünyadaki en az gelişmiş ülkelerden biri olmasına rağmen, son yıllar'da dünyadaki en hızlı ekonomik büyüyen ülkeler'den biri olduğunu BM ve diğer uluslararası kuruluşlar tarafından onaylanmıştır.

Etiyopya'nın büyüme başarısı ülkenin imalat sanayii tarafından başlatılmış ve buna katkıda bulunulmuştur. Dolayısıyla bu çalışma, imalat sanayiine özel ilgi sağlayacaktır. Dahası, bu sanayide yer alan işletmeler geleneksel olarak önemli performans gelişmeleri, yenilikçi uygulamalar ve gelecekteki gelişmeler için potansiyel sergilemektedirler.

Bu çalışmaya katılan imalat işletmeleri, her işletmenin iletişim bilgilerini içeren en doğru ve güvenilir Etiyopyalı işletme rehberi ve veri tabanı olan ECCSA İş Rehberi Raporundan rastgele örnekleme tekniği kullanılarak belirlenmiştir. Araştırmaya dahil edilen işletmeler, basit rastgele örnekleme tekniklerine dayalı olarak Etiyopya ticaret rehberi ve Dire Dawa ticaret rehberi arşivlerinden seçilmiştir ve spesifik olarak, Etiyopya'nın iki federal yönetim bölgesinde bulunan 350 imalat

firmasına toplam 350 anket (Dire Dawa'da 150 işletme ve Addis Ababa'da bulunan işletmelere 200 anket) dağıtılmıştır. Etiyopya'nın imalat sanayisi büyük olmadığından dolayı sektöre özgü olmayan imalat sektörünün çeşitli işletmelerinden kesitsel örnekleme çerçeveleri (Cross-sectional sampling framework) kullanarak tepkiler/cevap alınmıştır. Özellikle, Giysi ve Tekstil, Gıda (yiyecek ve içecek), Plastik ve Ahşap fabrikaları, Demir-çelik fabrikaları, elektrik ve elektronik cihaz fabrikaları, deri ve ayakkabı fabrikaları, vb'dan veriler toplanmıştır.

İmalat sektörlerde faaliyet gösteren Addis Ababa şehrinde üretim yapan toplam 331 kayıtlı işletme ve Dire Dawa şehrinde bulunan tüm işletmelerin ana kütle olarak alınmıştır. Böylece, şu yukarıda bahsatılan miktarının toplam bir popülasyon (nüfus) olarak düşünerek, sistematik rasgele örnekleme prosedürünü kullanarak araştırmaya katılan işletmelerinin sayısını belirlenmiştir.

Verilerin toplanmak amaçla toplam 350 şirketle önce iletişim kurarak sonra anket dağıtım yapılmıştır. Ama dağıtılmış anketlerden, 230 adet yanıtlanmış anketler zamanında geri alırken, onlardan sadece 217'sinden kullanılabilir kesin anket sonucu elde edilmiştir. Bunlardan 170 tanesini yüz yüze araştırmacı tarafından geri kalan anketler ise başka uzman kişiler tarafından toplanmıştır. Anketlerin toplanmasında yüz yüze yapılan görüşmelerde başka biri tarafından yapılan anketlere göre daha fazla verim sağlanmıştır. Anketin amacı, içindekiler, güvenliliği ve nasıl cevaplandırılabilceği gibi özellikleri net bir şekilde yanıtlayanlara açıklanmıştır. Dahası onlara kendi isteklerine göre çalışma saatleri içerisinde veya çalışma saatleri dışında cevaplama şansı sağlayarak ve belli zaman aralıkları içinde telefon edip hatırlayarak anket cevaplama olasılığı artırmıştır. Anketlerinin çalışma saatleri dışında doldurmak isteyen kişilere en fazla iki hafta zaman aralığı verilmiştir.

Sonuç olarak, bu çalışma, federal devletle yönetilen iki Etiyopya şehrinde yer alan imalat işletmelerini (Addis Ababa ve Dire Dawa) popülasyon olarak kabul etmektedir. Yanıtlama oranı% 65 olan basit rasgele örnekleme yöntemine dayanarak

potansiyel katılımcılara dağıtılan 350 anketten toplam 217 adet kullanılabilir anket formuna ulaşılmıştır.

4.6.2. Veri Kaynağı, Toplama Aracı Ve Analiz Yöntemi

Önceki bulgularla tutarlı veya gerçek sonuçlara ulaşabilmek için, konunun gereksinimine ve birliğine bağlı olarak, hem birincil hemde ikincil veri kaynakları kullanılmıştır. Bu araştırmanın konusu veya araştırma birimi örgütseldir, bu nedenle, birincil veriler organizasyonlardan almıştır. Bu çalışma için standartlaştırılmış ve yapılandırılmış anket tasarlanmıştır. Ayrıca, kilit yönetici olarak görev yapan üst düzey yöneticilerden veya orta düzey yöneticilerden veri toplanmıştır. Araştırmaya katılan organizasyonu sembolize eden kişiler işletmelerini temsil ederek tasarlanmış anketleri doldurmuşlardır. Bu çalışmanın amaçları doğrultusunda gerçekleştirmek için üst ve orta düzey yöneticiler daha doğru yanıtlar verdiği varsayılmaktadır. Çünkü onların konumları bütün örgütü gözlemlemelerine izin vermektedir. Anket, mevcut literatürden alınan ölçütlere göre tasarlanmış ve güncel araştırma bağlamına uygun yapılması için değiştirilmiştir. Ayrıca, iki uzman kıdemli araştırmacı anketi eleştirip değerlendirmiştir. Öncelikle anket İngilizce olarak hazırlanmış ve yanlış yorumlama riskini azaltmak için, ondan sonra profesyonel olarak yerel dile Amharçaya çevrilmiştir. Çevrilmiş anket işletme ve dil uzmanları tarafından tekrar gözden geçirilmiş, daha sonra her iki dilde kullanılan terminolojinin yazılış şekilleri başka dil uzmanı tarafından ikinci kez kontrol edilerek İngilizce'ye çevrilmiştir.

Bu çalışmada, veri toplama faaliyetleri ücretli deneyimli veri toplayıcıları üzerinden yapılmıştır. Araştırma alanı, Etiyopya'nın başkenti Addis Ababa, diğeri ise Etiyopya'nın doğu kesimindeki en büyük şehir Dire Dawa olmak üzere uzun zamandır ülkenin sanayi merkezi olan bu iki federal yönetilen Etiyopya kentini kapsamaktadır. Deneyimli TVT kolaj eğitmenleri, Dire Dawa sitesi için veri toplayıcıları olarak işe alınmıştır. Ancak, Mart-Haziran 2018 arasında Addis Ababa bölgesindeki verileri bu çalışmayı yapan araştırmacı tarafından kişisel olarak toplanmıştır.

4.6.3. Kullanılan Ölçüm Araçları Ve Güvenilirlik

Araştırmada birincil veri toplamak amacıyla yukarıdaki modelde belirtilen üç ana kavrama bağımlı olan yedi (7) puanlı Likert ölçüm anketler geliştirilmiştir. Her kavramın ölçüm araçları önceki çalışmalardan literatür taraması yaparak geliştirilmiştir. Bu yüzden örgüt performansı ölçeğinde olan soruların cevapları yedi puan likert ölçeği ile alınmıştır (1= Çok kötü, 7= Çok iyi). Benzer şekilde stratejik itici güçlerin ve SİY ölçek cevaplarının yedi puan likert ölçeği ile alınmıştır (1= Kesinlikle katılmıyorum, 7= Kesinlikle katılıyorum). Ölçütlerin ve ölçek formatlarının tam listesi, önceki literatürlerin uygunluğuna ve arzulanan araştırmanın hedefi başarılarına uygun olarak geliştirilmiştir.

Araştırmanın anket formu 3 bölüm ve demografik sorular ile birlikte toplam 64 maddeden oluşmaktadır (EK-1). Demografik sorular bölümünde işletmeler ile ilgili bilgi almak amaçlı 9 madde bulunmaktadır. Birinci bölümde Stratejik itici güçler ölçeği kapsamında toplamda 12 madde yer almaktadır. Bu bölüm altında ele alınan Girişimci yetenekleri ile ilgili 5, Yönetim yetenekleri ile ilgili 4, Teknik yetenekleri ile ilgili 3 madde bulunmaktadır. İkinci bölümde Örgüt Performansı kapsamında toplamda 10 madde yer almaktadır. Örgüt Performans alt boyutlarından satış performans ile ilgili 4 madde, müşteri performans ile ilgili 3 madde ve finansal performans ile ilgili 3 madde bulunmaktadır. Son olarak üçüncü bölümde Stratejik İnovasyon Yönetim unsurları ölçmek için toplamda 33 madde bulunan bir ölçek hazırlanmıştır. İnovasyon Stratejisi alt boyutu ile ilgili 9, Örgüt Yapısı ile ilgili 7, İnovasyon Kültürü ile ilgili 6, Teknoloji Yeteneği ile ilgili 6, Müşteri ve Tedarikçilerle İlişkiler ile ilgili 5 madde yer almaktadır. Tüm bu maddeler 7'li likert olup cevaplayıcılardan kendilerine en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Öte yandan, ikincil veri kaynakları, kitap, makale, dergi, medya gibi araştırma ya da ilk elden kaynaklarla doğrudan ilişkili olmayan diğer tüm malzemeleri içermektedir. Bütün bu önemli bilgileri toplamak için kapsamlı ve derin

literatür taraması yapılmıştır. Sonunda, araştırma hipotezlerinin test etmek için regresyon analizi SPSS 21 ile yapılmıştır. (kullanılmıştır.)

Güvenilirlik, araştırma sonuçlarının güvenilirliğinin en önemli çıkarımıdır. Güvenilirlik, bir ölçme aracının ne derecede doğru olarak ölçmekte olduğunu ifade eder. Ölçeğin tutarlılığını değerlendirmede kullanılan güvenilirlik ölçüsü Cronbach's Alpha sayısı 0 ile 1 arasında bir sayı olup 0.60 ile 0.70 arasındaki değerler kabul edilebilir güvenilirlik katsayısının alt sınırını oluşturmaktadır. Cronbach's Alpha katsayısı 0.70'den büyük olan ölçeklerin güvenilir ve tutarlı olduğu söylenebilir.¹¹ Bu araştırma için kullanılan ölçüm aracının iç tutarlığı beklenen minimum standart seviye olan 0.70'ten oldukça yüksektir.

Stratejik inovasyon yönetimi, stratejik itici güçler ve örgütsel performans yapılarında kullanılan ölçüm araçlarının Cronbach alfa değeri sırasıyla 0,96, 0,94 ve 0,95'tir. Sonuç olarak, araştırmada kullanılan ölçüm araçları yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Detal bilgiler tablo 4.1' da verilmiştir. Ölçeklerin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılacaktır.

Tablo 4. 1 Genel faktörlerin Güvenirliği (Cronbach alpha)

Ölçek	Ortalama	Ifade sayısı	Gözlem Sayısı	Cronbachs Alpha
Stratejik inovasyon yönetimi	5.167	28	217	.962
Stratejik itici güçler	5.321	11	217	.944
Örgütsel performans	5.083	10	217	.948

¹¹ Joseph F. Hair v.d., “**Multivarriate Data Analysis**”, 7th edition, Pearson New İnternational edition, Pearson Education Limited, 2014, s. 90

4.6.4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik Özellikleri

Araştırma analizlerine geçmeden önce aşağıdaki gösterilen tablolarla araştırmayı katılan işletmelerin demografik bilgileri ayrıntılı bir şekilde sunulmaktadır.

Tablo 4. 2 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Hukuki Statüsüne Göre Yüzdelik Dağılımı

Sermaye Sahipliği	N	%
• Kamu	9	4.1
• Özel şirketler	161	74.2
• İşbirlikçi ve kooperatif	23	10.6
• Ortaklık A. Ş	22	10.1
• Yabancı	2	.9
Toplam	217	100

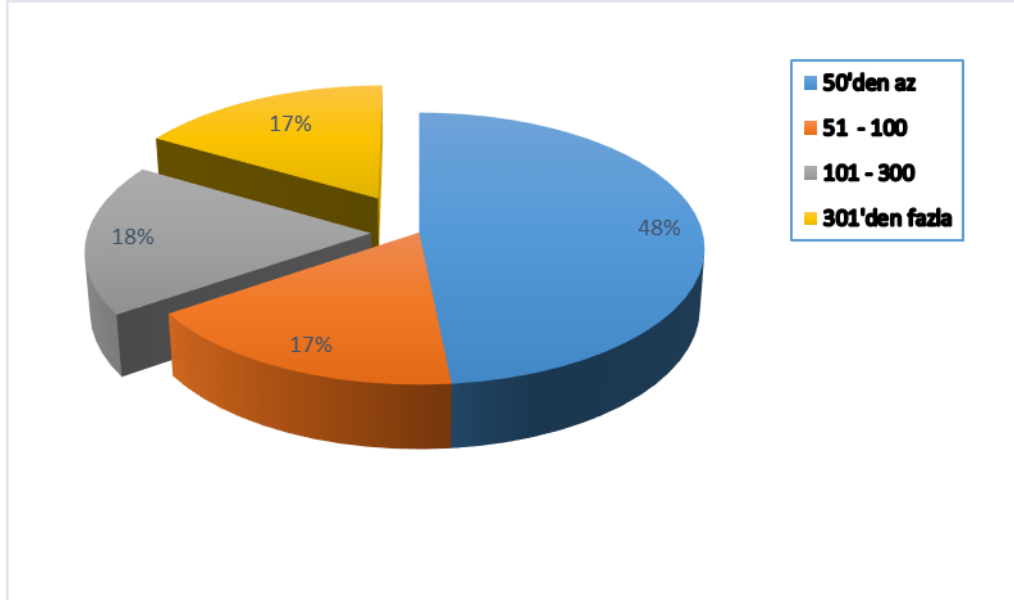
Anketi cevaplayan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun (%74,2) özel şirketler olduğunun tablo 4.2'deki verilerden anlaşılmaktadır. Diğer kalan işletmelerin sayısı %25'i başka hukuk statülere sahiptir. Spesifik olarak bu orandan %10.6'sı İşbirlikçi şirketler iken % 10.1'i Ortaklık AŞ şirketlerdir. Geriye kalan %4.1'lik ve %.9'luk kısmı ise, kamu ve yabancı şirketleri oluşturmaktadır.

Aşağıda yeralan tablo 4.3, araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet gösterdiği endüstriye göre bakıldığında, İşletmelerin %20,7'si Ahşap ve metal işlerinde faaliyet gösterirken, %19, 4'ü Gıda sektöründe, %16,1'i İnşaat ve altyapı sektöründe ve 14,3'ü Tekstil ve kumaş sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdir. Üstelik katılımcı işletmelerin %7.4'ü deri ve deri ürünleri sektöründe, %5.5'i elektrik cihaz ve enerji üretimi ve %3.2'si tarım ürünleri sektöründe faaliyet göstermektedir. İmalat sektöründe faaliyet gösteren ama yukarıda bahsedilmemiş olan diğer alanlarda faaliyet yapan işletmelerin oranı %13.4'ü olduğu görülmektedir. Bu diğer sektörler; plastik ve kimyasal, Kağıt ve paketlenme gibi alanlarda faaliyet gösteren işletmelerdir.

Tablo 4. 3 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörlere Göre Yüzdelik Dağılımı

Sektör Türü	N	%
• Tarım Ürünleri Sektörü	7	3.2
• Elektrikli Cihaz Ve Elektrik Sektörü	12	5.5
• Gıda Sektörü	42	19.4
• İnşaat Ve Altyapı Sektörü	35	16.1
• Tekstil Ve Kumaş Sektörü	31	14.3
• Deri Ve Deri Ürünleri Sektörü	16	7.4
• Ahşap Ve Metal İşleri	45	20.7
• Diğer	29	13.4
Toplam	217	100

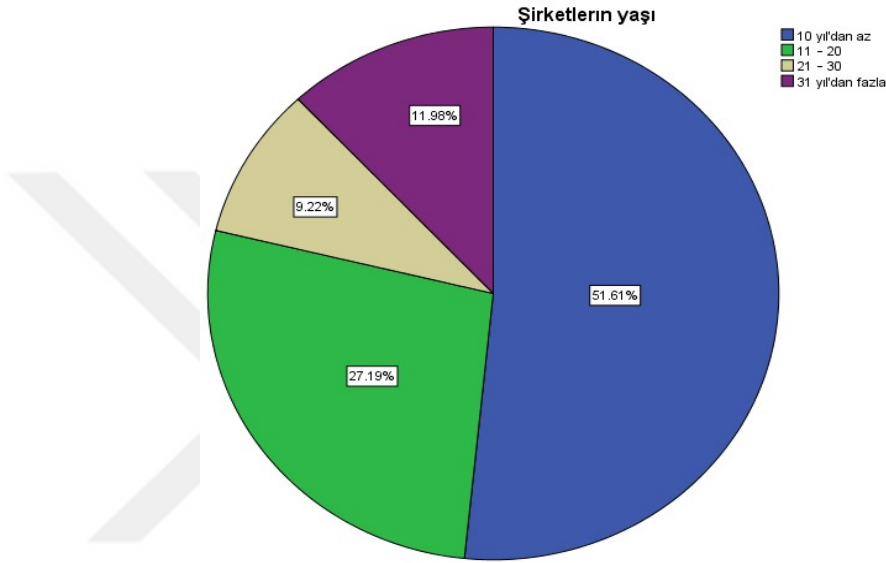
Şekil 4. 2 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Yüzdelik Dağılımı



Çalışmaya katılan işletmelerin çalışan sayısına göre dağılımı Şekil 4.2’de verilmiştir. Anketi cevaplayan işletmelerin büyük bir çoğunluğu %48,4’ü 50 kişi ve

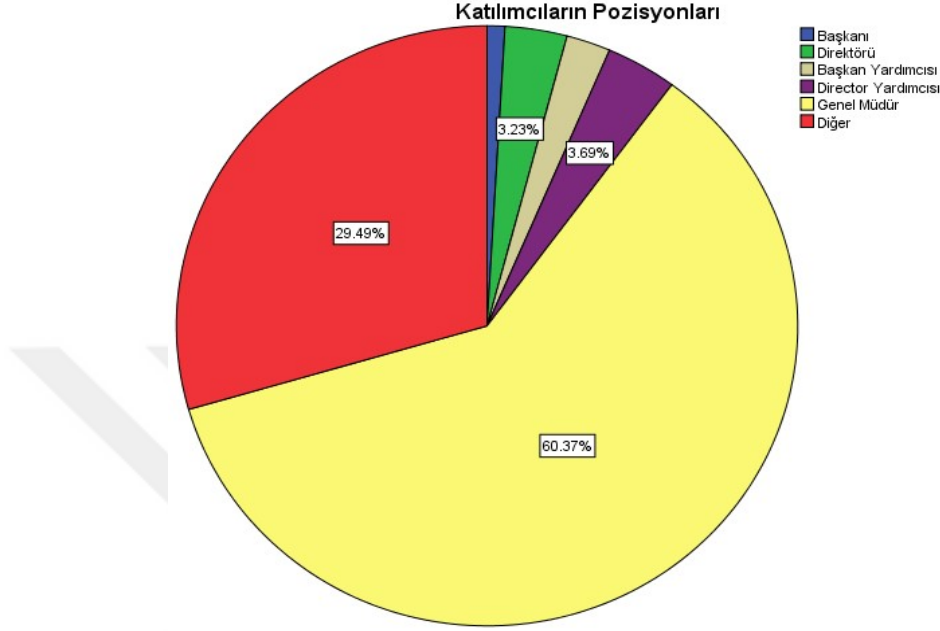
daha az personele işveren işletmesi iken, yüzden fazla kişiye iş sağlayan işletmelerin toplam oranı %35'te (%18'i 101 – 300 ve %17'si 301'den fazla) kalmaktadır. 50'den fazla ve 100'den az kişiye istihdam eden işletmelerin oranının %17 olduğu görülmektedir.

Şekil 4. 3 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yaşına Göre Yüzdelik Dağılımı



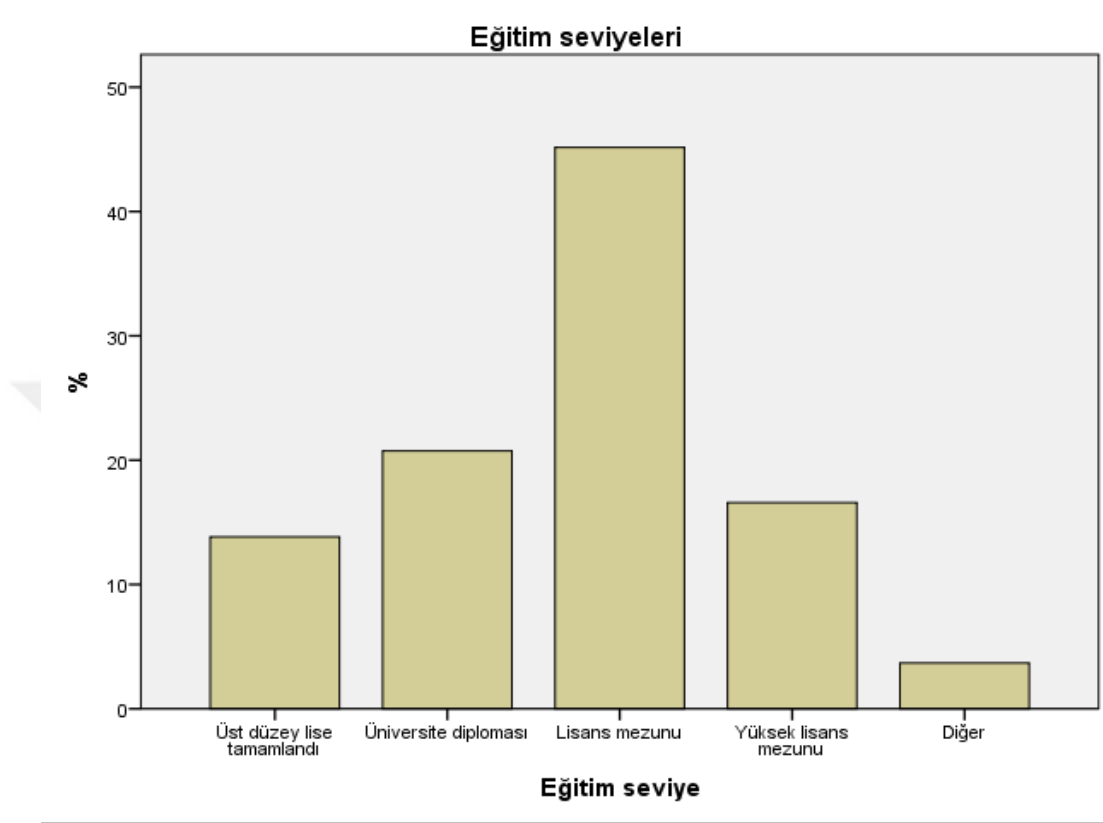
Araştırmaya katılan işletmelerin yaş açısından dağılımına bakıldığında işletmelerin büyük bir bölümünün yani %51,6'sının 10 yıl ve daha az da faaliyet gösteren yeni işletmeler olduğu görülmektedir. İkinci büyük katılan % 27.2'si ise 11'den – 20'e yıl arasında faaliyet gösteren şirkettir. Üçüncü büyük yanıtlayan oran %12'sidir ve onlar 31 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren işletmelerdir. Sonunda kalan %9'ü yanıt veren işletmelerin yaşı 21 – 30 yıl arasında olduğunun Şekil 4.3'ten görülmektedir.

Şekil 4. 4 Araştırmaya Yanıtlayan Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Yüzdelik Dağılımı



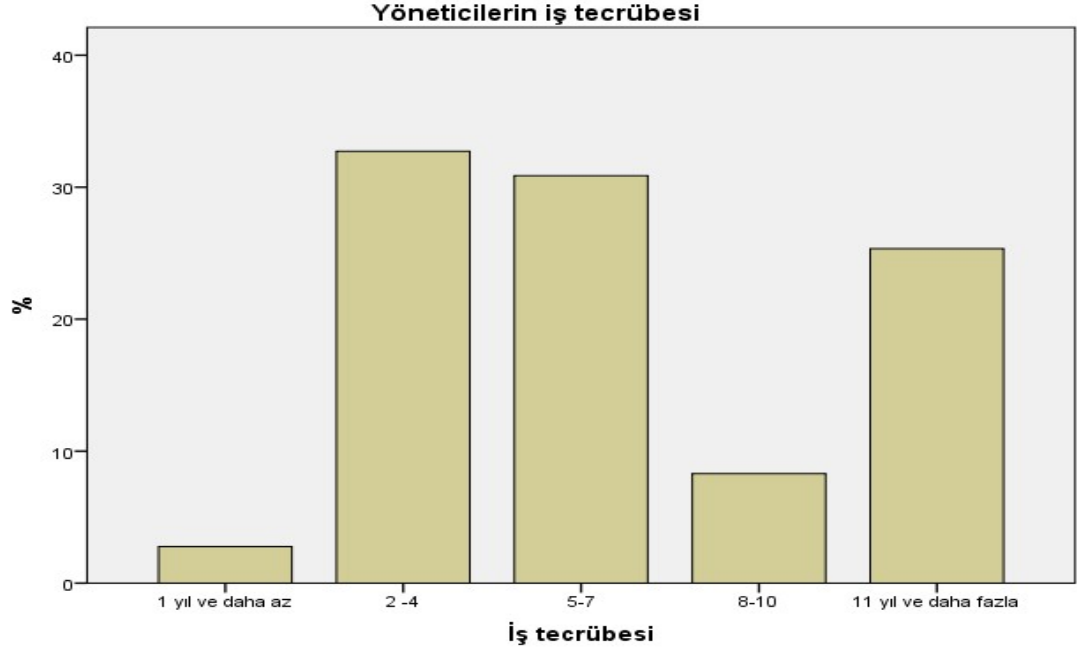
Katılımcıların yukarıda belirtilen spesifik özelliklerinden farklı olarak, katılımcıların işletmedeki spesifik pozisyon, eğitim seviyesi ve iş tecrübesi gibi kişisel nitelik verileri incelenmiştir. Bu nedenle, yukarıdaki pasta diyagramında görüldüğü gibi katılımcıların %60,4'ü genel yönetim seviyesinde çalışmakta olduğunu anlaşılmaktadır. Genel müdürlerden sonra en yüksek oran % 29.5'lik oranla fonksiyonel/işlevsel (finans, pazarlama, insan kaynaklar gibi bölümler) yöneticilerdir. Bu yönetim kademesi orta seviye yöneticilerdir. Yaklaşık % 10'luk geri kalan katılımcılar, direktör veya direktör yardımcısı, başkan ve başkan yardımcısı gibi farklı pozisyonlarda çalışan üst düzey yöneticilerdir.

Şekil 4. 5 Araştırmaya Yanıtlayan Yöneticilerin Eğitim Seviyelerine Göre Yüzdelik Dağılımı



İşletmelerin yönetici profili eğitim seviyesine göre sınıflandırıldığında %45,2'sinin Lisans mezunu, Üniversite diploması alanların oranının %20,7 olduğu anlaşılmaktadır. Yönetici eğitim seviyesi başlığında yer alan ve %16.6'lık orana sahip bulunan diğer seçenek yüksek lisans mezundur. Kalan katılımcıların ise %14 üst lise okullarından mezun olduğunu göstermektedir.

Şekil 4. 6 Araştırmayı Yanıtlayan Yöneticilerin İş Tecrübesine Göre Yüzdelik Dağılımı



Yönetici profilinde yer alan iş tecrübe başlığı altındaki tabloya (Şekil 4.6) bakıldığında araştırmaya katılanlar içinde en yüksek oran % 30,9 ile 5 - 7 yıl arasında tecrübeli iken %32,7 'sı 2 - 4 yıl arasında ve %25,3'ü 11 yıl ve üstü deneyime sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden stratejik itici güçler ölçek cevapları yedili Likert ölçeği ile alınmıştır (1= Kesinlikle katılmıyorum, 7= Kesinlikle katılıyorum).

Tablo 4.4 araştırmaya katılan imalat sektörü işletmelerinin stratejik itici güçler ilişkin ifadelerle ilişkin tanımlayıcı istatistik değerlerini göstermektedir. Stratejik itici güçlerle ilgili tüm ifadelerin ortalaması en az 4.9 ve üzerindedir. Bu durum imalat sektörü işletmelerin itici güçlerle ilgili ifadelerle en azından kısmen katıldıklarını, bazılarının ise katıldıklarını göstermektedir.

Tablo 4. 4 Stratejik İtici Güçler Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler		Ortalama	Std. Sapma
	Girişimci yetenekleri		
EntCap1	Her zaman yeni pazar fırsatları ararız.	5.54	1.114
Entcap2	En büyük güçlü yanlarımızdan biri, insanların istediği ürünleri ve hizmetleri belirlemektir.	5.48	1.327
Entcap3	En büyük güçlü yanlarımızdan biri, yüksek kaliteli piyasa fırsatlarından yararlanma becerisidir.	5.54	1.190
Entcap4	Pazar fırsatlarını tespit etmek için özel uyanıklığımız veya duyarlılığımız var.	5.40	1.178
Entcap5	Genellikle pazar fırsatlarını profesyonel araştırmacılara / analistlerden daha iyi tanımlarız.	4.99	1.184
	Yönetimsel yetenekler		
Mgcap1	En büyük güçlü yanlarımızdan biri, insanları örgütleyip motive ederek sonuçlara ulaşmaktır.	5.25	1.156
Mgcap2	En büyük güçlü yanlarımızdan biri, kaynakları organize etmek ve görevleri koordine etmektir.	5.26	1.185
Mgcap3	En büyük güçlü yanlarımızdan biri, etkili bir şekilde delege etmek yeteneğidir.	5.25	1.185
Mgcap4	En büyük güçlü yanlarımızdan biri, insanları denetleme, etkileme ve yönlendirme yeteneğidir.	5.25	1.208
	Teknik yetenekler		
Techcap1	En büyük güçlü yanlarımızdan biri, teknik veya işlevsel bir alanda veya fonksiyonda uzmanlıktır.	5.38	1.185
Techcap2	En büyük güçlü yanlarımızdan biri, teknik olarak üstün mal ve hizmetlerin geliştirilmesidir.	5.22	1.188
Techcap3	Firmamız tanıdık ürünler ve teknolojiler için mevcut bilgi ve becerileri son üç yılda geliştirmiştir.	5.18	1.278

Araştırmada imalat sektöründe faaliyet gösteren şirketlerden örgütsel performans ölçek cevapları yedili Likert ölçeği ile alınmıştır 1= Çok kötü, 7= Çok iyi.

Tablo 4. 5 Örgütsel Performans Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler		Ortalama	Std. Sapma
	Satış performansı		
Sales1	Satış hacmi	5.10	1.397
Sales2	Satış büyümesi	5.07	1.473
Sales3	Son üç yılda tanıtılan ürünlerden elde edilen satış gelirlerinin yüzdesi	5.12	1.307
Sales4	Pazar payı	5.06	1.346
	Müşteri performansı		
Cusper1	Müşteri memnuniyeti	5.32	1.265
Cusper2	Müşteri tutma	5.37	1.359
Cusper3	Olumlu söylentileri /reklam	5.46	1.404
	Finansal performans		
Fincper1	Yatırım getirisi	4.76	1.389
Fincper2	Karlılık	4.79	1.421
Fincper3	Nakit Akışları	4.76	1.439

Tablo 4.5 araştırmaya katılan imalat sektörü işletmelerinin örgütsel performans ilişkin ifadelerle ilişkin tanımlayıcı istatistik değerlerini göstermektedir. Örgütsel performans ile ilgili tüm ifadelerin ortalaması en az 4.76 ve üzerindedir. Bu durum imalat sektörü işletmelerin örgütsel performans ile ilgili ifadelerle en azından kısmen katıldıklarını, bazılarının ise katıldıklarını göstermektedir.

Araştırmada imalat sektöründe faaliyet gösteren şirketlerden SİY ölçek cevapları yedili Likert ölçeği ile alınmıştır (1= Kesinlikle katılmıyorum, 7= Kesinlikle katılıyorum).

Tablo 4. 6 Stratejik İnovasyon Yönetim Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler		Ortalama	Std. Sapma
İnovasyon Stratejisi			
Innostra1	Kuruluşların vizyonu veya misyonu, inovasyona bir referans içerir.	5.06	1.313
Innostra2	Yenilik stratejisi, organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmuştur.	4.83	1.328
Innostra3	Üretim hacmimizin artırılması, süreç yeniliğinin önemli bir ölçüsüdür.	4.88	1.216
Innostra4	İdari süreçlerin iyileştirilmesi, yenilik stratejimizin bir parçası olarak görülüyor.	4.95	1.179
Innostra5	İç işbirliği, yenilik stratejisinin uygulanmasının önemli bir parçasıdır.	5.06	1.104
Innostra6	Müşteri memnuniyeti, yenilik stratejimizin bir parçasıdır.	5.18	1.100
Innostra7	Ürün veya hizmet kalitesinin iyileştirilmesi yenilik stratejisinin ana hedeflerinden biridir.	5.12	1.031
Innostra8	Yenilik stratejisinin oluşturulması, çalışanların becerilerini artırır.	5.15	1.074
Innostra9	Çalışanların bağlılığını, moralini veya her ikisini de iyileştirmek, yenilik stratejisi izlememizin bir parçasıdır.	5.09	1.097
Örgüt Yapısı			
Formalstru1	Yöneticiler, kaynakları çapraz fonksiyonlu ekiplerin kullanımına resmen kaynak ayırıyor.	5.01	1.112
Formalstru2	Çalışanlar resmi olarak yeni teknolojilerdeki gelişmeleri izliyor.	4.81	1.177
Formalstru3	Çalışanlar, başarısızlıkları öğrenme fırsatı olarak belgeliyor ve kullanıyor.	4.93	1.217
Formalstru4	Yöneticiler resmi iletişim kolaylaştırmak için sistem sağlar.	4.89	1.137
Formalstru5	İlerleme durumunu izlemek için eylem planları	4.95	1.075

	veya zaman çizelgeleri ve prosedürleri kullanılır.		
Formalstru6	Üst düzey yönetici, tüm çalışanları statükoyu sorgulamaya teşvik eder.	4.88	1.093
Formalstru7	Düz işletme yapımız çeşitli bakış açılarını aramayı ve bunlara dahil olmayı kolaylaştırır.	4.89	1.029
Müşteri ve Tedarikçilerle İlişkileri			
Cussre1	Rekabet avantajı için İşletmenin itibarı önemlidir.	5.65	1.223
Cussre2	Müşterilerin, kuruluşun sahip olduğu teknolojiyle aynı veya benzerleri teknoloji vardır.	5.69	1.226
Cussre3	işletmenin rekabet avantajı için Müşteri memnuniyeti önemlidir.	5.75	1.264
Cussre4	Rekabet avantajı için şirketin ürün veya hizmet tedarikç önemlidir.	5.75	1.296
Cussre5	Tedarikçilerin, kuruluşun sahip olduğu teknolojiyle aynı veya benzer teknolojilere sahiptir.	5.34	1.259
İnovasyon Kültürü			
Innocul1	Kültürümüz yaratıcılığa ve inovasyona ilişkin davranışları ödüllendiriyor.	4.82	1.392
Innocul2	Örgütümüzün kültürü resmi olmayan toplantıları ve etkileşimleri teşvik eder.	4.82	1.326
Innocul3	Kültürümüz çalışanları kendi performansların izlemeye teşvik eder.	4.80	1.345
Innocul4	Çalışanlar, yeni şeyler yapmanın yollarını sürekli deneyerek risk alırlar.	4.82	1.437
Innocul5	Kültürümüz, çalışanları bilgiyi paylaşmaya teşvik eder.	4.81	1.342
Innocul6	Kültürümüz ekip çalışması üzerine uzun vadeli performans odaklıdır.	4.87	1.469
Teknoloji Yeteneği			

Technocap1	Yarışmacılar, kuruluşun sahip olduğu teknolojiyle aynı veya benzer teknolojileri vardır.	5.15	.916
Technocap2	Yöneticiler paylaşım teknolojisine kaynakları ayırıyor.	5.41	1.006
Technocap3	İş büyümesinin bir sürücüsü olarak teknolojinin kullanımını göz önünde bulundurur.	5.49	.918
Technocap4	Teknolojik hedefler, yeni fikirlerin değerlendirilmesine rehberlik eder.	5.38	.960
Technocap5	Çalışanlar bilgi, yeni fikir ve teknolojileri araştırıyor.	5.43	.931
Technocap6	Çalışanlar belirli teknolojik amaç veya hedefler doğrultusunda çalışırlar.	5.39	.917

Tablo 4.6 araştırmaya katılan imalat sektörü işletmelerinin stratejik inovasyon yönetimine ilişkin ifadelerin tanımlayıcı istatistik değerlerini göstermektedir. Stratejik inovasyon yönetimi ile ilgili tüm ifadelerin ortalaması en az 4.8 ve üzerindedir. Bu durum imalat sektörü işletmelerin stratejik inovasyon yönetim ile ilgili ifadelere en azından kısmen katıldıklarını, bazılarının ise katıldıklarını göstermektedir.

4.7. Hipotez Testleri

Araştırma modelinde ortaya konulan hipotezileri test etmek için, ilk olarak ölçeklerin alt boyutlarının geçerliliği test yapılmalıdır. Bu nedenle bu başlık altında doğrulayıcı faktör analizi, ve regresyon analizi yapılacaktır.

Güvenilirlik, geçerlilik için gerekli koşul olmasına rağmen yeterli değildir. Geçerlilik, değerlendirme aracının amaca uygunluğunu veya özgünlüğünü gösterir. Ölçeğin yapı geçerliği (yani, araştırmanın ölçmeyi planladığı kavramları gerçekten ölçüp ölçmediğinin göstergesidir), içeriğin geçerliliği, ölçüt geçerliliği ve ayırmacı

geçerliliğinin değerlendirilmesi yoluyla belirlenmiştir. Yapısal eşitlik modellemesinde geçerlilik analizi için yapı geçerliliği (construct validity) belirlenmelidir. Yapı geçerliliği, yakınsama geçerliliği (convergent validity) ve ayırt edici geçerliliğin (discriminant validity) sağlanmasına bağlıdır. Yakınsama geçerliliğinin sağlanabilmesi için Fornell ve Larckers (1981) tarafından AVE (Average Variance Extracted, Açıklanan Ortalama Varyans) formülü geliştirilmiştir. Standardize edilmiş faktör yüklerinin karelerinin toplamının madde sayısına bölünmesiyle bulunan AVE değerinin 0,50'den büyük olması gerekir. Ayırt edici geçerlilik için ise AVE değerinin MSV'den (Maksimum Shared Variance, Max. Paylaşılan Varyans) büyük olması istenir. Ayrıca ayrışma geçerliliği için her bir değişkenin karekökü ile elde edilen değer diğer değişkenler ile kendisi arasındaki korelasyon katsayısından büyük olması gerekir.

İçerik geçerliliğini sağlamak için ölçeklerin oluşturulmasında ön-anlaşılmasının geliştirilmesine yardımcı olmak amacıyla literatür taraması yapılmıştır. Benzer şekilde, önceki çalışmalarda ampirik olarak test edilmiş mevcut ölçümler kullanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan tüm ölçüm araçları yoğun literatür taraması sonuçlarına ve daha önce kullanılan ampirik araştırma sonuçlarına göre geliştirilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amaçla doğrulayıcı faktör analizi Amos v.22 ile yapıldı. Her geçerlilik test sonuçları doğrulayıcı faktör analiz bölümde yer almıştır.

Diğer taraftan, çalışmadaki tüm değişkenler tek bir kaynaktan toplandığından dolayı veride yaygın bir yöntem yanlılığının bir sorun olup olmadığını kontrol etmek gerekiyordu. Bu potansiyel problemi gidermek için araştırma tasarımı ve analiz aşamalarında çeşitli öneriler takip edilmiştir. Araştırma tasarım aşamasında farklı faktör soruları için amaçlara yönelik olarak farklı yanıtlar bilerek yaratılmıştır. Daha sonra, anketin gizli kalması (isimsiz) ve cevaplarının gizliliği konusunda yanıt verenlere güvence verilmiştir. Son olarak, analiz aşamasında bir dizi doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

4.7.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Geçerlilik

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapmak için, AMOS version 23 paket programı yardımıyla yapısal eşitlik modellemesi tekniğinin kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modelleri, ölçülmek istenen değişkenin doğrudan gözlemlenemediği durumlarda kullanılan bir yöntemdir. Sosyal bilimlerin pek çok alanında olduğu gibi yönetim biliminde de çoğunlukla değişkenler gözlemlenemeyen-gizli (gizil) değişkenlerdir. Yapısal eşitlik modellemesi her bir kavrama- faktöre karşılık gelen gizil değişkenlerin ölçülmesi ve yapılar arasındaki ilişkilerin tahmin edilmesini aynı anda yapabilen bir analiz yöntemidir.¹² YEM, ampirik verilere bağlı olarak hem geleneksel hem de gelişmekte olan çoklu istatistiksel yaklaşımların hepsini içeren geniş bir araştırma tekniğidir. Çok değişkenli model analizlerinde Yapısal Eşitlik Modellemesi büyük öneme sahip bir teknik olarak kabul görmüştür.

Yapısal eşitlik modellemelerinde farklı yöntemlerle elde edilen veri setinin oluşturulan model için uygun olup olmadığını test etmede kullanılan uyum indeksleri bulunmaktadır. Bunlar içindeki genel uyum indeksleri, mutlak uyum indeksleri ve karşılaştırmalı uyum indeksleri olarak iki kateğorede sınıflandırılabilir. Genel model uyumunu gösteren indekslerin başında Ki-Kare Uyum testi bulunmaktadır. Ki-kare (CMIN) testi geliştirilen model ile veri setinde gözlenen değişkenlerin kovaryans yapısının farklı olup olmadığını test etmektedir. Yapısal eşitlikte modelin genel uyumuna değerlendirmek için serbestlik derecesi (df) de önem taşımaktadır. Ki-kare'nin serbestlik derecesine bölümünde ortaya çıkan değer 5'den küçük olmalıdır.¹³

Yapısal eşitlik modellemelerinde dikkate alınması gereken diğer indeks, mutlak uyum indeksleridir. Bunlardan en önemlisi İyi Uyum İndeksi (GFI)'dir. GFI'nin işlevi örneklemden kovaryansın kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünü göstermektir. Bu nedenle modelin açıkladığı örneklem varyansı olarak da kabul

¹² Civelek, a.g.e. 2018, s.6

¹³ A.e., s. 18

edilmekte ve regresyon analizindeki R-kare'ye benzetilmektedir. GFI 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Örneklem genişliğine duyarlı olduğu için büyük verilerde daha küçük değerler vermektedir. GFI değerinin 0,85'den büyük olması ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir, ancak GFI değeri 1'e ne kadar yakın olursa uyumun o kadar iyi olduğu anlaşılmaktadır.¹⁴

Yapısal eşitlik modellemesinde karşılaştırmalı uyum indeksleri de model uyumu belirlemede kullanılan indeksler arasındadır. Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) karşılaştırmalı uyum indekslerinden biridir. RMSEA 0 il 1 arasında değer almaktadır, 0,08'den küçük değerler kabul edilebilir uyumu, 0,10 ve üzerindeki değerler ise zayıf uyumu göstermektedir.¹⁵

Doğrulamalı faktör analizi her kavram yapı için ayrı ayrı olarak yapılmıştır. Bu çalışma önceki bölümünde metodolojik olarak açıklandığı gibi hem birinci düzey DFA hem de ikinci düzey DFA faktör analizi yapılmıştır. Her kavramın doğrulamalı faktör analizi sonuçları tüm en küçük model uyumluluğu kriterlerini karşılamaktadır. Başka bir deyişle, üç yapının doğrulamalı faktör analizi sonuçları, diğer daha ileri analizlere devam etmek için temel gereklilikler olan hem mutlak hem de göreceli model uyum standartları karşılamaktadır.

Stratejik inovasyon yönetimi, beş değişken içeren çok boyutlu kavramı olarak gözden geçirilmiştir. Katılımcılardan veri toplamak için beş değişken altında kategorize edilen toplam 33 madde kullanılmıştır. Bu beş değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için birinci düzey doğrulamalı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sırasında beş madde: Formstr3, Formstr4, Formstr7, Inocul5 ve Technolog1 faktörlerinin yükleri 0.70'ten aşağıya indikçe modelden çıkarılmıştır. Başka bir deyişle Formstr3, Formstr4, Formstr7, Inocul5 ve Technolog1 değişkenleri modele uyum olmamıştır.

¹⁴ A.e.

¹⁵ James Gaskin, J. Lim, "Model Fit Measures", AMOS Plugin, Gaskination's StatWiki, 2016.

Birinci seviye DFA'da, üç ögenin veya değişkenlerin modelden çıkarılmasının ana nedeni, toplumların kültür veya teknolojinin veya gelişim düzeyi farklılığından olabilir. Kültür genel olarak toplumda veya spesifik olarak örgüt düzeyinde insanların işbirliği içinde çalışma ve aralarındaki bilgileri paylaşma yeteneklerinin belirleyebilir. Bu nedenle, öz kontrol, takım çalışması ve öz-öğrenme ile teknolojile ilgili sorular modelle uyumlu olmamıştır. Dünyada Etiyopyalılar, “biz” toplumu olarak kolektivist yapısıyla tanınırlar, ancak ekip çalışma kültürü ile bilinmezler. Dahası, bir organizasyondaki işçiler genellikle geçmiş başarısızlıkları kendi kendine öğrenme ve kontroller için önemli bir uygulama olarak görüp geçmiş başarısızlığını kaydetmeyi ve belgelemeyi yapmaz. Geçmişteki hataların kaydedilmesi ve belgelenmesi, kişilerin veya işletmelerin gelecekte benzer olayları yaşamalarını önleyebilir. Etiyopya, zayıf teknolojiye ve daha az eğitilmiş insan gücüne sahip olan bir ülkedir. Ülkenin mevcut imalat sektörü sanayi büyüklüğü de geniş değildir. Ekonomideki sınırlı sayıda üretici ve kullanılan teknolojilerin birbirine benzersiz /farklı olmasından dolayı, iş ortamı rekabetçi değildir. Bu nedenle, yukarıda bahsedilmiş nedenlerden dolayı modelin dışında bırakılan üç madde çalışmaya uyumlu olmayabilir.

Tablo 4. 7 Beş Boyutlu Stratejik İnovasyon Yönetim Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İndeksleri

MODEL UYUM İNDEKSLERİ					
CMIN/DF	P	RMR	GFI	CFI	RMSEA
1.350	.000	0.055	0.874	.975	.040

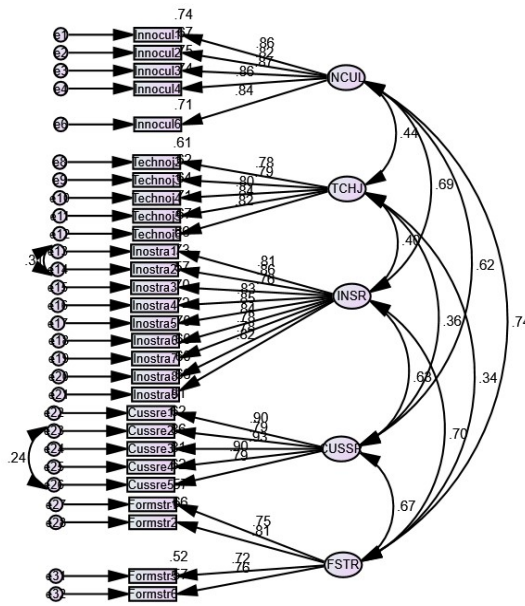
Tablo 4.7’de görüldüğü gibi orijinal boyutundan modele uyum olmayan değişkenler çıkarıldığında oluşan yeni modelin uyum indeksleri : CMIN/df değeri 1,350, p- değeri 0,000, GFI değeri 0,874, CFI değeri 0,975 ve RMSEA değeri 0,040 olarak hesaplanmıştır.

Yapısal eşitlik modellerinde model iyileştirme (modifikasyon) indeksleri kullanarak, model uyum indekslerinin iyileştirilmesi mümkündür. Modifikasyon indeksleri gözlenen değişkenlerin hata terimleriyle ilişkilendirilerek uyum

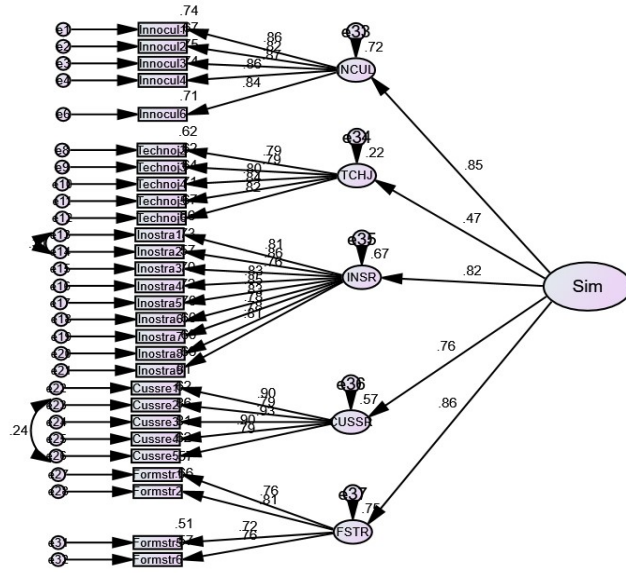
indekslerinde oluşabilecek iyileştirmeleri göstermektedir. İndekslerde birbirine etki ettiği belirtilen değişkenleri birbirine bağlayarak uyum indekslerinde iyileştirmeler yapılabilir. Ancak, birbirine bağlanacak değişkenlerin literatür tarafından da desteklenen anlamlı ilişkilere sahip olmaları gerekmektedir.

Bu araştırmada, Ki-kare oranı yeterli olmadığı için modifikasyon indekslerinde değişiklik yapılması uygun bulunmuştur. Bu yüzden beş boyutlu stratejik inovasyon yönetim birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde kullanılmıştır ve bunlara ilişkin modifikasyon indeksleri eklerde yer almaktadır. Sonra, birinci düzey DFA altı boyutlarının stratejik inovasyon yönetimi oluşturmadaki etkilerini görebilmek için ikinci düzey DFA yapılmıştır.

Şekil 4. 7 Beş Boutlu Stratejik İnovasyon Yönetim Ölçeği Birinci Düzey DFA



Şekil 4. 8 Beş Boutlu Stratejik İnovasyon Yönetim Ölçeği İkinci Düzey DFA



Şekil 4.8'deki ikinci düzey DFA'da boyutların stratejik inovasyon ilişkin regresyon değerlerini göstermektedir. Boyutların açıklama düzeyleri görmek için B katsayılarına bakılmaktadır. Inovasyon strateji boyutu %82, örgütsel yapı %86, Müştere ve tedarikçi ilişkisi %76, inovasyon kültür %85, ve teknoloji %47 oranında stratejik inovasyon yönetimi etkilemektedir. İkinci düzey DFA'nın istatistik değerleri incelendiğinde, tüm alt boyutların p-değeri 0.000 olduğundan dolayı beş boyutlu stratejik inovasyon yönetim istatistikel olarak anlamlı yapı olduğu gösterilir.

Tablo 4. 8 Beş Stratejik İnovasyon Yönetim Ölçeği İkinci Düzey DFA Uyum İndeksleri

MODEL UYUM İNDEKSLERİ					
CMIN/DF	P	RMR	GFI	CFI	RMSEA
1.346	.000	.058	0.872	.975	0.040

Tablo 4.8’de görülen analiz sonucuna göre genel uyum (tabloya bakınız) ki-kare CMIN / DF, 1.560’ın 5’ten küçük olduğunu, P – değerin .000 olduğunu görmektedir. P- değeri normalde istatistiksel olarak anlamlı olmaması gerekmektedir. P- değerleri numune boyutundan büyük ölçüde etkilendiğinden, çoğunla katı/sert kural olmadıklarını araştırmacılar işaretlemektedirler. Tablo 4. 8’de görüldüğü gibi modelin mutlak uyum indeksleri ve göreceli/ karşılaştırmalı uyum indeksleri bakıldığında GFI, 0.872 tolere edilebilir, CFI, 0.975 iyi ve RMSE 0.06’dan azdır. Bu nedenle genel olarak bu modelin uyum indeksleri iyidir.

Öte yandan, doğrulayıcı faktör analizi tamamlandıktan sonra, stratejik inovasyon yönetim ölçeğinin beş boyutlu yapısının ve stratejik inovasyon yönetim her bir boyutunun güvenilirliklerini hesaplamak gerekmektedir.

Tablo 4. 9 Beş Boyutlu Stratejik İnovasyon Yönetim Ölçeğinin Güvenirliği

FACTOR	Ortalama	İfade Sayısı	Gözlem Sayısı	Cronbach’s ALPHA α
SIM	5.147	28	217	.957
Innostr	5.022	9	217	.946
Formstr	4.895	4	217	.847
Cussre	5.630	5	217	.937
Innocul	4.829	5	217	.928
Technology	5.408	5	217	.903

Tablo 4.9’de gördüğü gibi araştırmada kullanılan maddelerin (Cronbach alpha, α) iç tutarlılığı da araştırmada kullanılan aracın oldukça güvenilir olduğunu teyit eden asgari eşik değerlerin (.70) üzerindedir. Yani cronbach alpha değerleri kabul edilebilir düzeyde göstermiştir.

Güvenilirlik, geçerlilik için gerekli koşul olmasına rağmen yeterli değildir. Stratejik inovasyon yönetim ölçeğinin ve alt boyutların geçerliliği değerlendirmek gerekmektedir. Geçerlilik, değerlendirme aracının amaca uygunluğunu veya

özgünlüğünü gösterir. Ölçeğin yapı geçerliği (yani, araştırmanın ölçmeyi planladığı kavramları gerçekten ölçüp ölçmediğini göstergesidir), içeriğin geçerliliği, ölçüt geçerliliği ve ayırmacı geçerliliğinin değerlendirilmesi yoluyla belirlenmiştir.¹⁶ Yapısal eşitlik modellemesinde geçerlilik analizi için yapı geçerliliği (construct validity) belirlenmelidir.¹⁷ Yapı geçerliliği, yakınsama geçerliliği (convergent validity) ve ayırt edici geçerliliğin (discriminant validity) sağlanmasına bağlıdır.¹⁸ Yakınsama geçerliliğinin sağlanabilmesi için Fornell ve Larckers (1981) tarafından AVE (Average Variance Extracted, Açıklanan Ortalama Varyans) formülü geliştirilmiştir. Standardize edilmiş faktör yüklerinin karelerinin toplamının madde sayısına bölünmesiyle bulunan AVE değerinin 0,50'den büyük olması gerekir. Ayırt edici geçerlilik için ise AVE değerinin MSV'den (Maksimum Shared Variance, Max. Paylaşılan Varyans) büyük olması istenir. Ayrıca ayırma geçerliliği için her bir değişkenin karekökü ile elde edilen değerin diğer değişkenler ile kendisi arasındaki korelasyon katsayısından büyük olması gerekir.¹⁹

Tablo 4. 10 Beş Boyutlu Stratejik İnovasyon Yönetim Ölçeğinin Geçerliliği

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	CUSSR	INCUL	TCHJ	INSR	FSTR
CUSSR	0.936	0.746	0.448	0.947	0.864				
INCUL	0.929	0.722	0.551	0.930	0.618	0.850			
TCHJ	0.903	0.651	0.193	0.905	0.356	0.439	0.807		
INSR	0.946	0.661	0.490	0.948	0.628	0.687	0.402	0.813	
FSTR	0.847	0.581	0.551	0.851	0.669	0.742	0.340	0.700	0.762

Tablo 4.10'daki stratejik inovasyon yönetimi ölçeğinin beş boyutlu yapısının geçerliliği değerlendirmede kullanılan her açıklanan ortalama varyans (AVE) değeri 0.5' ten büyük, her AVE değeri maximum paylaşılan varyans

¹⁶ Hair vd., **a.g.e.**, 2014, s. 90

¹⁷ Civelek, **a.g.e.**, 2018, s.23

¹⁸ Campbell, Fiske, **a.g.e.**, 1959, s. 81

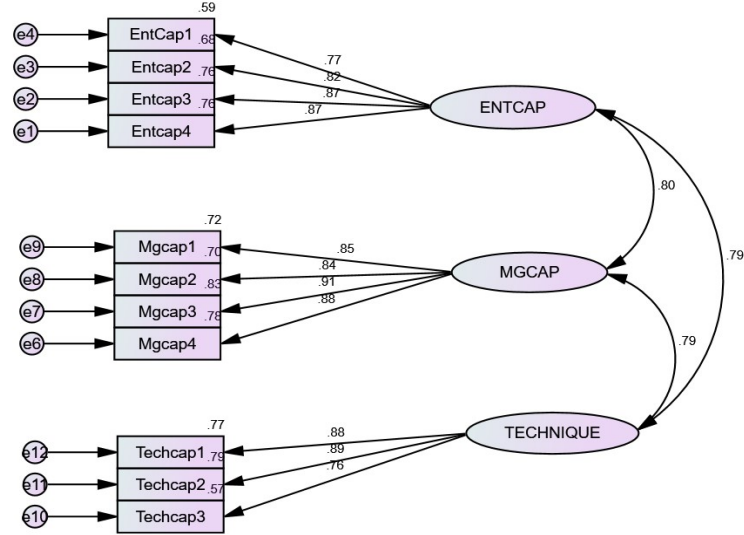
¹⁹ Fornell, Larcker, **a.g.e.**, 1981,

değeri'den büyük ve her AVE değerinin karekökü değeri diğer değişken ile kendisi arasındaki korelasyon katsayısından büyüktür.

Stratejik İtici Güçlerin DFA

Benzer şekilde, stratejik itici güçler ana kavramı, girişimcilik, yönetsel ve teknik yetenekler gibi değişkenleri içeren ikinci düzey faktörler olarak işletilmektedir. Yani Stratejik itici güçleri üç değişken içeren çok boyutlu kavram olarak gözden geçirilmiştir. Üç değişken alt kategorilerinde ayrılmış toplam 12 maddelik bir model oluşturmuş ve elde edilen veri setleri önceden belirlenmiş araştırma modeline uygunluğunu kontrol etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sırasında bir madde: Entcap 5 faktörlerinin yükleri 0.70'ten aşağıya inince modelden çıkarılmıştır. Başka bir deyişle Formstr3, Inocul5 ve Technolog1 değişkenleri modele uyum olmamıştır. Sonuç olarak stratejik itici güçleri on bir maddeden üç boyuttan oluşan çok boyutlu kavram olduğunu desteklemektedir. Analiz sırasında bir girişimcilik yeteneği (Entcap5) maddesi, onun yükleme değeri minimum 0,70 standartlarının altında olduğundan dolayı modelden çıkarılmıştır.

Şekil 4. 9 Üç Boyutlu Stratejik İtici Güçler Ölçeği Birinci Düzey DFA

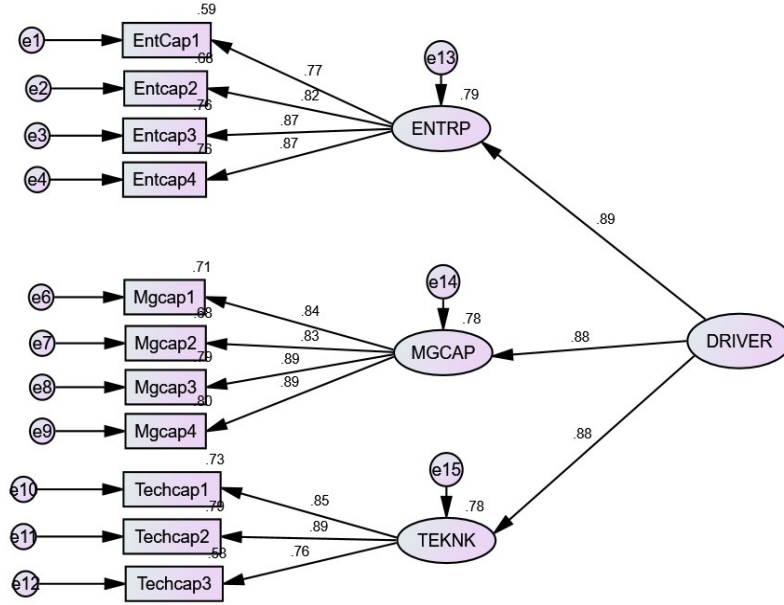


Tablo 4. 11 Üç Boyutlu Stratejik İtici Güçler Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İndeksleri

MODEL UYUM İNDEKSLERİ					
CMIN/DF	P	RMR	GFI	CFI	RMSE
1.601	.009	0.046	0.944	.987	.053

Tablo 4.11’de görüldüğü gibi stratejik itici güçlerin orjinal boyutundan faktör yükü 0.70’den düşük olan değişken çıkarıldığında oluşan yeni modelin uyum indeksleri. CMIN/df değeri 1.601 p-değeri .009, GFI değeri 0,944 ve CFI değeri 0.987 ve RMSEA değeri 0,053 iken 0,065 iyidir.

Şekil 4. 10 Üç Boyutlu Stratejik İtici Güçler Ölçeği İkinci Düzey DFA



Şekil 4.10- İkinci düzey Stratejik İtici güçlerin DFA göstermektedir. Boyutların açıklama düzeyini bilmek için faktör yüküne bakılmaktadır: Girişimcilik yeteneği % 89, yönetsel yeteneği %88 ve tekniksel yeteneği ise %88 oranında itici güçleri etkilemektedir.

Tablo 4. 12 Üç Boyutlu Stratejik İtici Güçler Ölçeği İkinci Düzey DFA Uyum İndeksleri

MODEL UYUM İNDEKSLERİ					
CMIN/DF	P	RMR	GFI	CFI	RMSE
1.605	.008	0.046	0.942	.987	.053

Tablo 4.12'deki ikinci düzey DFA model uyum indeksleri stratejik itici güçler ölçeğinin model uyumunu göstermektedir. CMIN/df 5'in altında, GFI 0,85'in üzerinde ve RMSEA 0,08'in altında olduğu için model uyumu iyidir.

Tablo 4. 13 Üç Boyutlu Stratejik İtici Güçler Ölçeğinin Güvenirliği

Factör	Ortalama	İfade Sayısı	Gözlem Sayısı	Cronbach's Alpha
Driver	5.321	11	217	.944
Entcap	5.492	4	217	.901
Mgcap	5.242	4	217	.921
Technical	5.200	3	217	.866

Tablo 4.13'te görüldüğü gibi kullanılan ölçeğin iç tutarlılığını gösteren cronbach alpha katsayısı değeri her boyutlar için 0.70'den büyüktür. Bu anlamda stratejik itici güçler yapısının güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

Tablo 4. 14 Üç Boyutlu Stratejik İtici Güç Ölçeğinin Geçerliliği

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	MGCAP	ENTCAP	TECHNIQUE
MGCAP	0.927	0.760	0.637	0.931	0.872		
ENTCAP	0.902	0.698	0.637	0.908	0.798	0.836	
TECHNIQUE	0.880	0.712	0.627	0.895	0.791	0.792	0.844

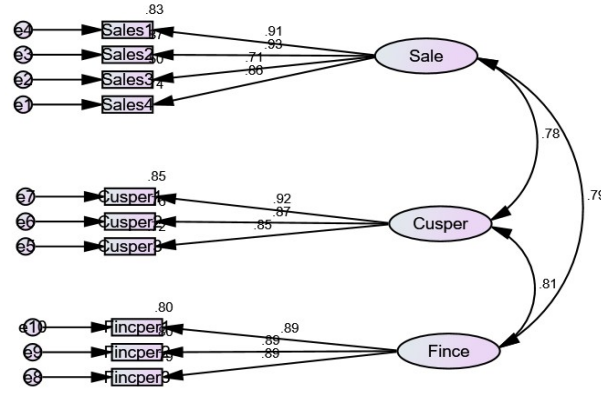
Tablo 4.14'teki stratejik itici güçler ölçeğinin üç boyutlu yapısının geçerliliği değerlendirmede kullanılan her açıklanan ortalama varyans (AVE) değeri 0.5' ten büyük (AVE>0,50), her AVE değeri maximum paylaşılan varyans değeri'den büyük (AVE>MSV) ve her AVE değerinin karekökü değeri diğer değişken ile kendisi arasındaki korelasyon katsayısından büyüktür.

Örgütsel performans DFA

Bu araştırmanın üçüncü kavram yapısı, hem finansal hem de finansal olmayan parametreleri kapsayan çok boyutlu yüksek düzeyli kavram olarak örgütsel performansla ilgilidir. Örgütsel performansı ölçmek için satış performansı, müşteri memnuniyet performansı ve finansal performans gibi üç ayrı alt boyut altında on ayrı madde kullanılmıştır. Yukarıdaki diğer kavramsal yapılara yapıldığı gibi elde edilen

verilerinin istenen çalışma hedeflerine uygunluğunu kontrol etmek amacıyla ayrı bir doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analiz yaptıktan sonra örgüt performans ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlilik düzeyi hesaplanmıştır. Sonuç olarak, doğrulayıcı faktör analizi sonucu örgütsel performansın çok boyutlu olduğunu ve örgütsel performans için kullanılan ölçüm aracının iç tutarlılığının minimum gereksinimlerin 0,70'in üzerinde olduğunu desteklemektedir.

Şekil 4. 11 Üç Boyutlu Örgütsel Performans Ölçeği Birinci Düzey DFA



Tablo 4. 15 Üç Boyutlu Örgütsel Performans Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İndeksleri

MODEL UYUM İNDEKSLERİ					
CMIN/DF, 43.864/32	P	RMR	GFI	CFI	RMSE
1.354	.087	0.041	0.960	.994	.041

Tablo 4.15’de gösterildiği gibi örgüt performans ölçeğinin model uyum özeti: CMIN / Df değer, 1.371, maksimum üst sınır 5'ten küçük, P - değeri .079 (örnek boyutuna bağlı), GFI değeri 0.960 gereksinin yukarıda, CFI, değeri 0.994 çok iyi ve RMSE değeri 0.041 olup maksimum eşikten daha düşüktür. Böylece genel model uyumu çok iyidir.

Tablo 4. 16 Üç Boyutlu Örgütsel Performans Ölçeğinin Güvenirliği

Factor	Ortalama	İfade Sayısı	Gözlem Sayısı	Cronbach's Alpha
PERFORS	5.083	10	217	.948
SALES	5.091	4	217	.913
CUSPER	5.384	3	217	.909
FINCPER	4.771	3	217	.921

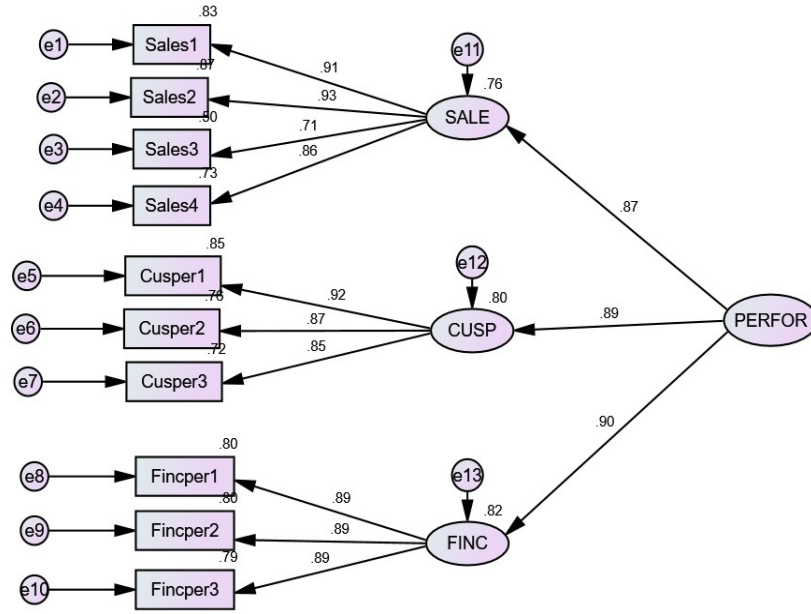
Üstelik kullanılan ölçeğinin iç tutarlığını gösteren chronbach alpha katsayısı değeri her boyutlar için 0.90’den büyüktür (tablo 4.16). Bu yüzden örgütsel performans değerlendirmede kullanılan ölçeği son derecede güvenilir olduğunu açıkça göstermektedir.

Tablo 4. 17 Üç Boyutlu Örgütsel Performans Ölçeğinin Geçerliliği

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	Cusper	Sale	Fince
Cusper	0.913	0.778	0.654	0.920	0.882		
Sale	0.916	0.733	0.623	0.938	0.780	0.856	
Fince	0.921	0.796	0.654	0.921	0.809	0.789	0.892

Tablo 4.17’deki örgütsel performans ölçeğinin üç boyutlu yapısının geçerliliği değerlendirmede kullanılan her açıklanan ortalama varyans (AVE) değeri 0.5’ ten büyük, her AVE değeri maximum paylaşılan varyans değeri’den büyük ve her AVE değerinin karekökü değeri diğer değişken ile kendisi arasındaki korelasyon katsayısından büyüktür.

Şekil 4. 12 Üç Boyutlu Örgütsel Performans Ölçeği İkinci Düzey DFA



Şekil 4.12'deki ikinci düzey DFA'da boyutların örgütsel performans ilişkin regresyon değerlerini göstermektedir. Boyutların açıklama düzeyleri görmek için B katsayılarına bakılmaktadır. Satış performans boyutu %87, müşteri memnuniyet performans boyutu %89 ve finansal performans boyutu %90 oranında örgütsel performansı etkilemektedir.

Tablo 4. 18 Üç Boyutlu Örgütsel Performans Ölçeği İkinci Düzey DFA Uyum İndeksleri

MODEL UYUM İNDEKSLERİ					
CMIN/DF, 43.864/32	P	RMR	GFI	CFI	RMSE
1.371	.079	0.041	0.960	.994	.041

Şekil 4.12'deki üç boyutlu ikinci düzey DFA için oluşmuş yeni modelin uyum indeksleri Tablo 4.18'de gösterilmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi,

CMIN/df %5'den küçük, GFI 0,85'den büyük CFI 0.90'den ve RMSEA 0,08'den küçüktür. Böylece uyum indekslerinin kabul edilebilir olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, her yapıya ait ölçüm modelinin tek faktörde toplandığını ve model uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu tespit edilmiştir.

4.7.2. Araştırma Hipotezinin Regresyon Analizi ile Test Edilmesi

Araştırmanın hipotezleri test yapmadan önce değişkenler arasındaki korelasyonu incelemek faydalıdır. Bu çalışmada önerilen teorik modelde üç temel değişken bulunmaktadır. Bu değişkenler; stratejik itici güçler, örgütsel performans ve stratejik yenilik /inovasyon yönetimidir. Stratejik inovasyon yönetimi beş, stratejik itici güçler üç ve örgütsel performans ise üç faktörden oluşan yapılardır.

Tablo 4. 19 Pearson Çoklu Korelasyon

Pearson Çoklu Korelasyon																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. AVDRIV	1															
2. AVPERF	.650**	1														
3. AVSIM	.771**	.634**	1													
4. ENTCAPM	.920**	.599**	.690**	1												
5. MGCAPM	.905**	.595**	.719**	.722**	1											
6. TECHNIKIM	.882**	.563**	.683**	.724**	.729**	1										
7. MEANSALE	.584**	.917**	.530**	.531**	.542**	.506**	1									
8. MCUSPER	.672**	.895**	.644**	.603**	.616**	.604**	.720**	1								
9. MFINCE	.519**	.903**	.566**	.502**	.463**	.428**	.725**	.747**	1							
10. INOSTRM	.670**	.507**	.855**	.625**	.607**	.578**	.432**	.518**	.438**	1						
11. FORMSTRM	.632**	.542**	.845**	.575**	.583**	.553**	.451**	.543**	.492**	.633**	1					
12. CUSSREM	.696**	.537**	.830**	.595**	.674**	.625**	.456**	.576**	.441**	.606**	.621**	1				
13. INOCULM	.596**	.526**	.832**	.523**	.552**	.550**	.402**	.531**	.518**	.620**	.640**	.588**	1			
14. TECNOJM	.664**	.586**	.848**	.582**	.639**	.578**	.524**	.565**	.509**	.605**	.719**	.791**	.596**	1		
15. Size	-.154*	-.079	-.191*	-.157*	-.129	-.126	.005	-.139*	-.103	-.191**	-.131	-.008	-.316**	-.080	1	
16. Age	-.148*	-.122	-.102	-.137*	-.193**	-.053	-.105	-.166*	-.067	-.092	-.041	-.073	-.132	-.075	.616**	1

** . Korelasyon katsayısı 0,01 derecesinde anlamlıdır.
* . Korelasyon katsayısı 0,05 derecesinde anlamlıdır.

Yukarıdaki Tablo bağımlı, bağımsız ve düzenleyici değişkenler arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bununla beraber bağımsız değişkenin alt boyutları ile bağımlı değişkenin alt boyutları arasında ilişki bulunmaktadır. Bu çalışmada bağımsız değişken olan stratejik itici güçler ile bağımlı değişken olan SYY arasında olumlu bir korelasyon ($r=.771$, $P < 0.05$) söz konusudur. Ayrıca stratejik itici güçler ile örgüt performans arasında pozitif yönde ($r=.650$, $P < 0.05$) bir ilişki vardır. Bu sonuçlarından hareket ederek stratejik itici güçler ve SYY/SİY arasında olumlu yönde yüksek bir korelasyon görülmektedir. Stratejik itici güçlerinin alt boyutlar stratejik yenilik yönetimin alt boyutları ile olan ilişkiye bakıldığında orta düzey pozitif ilişki ($r = .523$ ve $.674$, $P < .05$ arasında) olduğu anlaşılmaktadır.

Benzer şekilde stratejik itici güçler ve örgüt performansı arasında orta düzeyde ve pozitif bir korelasyon vardır. Dolayısıyla stratejik itici güçlerinin alt boyutları örgüt performansının alt boyutları ile olan ilişkiyi düzeyi pozitif yönde ($r= .428$ ve $.616$, $p < 0.05$) arasında değişmekte olduğunu görülmektedir. Bu sonuca bakarak bu iki ana değişkenin alt boyutları arasındaki var olan ilişkinin zayıf ve orta düzeyde olduğu söylemek mümkündür.

Son olarak bu tablodan görüldüğü üzere diğer bilgi düzenleyici değişkenlerinin ana değişkenleri arasında var olduğu ilişkidir. Bu bakımında person korelasyon sonucunu incelediğinde; işletme yaş ve büyüklüğü çok düşük/ zayıf düzeyde ama negatif bir korelasyon olduğu görülmektedir. İşletme yaş ve stratejik SİG'ü arasında olan ilişki ($r= -.148$, $p<.05$), işletme büyüklüğü ve SİG arasında ise ($r = -.154$, $P < .05$), ve işletme büyüklüğü ve stratejik yenilik yönetimi arasında korelasyon ise ($r= -.191$, $P < 0.05$) olduğu göstermektedir. Ancak, örgüt performansı ve stratejik yenilik yönetimi ile işletme yaşı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Bu sonuca göre işletme yaşı arttığında stratejik itici güçlerin etkisi azalıyor ya da işletme büyüklüğü arttığında stratejik itici güçlerin etkisi ve stratejik yenilik yönetimi azalıyor demektir.

Hipotezlere ilişkin regresyon analizlerinin sonuçları ve yorumları aşağıdaki başlıkla yer almaktadır.

4.7.2.1. Stratejik itici güçlerin örgüt performansı ve stratejik yenilik yönetimi üzerindeki etkisi

H₁- Stratejik itici güçler (girişimcilik yeteneği, yönetim kabiliyeti/yeteneği ve teknik yeteneği) stratejik yenilik/inovasyon yönetimini pozitif bir yönde etkiler.

Tablo 4. 20 Stratejik itici güçlerin stratejik yenilik yönetimi üzerindeki etkisi

Bağımsız Değişken	Katsayı Tablosu					Model Özeti			ANOVA	
	B	Std. Hata	Beta	t	P	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	P
SİG	.771	.043	.771	17.762	.000	.771	.595	.593	315.504	.000
Entcap	.557	.040	.690	13.962	.000	.690	.476	.473	1994.931	.000
Mgcap	.536	.035	.719	15.180	.000	.719	.517	.515	230.424	.000
Technical	.502	.037	.683	13.695	.000	.683	.466	.463	187.547	.000
Bağımlı değişken: SYY/SİY										

Tablo 4.20’de görüldüğü gibi, Stratejik itici güçlerin stratejik yenilik yönetimi üzerinde etkisi incelenmiştir. Stratejik yenilik yönetimindeki değişimin %59.3 kısmını modele dahil olan stratejik itici güçler tarafından açıklanmıştır. Aynı zamanda tablo 4.20’de doğrusal regerasyon modeli istatistiksel olarak anlamlı olduğu Anova sonuçlarından (F= 315.5, P < 0.05) görülmektedir. Beta katsayısının bakıldığında SİG’de yapılan bir birimlik artış SİY’inde %77.1 değişme yol açmaktadır.

Stratejik itici güç boyutlarının stratejik yenilik yönetimi üzerindeki etkisi incelendiğinde, tüm boyutlarının pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Girişimcilik yeteneğinde bir birim artış stratejik yenilik yönetiminde %69, yönetsel yetenekde bir birim artış stratejik yenilik yönetiminde %71.9 ve teknik yetenekde bir birim artış stratejik yenilik yönetiminde % 68.3 artışa sebep olmaktadır.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan “Stratejik itici güçlerin örgüt performansına pozitif yönde etkisi vardır” test etmek için, bağımsız değişken olarak stratejik itici güçler ve alt boyutları alınarak bağımlı değişken örgüt performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır.

H2- Stratejik itici güçlerin örgütsel performansına pozitif yönde etkisi vardır.

Tablo 4. 21 Stratejik itici güçlerin örgüt performansı üzerindeki etkisi

Bağımsız Değişken	Katsayı Tablosu					Model Özeti			ANOVA	
	B	Std. Hata	Beta	t	P	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	P
SİG	.650	.052	.650	12.551	.000	.650	.423	.420	157.524	.000
Entcap	.692	.063	.599	10.975	.000	.599	.359	.356	120.455	.000
Mgcap	.634	.058	.595	10.862	.000	.595	.354	.351	117.993	.000
Technical	.591	.059	.563	9.998	.000	.563	.317	.314	99.965	.000
Bağımlı değişken: ÖP										

Tablo 4.21 incelendiğinde; modelde stratejik itici güçler unsurlarının örgüt performans üzerindeki etkisini ortaya koyan regresyon modelinin açıklayıcı olduğu görülmektedir (F=157.524, P < 0,05). Buna göre düzeltilmiş R² değeri de ele alındığında, stratejik itici güç değişkeninin örgüt performans değişkeni üzerindeki değişimin %42.3’ünü anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. Tabloda görülen

R değerinin 0,650 olarak çıkması, itici güçler unsurları ile örgüt performansı arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bu sonucu stratejik itici güçlerin örgüt performans üzerinde olumlu yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ($P < .05$) etkisi vardır. Stratejik itici güçlerinde bir birim değişim örgüt performansı üzerinde %65 seviyesinde bir artışa sebep olmaktadır. Stratejik itici güçlerin boyutlarının ÖP üzerindeki etkisi incelendiğinde, tüm boyutların pozitif yönde anlamlı etkisi olduğunu katsayı tablosundan bakarak anlaşılmaktadır. Tabloda görüldüğü gibi girişimcilik yeteneğinde bir birim artış örgüt performansında %59.9, yönetsel yetenekde bir birim artış örgüt performansında %59.5 ve teknik yetenekde bir birim artış örgüt performansında % 56.3 artışa yol açmaktadır.

4.7.2.2. Stratejik İtici Güçlerinin Örgüt Performans ve Stratejik Yenilik Yönetimi Üzerindeki Etkisinde İşletme Yaşının ve Büyüklüğünün Düzenleyici Rolü Regresyon Analizi.

Belirli bir bağımsız değişkenin, belirli bir bağımlı değişkene etkisini arttıran veya azaltan diğer bir değişken düzenleyici değişken olarak kabul edilebilir. Diğer bir ifade ile düzenleyici değişken bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin yapısında, gücünde veya yönünde değişikliğe sebep olabilecek değişken olarak tanımlanır. Bununla birlikte düzenleyici değişkenin bağımsız ve bağımlı değişken üzerinde doğrudan bir etkisi yoktur; iki değişken arasındaki etkiye etkisi vardır.²⁰

Stratejik itici güçlerinin örgüt performans ve stratejik yenilik yönetimi üzerindeki etkisinde işletme yaş ve büyüklüğünün düzenleyici rolü çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Araştırmanın devamında stratejik itici güçlerin örgüt

²⁰ Reuben M. Baron, David A. Kenny, “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, vol,51, No. 6, 1986, s.1174.

performansı ve stratejik yenilik yönetimine ait değişkenler standartlaştırılarak birbiri ile çarpılmış ve etki değişkeni elde edilmiştir. Etki değişkenin de dahil edildiği çoklu regresyon analizi ile bulgular zenginleştirilmeye çalışılmıştır.

H3- Stratejik itici güçler ve stratejik inovasyon yönetim arasındaki ilişkide işletme büyüklüğü ve yaşı moderatör etki yapmaktadır.

Tablo 4. 22 Stratejik itici güçler ve stratejik inovasyon yönetim arasındaki ilişkide işletme yaşı ve büyüklüğü moderatör etkisi

	Model Özeti			ANOVA		Katsayı Tablosu				
Bağımsız Değişken	R	R ²	Düzl. R ²	F	P	B	Std. Hata	Beta	t	P
Driv	.771	.595	.593	315.504	.000	.771	.043	.771	17.762	.000
Bağımlı Değişken: SIM										
Driv	.779	.608	.604	165.646	.000	.757	.043	.757	17.519	.000
Driv_x_age						-.136	.051	-.114	-2.644	.009
Bağımlı Değişken: SIM										
Driv	.786	.618	.613	114.826	.000	.745	.043	.745	17.346	.000
Driv_x_age,						-.045	.064	-.037	-.702	.484
Driv_x_size						-.140	.058	-.129	-2.405	.017
Bağımlı Değişken: SIM										

Stratejik itici güçler ve stratejik yenilik yönetim arasındaki ilişkide işletme yaş ve büyüklüğünün düzenleyici etkisini incelemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4.22’de elde edilen sonuçlara bakıldığında işletme yaş ve büyüklüğü düzenleyeci olarak modeli girdiğinde R² anlamlı derecede armaktadır. Spesifik olarak son modele dahil olan değişkenlerin açıklama seviyesinin %61.3 olduğu görülmektedir. Anova analizi tablosununa bakıldığında son modelde yer alan stratejik itici güçlerin stratejik yenilik yönetimi ilişkisinde işletmenin yaşı ve

büyüklüğü düzenleyici rolünü ortaya koyan regresyon modelinin açıklayıcı olduğu görülmektedir ($F=157.524$, $P < 0,05$).

Bu tabloda stratejik itici güçler ve stratejik yenilik yönetimi arasındaki ilişkide işletme yaş ve büyüklüğü düzenleyici etkisinin katsayısına bakıldığında işletme yaşının anlamlı etkisi yoktur ($\beta = -.037$, $P > 0.05$). Ancak, işletme büyüklüğü stratejik itici güçlerin stratejik yenilik yönetimi ilişkisi üzerindeki etkisinde düzenleyici olarak anlamlı negatif etkisi ($\beta = -.129$, $p < .05$) olduğu ispatlanmıştır. Bu sonuca göre işletme büyüklüğü artırça stratejik itici güçlerin stratejik yenilik yönetimi üzerindeki etkisi düşük/az olduğunu göstermektedir.

H4- Stratejik itici güçlerin örgütsel performans üzerindeki etkisinde işletme yaşı ve büyüklüğünün düzenleyici etkisi vardır.

Tablo 4. 23 Stratejik itici güçlerin örgütsel performansı üzerindeki etkisinde işletme yaşı ve büyüklüğünün düzenleyici etkisi

	Model Özeti			ANOVA		Katsayı Tablosu				
Bağımsız Değişken	R	R ²	Düzl. R ²	F	P	B	Std. Hata	Beta	t	P
Driv	.650	.423	.420	157.524	.000	.650	.052	.650	12.551	.000
Bağımlı Değişken: ÖP										
Driv,	.653	.426	.421	79.467	.000	.658	.052	.658	12.597	.000
Driv_x_age						.069	.062	.058	1.112	.267
Bağımlı Değişken: ÖP										
Driv,	.655	.430	.422	53.469	.000	.651	.052	.651	12.406	.000
Driv_x_age,						.122	.078	.102	1.566	.119
Driv_x_size						-.080	.071	-.074	-1.128	.261
Bağımlı Değişken: ÖP										

Stratejik itici güçler ve örgüt performans arasındaki etkisinde işletme yaş ve büyüklüğü düzenleyici etkisini incelemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapmıştır. Tablo 4.23’de elde edilen sonuçlarının incelendiğinde, işletme yaş ve büyüklüğü düzenleyici olarak modeli girdiğinde R^2 anlamlı derecede artırmadığı ya da değiştirmedığı görülmektedir. Spesifik olarak model özetinde F istatistik değişimi baktığında istatistiksel olarak anlamlı derecede değişim yoktur.

Modele dahil olan değişkenlerin açıklama seviyesinin %43 olduğu görülmektedir. Anova analizi tablosununa bakıldığında modelde yer alan stratejik itici güçlerin örgüt performansı yönetimi üzerindeki etkisinde işletmenin yaş ve büyüklüğünün düzenleyici rolünü ortaya koyan regresyon modelinin açıklayıcı olduğu görülmektedir ($F=53.469$, $P < 0,05$).

Yukarıdaki tablo 4.23de stratejik itici güçler ile işletme performansı arasında var olan nedensel etkisinde işletme yaşının ve büyüklüğünün düzenleyici faktör olarak önemli bir etkisi olmadığını göstermektedir. Stratejik itici güçlerin örgüt performansı üzerindeki etkisinde işletme yaş ve büyüklüğü düzenleyici etkisinin beta katsayısı bakıldığında işletme yaşının anlamlı etkisi yoktur ($\beta = .102$, $P > 0.05$). Benzer durumda işletme büyüklüğünün stratejik itici güçlerin örgüt performansı üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olmadığı ($\beta = -.074$, $p > .05$) ispatlanmıştır. Bu durumda işletme yaşı ve büyüklüğünün stratejik itici güçler ve örgüt performansı arasındaki nedensel ilişkide ılımlı bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Bu ampirik araştırmada, önerilen hipotezlerin çoğu nihai veri analizi sonuçlarıyla desteklenmektedir. Analiz sonucuna göre bu araştırmada önerilen hipotezlerden biri girişimcilik yetenekleri, yönetsel yetenekleri ve teknik yetenekleri kapsayan stratejik itici güçler hem işletme performansını hem de stratejik inovasyon yönetimini olumlu yönde etkilediği kanıtlanmıştır. Özellikle, itici güçlerin işletme performansına etkisi ($\beta = 0,65$, $P < 0.05$) düzeyinde olurken stratejik inovasyon yönetimini daha güçlü olarak ($\beta = 0.771$, $P < 0.05$) etkilemektedir.

Bu sonuç, literatürlerde bulunan diğer araştırma sonuçlarıyla tutarlıdır. Diğer birçok araştırmacı, (öre. Saunila, 2014) itici güçlerinin işletme performansına etkisi üzerinde çalışmış ve güçlü olumlu etkiler bulmuştur. Bu nedenle, regresyon analiz sonuçları bu araştırmanın birinci ve ikinci hipotezinlerini (H_1 & H_2) desteklemiştir. Bu çalışmanın diğer iki ana hipotezi, işletme yaşının ve büyüklüğünün düzenleyici etkisini tespit etmeye odaklanmıştır. İşletme yaşı ve büyüklüğünün çeşitli örgütsel unsurlara göre önemli etkiye sahip olduğunu çoğu kez farklı araştırmacılar tarafından belirlenmiştir. Bu nedenle, bu çalışmada benzer şekilde işletmenin yaşı ve büyüklüğü stratejik itici güçleri ile stratejik inovasyon yönetimi arasında var olan nedensel ilişki üzerinde düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığını araştırmıştır. Bunun yanında, stratejik itici güçleri ile örgüt performansı arasındaki nedensel ilişkide işletme yaşı ve büyüklüğünün düzenleyici bir etki oynayıp oynamadığı araştırmıştır.

Düzenleyici değişkenler etkisini ölçmek için farklı değerlendirme yöntemleri (ör. ki-kare ile grup karşılaştırma, kritik oran (critical ratio) ile grup karşılaştırma (Wang vd., 2014), ve etkileşimsel/interactional regresyon analizi vb) vardır. Bu çalışmada düzenleyici rolünü incelemek için etkileşimsel/interactional regresyon analizi kullanılmıştır. Bu nedenle, işletme yaşı ve büyüklüğüne göre bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki nedensel ilişki üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla stratejik itici güçlerin, işletme yaş ve büyüklüğü değişkenlerinin standartlaştırılarak birbiri ile çarpılmış ve etki değişkeni elde edilmiştir.

Regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre işletme yaşının stratejik itici güçleri ile stratejik inovasyon arasındaki nedensel ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye ($\beta = -.037$, $p > 0.05$) sahip olmadığı görülmüştür. Ancak, işletme büyüklüğünün, stratejik itici güçler ve stratejik inovasyon yönetimi arasındaki var olan nedensel ilişki üzerinde düzenleyici ($\beta = -0.129$. $P < 0.05$) etkisi ispatlanmıştır.

İşletme yaşının stratejik itici güçler ve işletme performansı arasındaki nedensel ilişkisi üzerindeki etkisi istatistiksel olarak ($\beta = .102$, $p > 0.05$) anlamlı değildir. Ancak, işletme büyüklüğü stratejik itici güçler ve stratejik inovasyon yönetimi arasındaki nedensel ilişki üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzenleyeci role sahiptir. Detaylı bilgi için. Ek Tablo 4.22. bkz

Bu nedenle ele alınan hipotezlerden H_1 , H_2 , ve H_3 işletme büyüklüğü düzenleyici etkisi hipotezleri kabul edilirken, H_3 işletme yaş düzenleyici etkisi ve H_4 hipotezleri red edilmiştir.

Tablo 4. 24 Hipotez test sonucu

Hipotez	Analiz Sonuç	Karar
H_1 - SİY <--- Stratejik İtici Güçler	$\beta = 0.771$, $P < 0.05$	Kabul
H_2 - ÖP <--- Stratejik İtici Güçler	$\beta = 0.65$, $P < 0.05$	Kabul
H_3 – SİY <--- Stratejik İtici Güçler (işletme Yaş ve Büyüklüğü Düzenleyici Rolü)	İşletme yaş düzenleyici etkisi: $\beta = -.037$, $P > .05$, İşletme Büyüklüğü düzenleyici etkisi: $\beta = -0.129$, $P < 0.05$	İşletme Büyüklüğü Kabul İşletme Yaşı Ret
H_4 - ÖP <--- SİG (İşletme Yaş ve Büyüklüğü Düzenleyici Rolü)	İşletme yaş düzenleyici etkisi: $\beta = .102$, $P > .05$, İşletme Büyüklüğü düzenleyici etkisi: $\beta = -0.074$, $P > 0.05$	Ret

4.8. Araştırmanın Bulguları

Bu tez çalışmasının araştırması Etiyopya’da imalat sektöründe yapılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin önemli bölümünü sırasıyla metal ve ağaç işleri sanayi (%20,7), gıda ve içecek sanayi (%19,4), İnşaat ve altyapı sanayi (%16,1), ve Tekstil ve hazır giyim sektörlerinde (%14,3) faaliyet göstermektedir. Bu işletmeler ankete katılan toplam 217 işletmenin %70,5’sini oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin % 29.5’i farklı sektörlerde faaliyet gösteren az sayıdaki işletmelerden oluşmaktadır. Bunlara ait bilgiler araştırmada toplu olarak diğer işletmeler olarak değerlendirilmiştir. Tüm işletmelerin %95’i, özel mülkiyet olurken, %78,8’i en fazla 20 yıldır faaliyet göstermektedir.

İşletme büyüklüğü üzerinde farklılık yaratabileceği düşünüldüğünden işletmelerin çalışan sayısı, yıllık satış miktarı ve sermayeleri ile ilgili bilgiler edinilmiştir. Ancak, işletmelerin yıllık satış miktarı ve sermaye ile ilgili sorular cevaplayıcıların bilgi vermemesinden dolayı analizden çıkarılmıştır. Çalışan sayısını göre ise şirketler küçük, orta ve büyük olarak sınıflandırılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin % 48,4 küçük, %17,1 orta ve %34,6 büyük ölçekli işletmeler olduğu belirlenmiştir. Benzer durumda işletmeler, yaşa göre iki grupta sınıflandırılmıştır. İşletmenin yaşına göre on yıldan az faaliyet gösteren yeni işletmeler araştırmaya katılan işletmelerin % 51.6’sını, ve on bir yıldan üzeri faaliyette olan eski işletmelerin ise, %48,4’ünü oluşturmaktadır.

Bu tez çalışmasında araştırmayı objektif bir şekilde gerçekleştirmek için araştırmaya katılan işletmelerin yönetim organlarından (tepe yönetim) veriler toplanmıştır. Bu nedenle, veri sağlayıcıların profili aşağıdaki şekilde oluşmuştur. Tüm anket doldurularından % 70 ve üzeri üst yönetim düzeyinde görev alan şirket başkan, başkan yardımcısı ve genel müdürler olduğunu görülmektedir. Bu yöneticilerin onların %45,2’i lisans mezun ve %16,6’sı yüksek lisans mezun olup % 64.5’i en azından 5 yıl iş tecrübesi olduğu belirlenmiştir.

Çalışmanın amacına uygun olarak düzenlenen anket formunda demografik soruların yanında işletmelerden üç farklı ölçeğe ilişkin veriler toplanmıştır. Bu ölçekler, stratejik itici güçleri ölçeği, organizasyonel performans ölçeği, ve stratejik inovasyon yönetim uygulama ölçeğidir. Anket formundaki ifadeler için 7’li likert ölçeği kullanılmış ve işletmelerin geçmiş 3 yıllık faaliyetleri dikkate alınmıştır.

Araştırmaya katılan imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin stratejik inovasyon yönetim uygulamasına etki yapan stratejik itici güçler algısına ilişkin betimsel istatistik değerleri incelendiğinde; yöneticilerin stratejik itici güçlere ilişkin ifadelerle ortalamada en azından kısmen katıldıkları saptanmıştır. Spesifik olarak işletmelerin girişimcilik yeteneği, yönetsel yetenekler ve teknik yeteneklere ilişkin ifadelerin çoğuna ortalamada katıldıkları görülmektedir. Bu durum, imalat sektöründe araştırmaya katılan işletmelerin sahip olduğu yeteneklerin stratejik inovasyon yönetim uygulamalarında etkili olduğunu algıladıklarının bir göstergesidir.

Araştırmaya katılan işleme performans ile yöneticileri stratejik inovasyon yönetimi etkileşimleri hakkındaki ifadelerle, ortalamada en azından katılmışlar; bazı ifadelerle ise, ortalamada tamamen katılmışlardır. Bu sonuca göre, imalat sektöründen araştırmaya katılan işletmelerin yöneticileri örgütsel performans ile stratejik inovasyon yönetimi etkileşimlerinin yüksek nitelikte olduğunu ifade etmektedirler.

Araştırmaya katılanlar stratejik inovasyon yönetim hakkındaki ifadelerle, ortalamada en üstünden katılmışlar; bazı ifadelerle ise, tam ortalamada katılmışlardır. İmalat sektöründen araştırmaya katılan işletmelerin stratejik inovasyon yönetimi faaliyetlerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmanın hipotezlerini test etmeye başlamadan önce ölçeklere bağlı herhangi sorun olup olmadığını kontrol etmek için öncelikle güvenilirlik ve geçerlilik analizleri kapsamında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analiz sonucu (Cronbach alpha değeri) her ölçek için 0.90’dan üstü olarak çıkmış ve ölçekleri üst düzeyde güvenilir oldukları kanıtlanmıştır.

Daha sonra beş boyuttan oluşan stratejik inovasyon yönetim ölçeğinin geçerliliğini doğrulamak için DFA analizi yapılmış ve stratejik inovasyon yönetim ölçeğinin orjinal halinden beş soru çıkarılmasına rağmen hala beş boyutlu olduğunu saptanmıştır. Bu beş sorunun ölçekten çıkarılmasının ana sebebi araştırma yapılan ülkenin kültür, teknoloji ve gelişmişlik farklılıklarından olduğu düşünülebilir.

Hipotez testlerine başlamadan önce stratejik itici güçlerin ve işletme performansının üç boyutlu yapısını doğrulamak için DFA yapılmıştır. Sonuç olarak; modeldeki verilerin uyumlu olduğu ve değişkenler arasında istatistiki olarak anlamlı ilişkiler görülerek, ölçeğin geçerliliğini teyit etmiştir.

Araştırmanın ilk hipotezi H₁- Stratejik itici güçlerin (Girişimcilik yeteneği, Yönetim kabiliyeti/yeteneği ve teknik yeteneği) stratejik inovasyon yönetimi üzerinde pozitif bir etkisinin var olduğudur. Regresyon analizleri sonucunda stratejik itici güçlerin stratejik inovasyon yönetimi uygulamaları üzerindeki pozitif anlamlı etkisi kabul edilmiştir. Bu etkinin düzeyi %77.1 seviyesinde gerçekleşmiştir. Stratejik itici güçlerin alt boyutlarının benzer durumda stratejik inovasyon yönetimi üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Stratejik itici güçlerin alt boyutlarından en yüksek etkisi sahip olan boyutun yönetsel yetenekler %71.9 ile olduğu görülmüştür. Diğer alt boyutlar olan girişimcilik yeteneği %69 ve teknik yeteneklerin %68.3 seviyesinde etkili olduğu görülmektedir. Bu sonuç, Kyrgiou ve Spyropoulou (2013) gibi önceki araştırma sonuçlarıyla tutarlıdır. Söz konusu araştırmacılar 218 Yunan üretim şirketinde yaptıkları araştırmalarda, itici güçlerin yenilikçilik üzerindeki olumlu etkilerini tespit etmişlerdir.

Araştırmanın ikinci hipotezi, stratejik itici güçler ve örgüt performansı arasında var olduğu öngörülen ilişkidir. Stratejik itici güçlerinin örgüt performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğuna ilişkindir. Araştırma sonucunda, Stratejik itici güçlerinin örgüt performansı üzerindeki etkisi (%65, $p < 0.05$) olduğu görülmektedir. Üstelik stratejik itici güçlerinin alt boyutları olan girişimcilik

yeteneği, yönetimsel yetenek ve teknik yeteneklerin toplam örgütsel performans üzerinde anlamlı pozitif etkisi kanıtlanmıştır. Stratejik itici güçler boyutlarının örgüt performansı üzerindeki etkilerinin düzeyleri birbirine yakın, özellikle girişimcilik yeteneği %59.9, yönetimsel yeteneği %59.5 ve teknik yeteneği %56.3 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre girişimcilik yeteneğinin, diğer boyutlara oranla işletme performansında daha yüksek bir etkisi olduğu ifade edilebilir. Bu araştırmada bulunan sonuçlar daha önceki çalışmaların sonuçları ile desteklenmektedir. Örneğin (Vorhies ve ark. 2009) Performansı artırırken, kaynakları dağıtmak için kullanılan işletme yeteneklerinin gerçek kaynak seviyelerinden daha önemli olduğunu vurgulanmışlar. Bu alışma, örgütsel yetenekler olarak adlandırılan yönetimsel yetenekler, girişimcilik yeteneği ve teknik yeteneklerin işletme performansını artırmada önemli itici güçler olduğunu vurgulamıştır. Dolayısıyla, kaynaklar sadece potansiyel değere sahiptir ve işletmeler tarafından geliştirilen ve kullanılan yetenekler, işletme performansının ana sebebi olarak görülebilir. Özetle işletme performansını artırmada itici güçlerin anahtar rolü oynadığı görülmektedir.

Araştırmanın nc hipotezi (H₃) işletme yaşı ve büyüklüğü stratejik itici güçlerin stratejik yenilik/inovasyon yönetimi üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünü belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu hipotezi test etmek için yapılan regerasyon analizi sonucuna, işletme yaşı stratejik itici güçlerin stratejik yenilik yönetimi üzerindeki etkisinde anlamlı düzenleyici etkisi/rolü olmadığını ispatlanmıştır. Bunun yanında stratejik itici güçlerin stratejik yenilik yönetimi üzerindeki etkisinde işletme büyüklüğü düzenleyici faktör olduğu kanıtlanmıştır.

Araştırmanın dördüncü hipotzi (H₄), Stratejik itici güçler ile örgüt performansı arasındaki ilişkide işletme yaş ve büyüklüğü düzenleyici rolü bakıldığında, etkileşim regresyon analizi sonuç katsayı değerleri (beta), hem işletme yaşı hem de işletme büyüklüğünün bu ilişkide herhangi bir düzenleyici etkisi olmadığı kanıtlanmıştır. Bu analizle elde edilen beta değerleri istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu nedenle, işletme yaşının ve büyüklüğünün stratejik itici güçlerin örgüt performansına etkisinde düzenleyici bir rolü olmadığı sonucuna varmak mümkündür.

SONUÇ

21. yüzyılda sadece ürün ve süreç yeniliği ya da ikisinin birleşimi işletmelere büyüme ve başarı kazandırmaz. Günümüz iş ortamında işletmelerin hayatta kalması ve büyümesi için kritik öneme sahip başka bir inovasyon türü daha vardır. Özellikle bu son çeyrek yüzyılda, eskisi gibi ürün ya da süreç inovasyonlarından farklı olarak, stratejik inovasyon olarak adlandırılan yönetim kavramı ortaya çıkmıştır. Stratejik inovasyon bir işletmenin yaratıcılığı ve yetenekleri ile ilişkilidir. Bu kavramın ortaya çıkmasının ana sebebi yeni ürün kategorileri ya da süreçleri icat etmeden yeni iş modellerinin (stratejilerin) icat edilmesidir. Piyasalar küreselleştikçe, rekabet yoğunlaştıkça, hem tüketicilerin hem de sermayedarların talepleri artıkça, stratejik inovasyon kurumsal hayatta kalmak ve büyümek için kullanılabilecek bir araç haline gelecektir.

Çoğu işletme temel olarak aynı stratejiyi takip ederek ya da kullanarak çalıştığı sektörlerde rekabet eder. İşletmeler fonksiyonel alanlarda aynı pazardaki rakiplerine karşı üstünlük sağlamaya çalışarak rekabet etmeye çalışmaktadırlar. Bu işletmeler dünya pazarına benzer bir şekilde bakmakta ve rekabet yöntemi hakkında da benzer varsayımlarda bulunmaktadırlar. Bu nedenle, bu tür sektördeki işletmeler arasındaki ürün veya süreç stratejilerinin yoğun bir şekilde taklit edilmesinden dolayı rekabet düzeyi oldukça yüksektir ve yaygındır. Diğer işletmelerin ürün, süreç veya stratejisini taklit etmek sadece etik ve yasal bir mesele değildir, ama aynı zamanda içsel zenginlik yaratma potansiyellerini ihmal ederek işletmeleri olumsuz bir şekilde etkileyecektir.

Önceki dönemin iş kurallarında çoğunlukla geleneksel olan dünya standartlarında çalışma, stratejik kıyaslama uygulamaları, riskten kaçınma, kitlesel üretimler ve kalite iyileştirme vb düşünceler hakim olmuştur. Bu durumda ürünler oldukça benzer olduğu için müşterinin ürün seçimi kararı büyük ölçüde fiyata bağlıdır. Buna karşılık olarak mevcut piyasada daha iyi performans gösteren bazı işletmeler faaliyet gösterdiği endüstride kabul edilmiş bazı iş kurallarını ya da

varsayımları bozar. Bu işletmelerin farklı bir iş modelinin nasıl yapılandırılacağı ve nasıl rekabet edeceği konusunda kendisine ait olan farklı bir “teorisi” vardır. Diğer bir deyişle, onlar yeni bir iş kuralı geliştirip endüstri rakiplerinden gerçek olarak farklı olmaktadır. Bu başarının ana nedenleri işletmelerinin yenilik, girişimcilik, liderlik ve gerçek stratejilerinden gelir. Bu işletmelerde yöneticiler, müşteriler için nadir ve değerli olan iç kaynakları ve yetenekleri tanımlamanın ve oluşturmaının önemini bilir ve daha sonra bunları inovatif bir şekilde kullanırlar. Stratejilerinin inovatif özelliği, ürün veya hizmet teklifinden veya iş modelinin diğer parçası olan fiyatlandırma politikası, dağıtım kanalları, müşteri hizmeti faaliyetleri, işletmenin müşterileriyle iletişim kurma şekli veya bunların bir kombinasyonundan oluşabilir. Bu stratejiler genellikle rakiplerin işletilmeyen veya ihmal edilmiş müşteri gereksinimlerini veya pazar boşluklarını ele alır. Bu nedenle müşteriler işletmelere normal karların üstünde ödüllendirecek prim fiyatı ödemeye daha isteklidir. Bu mekanizma, şirketi, endüstriyi ve müşterilerini geleceğe götürürken karşılıklı faydalar maksimize eder. Stratejik inovasyonun temel unsurları şöyle özetlenebilir:

- İşletme, belirli bir iş modeli veya stratejisi ile kullanılan nadir ve değerli kaynaklar ve yetenekler havuzu olarak görülmektedir. Bu ifade kaynakların ve yeteneklerin stratejik inovasyonun ana itici güçler/kaynağı olduğunu gösterir.
- Yüksek getiriler, yeni endüstri varsayımlarından / oyun/iş kurallarından gelir;
- Yaratıcılık, müşteri memnuniyetsizliğinden gelmelidir.

Operasyonel etkililikte radikal veya süresiz değişim artan ilerlemelerden daha fazla değer yaratır; Strateji, gelecekteki ortamın bir yönünü şekillendirmeye odaklanır.

Araştırmacılar, varlıklar ve süreçler, yatırım seviyesi gibi farklı iş modellerinde inovasyon engellerini ortaya koymuşlardır. Karar vericilerin değişim sürecine devam etmeleri konusunda cesaretlendirmesi önemli bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Sermaye gereksinimlerine ve süreç zorluklarına ek olarak,

yöneticilerin yeni bir iş modelinin değer potansiyelini anlamada bilişsel yetersizliği ortaya çıkan engellerde büyük rol oynamaktadır.

Bu çalışmada stratejik itici güçlerin örgüt performansı ve stratejik yenilik yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisinin geçerliliği Etiyopya'daki imalat sektöründen toplanan verilerle tespit edilmiştir. Özellikler stratejik itici güçlerin bir boyutu olan yönetim yeteneklerinin işletme başarısını diğer stratejik itici güçlere görece daha önemli ölçüde etkileyen bir faktör olduğu belirlenmiştir. İç kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanmak için yönetim yeteneklerinin rolü büyüktür. Bununla birlikte, işletme yaşının her iki ilişkide de düzenleyici rolü olmadığı ancak işletmelerin büyüklüğünün stratejik itici güçlerin stratejik yenilik yönetimi üzerindeki etkisinde negatif düzenleyici rol oynadığı belirlenmiştir.

Araştırma bulgularının da gösterdiği gibi, Etiyopya'daki imalat sektöründe stratejik itici güçlerin yüksek derecede hem örgütsel performans hem de SİY uygulamaları üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu sonuç, stratejik kaynak ve yeteneklerin örgüt performansı ve inovasyon üzerindeki olumlu etkisini ortaya koyan önceki çalışmaları desteklemektedir. Stratejik yenilik yönetim uygulamalarında yönetim yeteneği yüksek netlikle etkili olmasının yanında; girişimcilik yeteneği ve teknik yeteneğin etkisinin de yüksek olduğunu gösteren bulgular da elde edilmiştir.

Tüm bu bulgular ışığında, imalat sektöründe sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için iç kaynakların ve yeteneklerin özellikle insan sermayesinin değerini yükseltilmesi, çalışma kültürlerinin geliştirilmesi, iç ve dış ilişkilerin iyileştirilmesinin gerekliliği görülmektedir. Sonuçta stratejik inovasyonun günümüz iş ortamı üzerinde belirleyici etkisi olduğu doğrulanmaktadır. Yönetim yetenekleri, girişimcilik yeteneği ve teknik yetenek gibi itici güçlerin artırılması üstün işletme performansı ve stratejik yenilik başarısı elde edilmesini sağlayabilir.

Etiyopya'daki imalat sektörünü; yönetim, eğitim, nitelik, deneyim ve yaş aralıkları açısından incelediğimizde çoğu işletmenin oldukça genç olduğu görülmektedir. Bu durum, beceri boşluklarının ve yönetsel yetersizliklerin sektörde yüksek olabileceğini göstermektedir. İmalat sektöründeki faaliyet gösteren işletmelerinin çoğunun başarısı, diğer yeteneklerden ziyade kullandıkları mevcut teknolojilere bağlıdır. Yüksek teknolojiye bağlı işletmelerin, yenilikçi teknolojilerin piyasaya çıkmasından dolayı kısa vadede başarısız olma riskleri yüksektir.

Bu çalışmanın diğer bir bulgusu da: işletme büyüklüğünün işletmelerin stratejik inovasyon yönetimi uygulamaları üzerinde düzenleyici etkileri olduğunu göstermektedir. İşletme büyüklüğü arttığında, stratejik itici güçlerin stratejik yenilik yönetimi üzerindeki etkisi zıt yönde olmaktadır. Diğer bir ifade ile, işletme büyüklüğü (çalışan sayısı) arttığında stratejik itici güçlerin stratejik yenilik yönetimi üzerindeki etkisi azalabilmektedir. Bu nedenle, işletme büyüklüğü stratejik itici güçlerin etkisinin zayıflatarak stratejik yenilik yönetimini negatif yönde etkilemektedir. Bunun ana nedeni, işletme büyüklüğü çalışan sayısı olarak artırıldığında yönetim yeteneğini kısıtlama, iletişim zorlukları, değişime direnç ve örgütsel bürokrasi vb gibi yönetim zorlukları olabilmektedir. Bu tip zorlukları çözebilmek için çalışanlarla iletişim kurmak, ve eğitimler vermek, daha esnek organik örgüt yapısı kullanmak önemlidir.

Bu araştırmayı yürütürken veri toplama ile ilgili birçok zorluklarla karşılaşmıştır. Spesifik olarak, konuyla ilgili literatürün kısıtlı olması, işletmelerin bazı sorulara cevap verme konusunda isteksiz olmaları ve sorulara güvenilir olmayan cevap vermeleri araştırma çabalarını çok zor haline getirmiştir. Yukarıda belirtilen sorunlardan dolayı araştırma güvenilirliğini arttırmak amacıyla değişkenlerinden bazı maddeler çıkarılmıştır. Araştırma Etiyopya'da iki federal bölgede faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılmış olması dolayısıyla sonuçların sadece bu iki bölgeyi temsil ettiği düşünülmektedir. Üstelik sınırlı örneklem büyüklüğü nedeniyle çalışmanın sonucu kısıtlı olabilir. Çalışmaya ait verilerin analizi stratejik itici güçlerin örgütsel performans ve stratejik inovasyon yönetimi uygulamaları

zerindeki etki analizi ve işletme yaş ve büyüklüğün bu etkiler üzerinde düzenleyici bir rolü olup olmadığını belirlenmesi ile sınırlandırılmıştır. Son olarak, diğer araştırmacılara bu araştırma konusunu farklı endüstrilerde değişen bağlamlarda tekrar yapmaları ve gelişmekte olan lkelerinin gerçek perspektiflerini dşnerek itici faktörlerin kapsamını da genişletmeleri nerilebilir.



KAYNAKÇA

ACQUAAH, M., ESHUN, J. P.: 2010	“A Longitudinal Analysis of the Moderated Effects of Networking Relationships On Organizational Performance in A Sub-Saharan African Economy”, Human Relations , 63(5), s. 667–700.
ACQUAAH, M.: 2005	“Enterprise Ownership, Market Competition and Manufacturing Priorities in a Sub-Saharan African Emerging Economy: Evidence from Ghana”, Journal of Management and Governance , 9, s. 205–235, (Çevrimiçi) DOI 10.1007/s10997-005-7418-y.
ADNER R., HELFAT, C.: 2003	“Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities”, Strategic Management Journal , 24, pp.1011–1025, (Çevrimiçi) DOI: 10.1002/smj.331
AFUAH, A., 2009	“Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage”, Routledge, s. 4
AKMAN, G., YILMAZ, C.: 2008	“Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry”, International Journal of Innovation Management , 12 (1), 69-111.
ALMATROOŞI, B., SINGH, S. K., FAROUK, S.: 2016	"Determinants of organizational performance: a proposed framework", International Journal of Productivity and Performance Management , Vol. 65 Issue: 6, pp. 844-859, (Çevrimiçi) https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038
AMİT, R., SCHOEMAKER, P. J. H.: 1993	“Strategic Assets and Organizational Rent”, Strategic Management Journal , Vol. 14, No. 1., pp. 33-46.
ARTHURS, J., BUSENİTZ, L.: 2006	‘Dynamic capabilities and venture performance: the effects of venture capitalists’, Journal of Business Venturing , 21, 2006, s. 199. doi:

	10.1016/j.jbusvent.2005.04.004
ASSINK, M.: 2006	“Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model”, European Journal of Innovation Management , Vol. 9 No. 2, pp. 215-33.
AVERMAETE, T., VIAENE, J., MORGAN E., PITTS E., CRAWFORD, N., MAHON, D.: 2004	“Determinants of product and process innovation in small food manufacturing firms”, Trends in Food Science & Technology , vol. 15, pp 474–483
AZAR, G., CIABUSCHI, F.: 2017	“Organizational Innovation, Technological Innovation, and Export Performance: The Effects of Innovation Radicalness and Extensiveness”, International Business Review , DOI: 10.1016/j.ibusrev.2016.09.002
ALVES, A. C., BARBIEUX, D., REICHERT, F. M., TELLO- GAMARRA, J., ZAWISLAK, P. A.: 2017	“Innovation and Dynamic Capabilities of the Firm: Defining an Assessment Model”, Revista de Administração de Empresas , 77(3), pp. 232-244, DOI: 10.1590/s0034-759020170304
AVCI, U., MADANOGLU, M., VE OKUMUS, F.: 2011	“Strategic Orientation And Performance Of Tourism Firms: Evidence From A Developing Country”, Tourism Management , 32 , pp. 147–157
AVERMAETE, T., VIAENE, J., MORGAN E., PITTS E., CRAWFORD, N., MAHON, D.: 2004	“Determinants of product and process innovation in small food manufacturing firms”, Trends in Food Science & Technology , vol. 15, pp 474–483

BAREGHEH, A., ROWLEY, J., SAMBROOK, S.: 2009	“Towards a multidisciplinary definition of innovation”, Management Decision , Vol. 47, No. 8, pp. 1323-1339, (Çevrimiçi) DOI 10.1108/00251740910984578)
BARNEY, J.: 1991	“Firm resources and sustained competitive advantage”, Journal of management , vol. 17, No. 1, Pp 99 -120
BARNEY J. B.: 2001	“Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view”, Journal of Management , 27, 2001, s. 643–650;
Baron, R. M., Kenny, D. A.: 1986,	, “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, <i>Journal of Personality and Social Psychology</i> , vol,51, No. 6, s.1174.
BARRETO, I.: 2010	“Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future”, Journal of Management , 36(1), pp. 256-280. doi:10.1177/0149206309350776
BELL, M., PAVITT, K.: 1993	“Technological accumulation and industrial growth: Contrasts between developed and developing countries”. Industrial and Corporate Change , 2, 157-209.
BERGER, A., UDELL, G., 1995,	“Relationship Lending and Lines of Credit in Small Firm Finance”, The Journal of Business , vol. 68, issue 3, pp. 351-81, (Çevrimiçi) http://dx.doi.org/10.1086/296668
	Business Dictionary, webFinance Inc., (Çevrimiçi) http://www.businessdictionary.com/definition/strategic- driver.html , 02 Haziran 2019; 10: 15
CHANDLER, G. N., HANKS, S. H.: 1998	“An Examination of the Substitutability of Founders Human and Financial Capital in Emerging Business Ventures”, Journal of Business Venturing , 13, pp 353– 369.
CANTÜRK, N., ÇİÇEK, H.: 2016	“İşletmelerde Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejisi Tercihleri İle İlişkisi: Burdur Mermer

	İşletmelerinde Bir Araştırma”, Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 13, s. 100
CHEN L., CHEN, C. LEE, W.: 2008	“Strategic Capabilities, Innovation Intensity, and Performance of Service Firms”, Journal of Service Science & Management , 1: 111-122
CHOİ, Y., SHEPHERD, D.: 2004	“Entrepreneurs' Decisions to Exploit Opportunities”, <i>Journal of Management</i> , Vol. 30, Issue 3, pp. 377-395. (Çevrimiçi) https://ssrn.com/abstract=1507618 2004
COCHRAN, W. G., 1977	“ Sampling Techniques ”, 3rd ed. New York: John Wiley & Sons.
COHEN, W. M., LEVINTHAL, D. A.: 1990	“Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation”. Administrative Science Quarterly , 35(1), 128–152.
CHRISTENSEN, G., OLSON, J.: 2002	“Mapping consumers’ mental models with ZMET”, Psychology and Marketing , 19(6), (Çevrimiçi) doi:10.1002/mar.10021
ÇİFTÇİ M., TOZLU, E., AKÇAY, A.: 2014	“Drucker Perspektifinde İnovasyonun İşletmelerin Gelişimi Üzerine Etkisi: Girişimci İşletme”, Vizyoner Dergisi , C.5, S.10., ss.76-85
DAMOA, B. O.: 2013	“Strategic factors and firm performance in an emerging economy”, African Journal of Economic and Management Studies , 4(2), s.270, (Çevrimiçi) doi:10.1108/ajems-02-2013-0013 (s.267–287).
DANNEELS, E.: 2002	“The dynamics of product innovation and firm competences”, Strategic Management Journal , 23, pp. 1095–1121.
DEMİR, A. S., TAŞKIN, H.: 2008	“İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması Ve Skandia Kılavuzu Modelleri, Journal of Yasar University , 3(11), s. 1695 – 1709

DEMİR H., OKAN T.: 2009	“Teknoloji, Örgüt Yapısı Ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, <i>Doğuş Üniversitesi Dergisi</i> , 10 (1), pp. 57-72
DOĞAN, E.: 2017	“A Strategic Approach to Innovation”, Journal of Management, Marketing and Logistics –JMML , Vol.4(3), s. 291
DREJER, A.: 2006	“Strategic innovation: a new perspective on strategic management”, Handbook of Business Strategy , Vol. 7 Issue: 1, pp.143-147, https://doi.org/10.1108/10775730610618756
DRNEVICH, P. L., KRİAUCIUNAS, A. P.: 2011	“Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance”, Strategic Management Journal , 32, pp. 254–279.
DROGE, C., CALANTONE R., HARMANCIÖGLU, N.: 2008	“New product success: is it really controllable by managers in high turbulent environments?”, Journal of Product Innovation Management , 25, pp. 272–286.
DRUCKER, P. F.: AUGUST, 2002	“The discipline of Innovation”, Harvard Business Review , , Print no. R0208F, s. 6.
EASTERBY-SMITH M., GRAÇA, M., ANTONACOPOULOU, E., FERDİNAND, J.: 2008	“Absorptive Capacity: A Process Perspective”, Management Learning , 39(5), s. 485, pp. 483-501, (Çevrimiçi) DOI: 10.1177/1350507608096037
EDWARDS, J.:	“Assessing Organizational Performance”, t.y, (Çevrimiçi) https://opentextbc.ca/strategicmanagement/chapter/assessing-organizational-performance/ , 27 Haziran 2019:13:28

EISENHARDT, K. M., MARTÍN, J. A.: 2000	“Dynamic capabilities: what are they?”, Strategic Management Journal , 21, pp. 1105–1121.
ESSMANN, H. E., 2009	“Toward innovation capability maturity”. Doctoral dissertation , Stellenbosch: University of Stellenbosch.
ESTERHUIZEN, D., SCHUTTE, C., DU TOIT, A.: 2012	“A knowledge management framework to grow innovation capability maturity”. SA Journal of Information Management , 14(1), 1-10.
EBRD, 2014	“Drivers of innovation”, Transition report, 2014, pp. 46
FAGHİH, N., DASTOURİAN, B., SAJADİ, S. M., HENTEN, A., FOROUDİ, P.: 2018	"A Framework for Business Model with Strategic Innovation in ICT Firms: The Importance of Information", The Bottom Line, (Çevrimiçi) https://doi.org/10.1108/BL-01-2018-0002
FARRİS, J. A., VAN AKEN, E. M., LETENS, G., 2013	“Organizational Performance Measurement, Handbook of Measurement in Science and Engineering”, Edited by Myer Kutz. Johnwiley & Sons, Inc., pp. 911- 943
Finzen, J., Kintz, M., Kett, H., Koch, S.; 2009	“Strategic Innovation Management on the Basis of Searching and Mining Press Releases”, Conference Paper.
FRANCİS, D. L., 2000	“Assessing and improving innovation capability in organizations”. Doctoral dissertation , University of Brighton.
GARCÍA-MORALES, V. J., JIMÉNEZ-BARRİONUEVO, M. M., MİHİ-RAMÍREZ, A.: 2011	“The Influence of Strategic Dynamic Capabilities on Organizational Outcomes through the Organizational Learning Process”, Industry and Innovation , 18:7, 685-708, DOI: 10.1080/13662716.2011.604473
GASKİN, J., LİM,	“Model Fit Measures", AMOS Plugin, Gaskination's

J., 2016	StatWiki,
GEROSKİ, P.: 1998	“Thinking creatively about your market: crisps, perfume and business strategy”, Business Strategy Review , 9(2), 1–10.
GEROSKİ, P.A., 1998	“Thinking creatively about markets”, International Journal of Industrial Organization , 16, pp. 677–695
GOGAN, M.: 2014	“An innovative model for measuring intellectual capital”, Procedia - Social and Behavioral Sciences , 124, s. 194 – 199
GOVİNDARAJAN V., TRİMBLE C.: 2005	“Organizational DNA for Strategic Innovation”, California Management Review , VOL. 47, NO. 3, pp. 47- 76.
GRAHAM, V., 2009	“You Choose the Strategic Driver for Your Organization”, October 23, 2009, (Çevrimiçi), https://insights.inneractiveconsulting.com/you-choose-the-strategic-driver-for-your-organization , 05 Haziran 2019: 12:00
GREWAL, R., SLOTEGRAAF, R.: 2007	“Embeddedness of Organizational Capabilities”, Journal of the Decision Sciences , Volume 38, Issue 3,
GUAN, J., MA, N.: 2003	“Innovative capability and export performance of Chinese firms”. Technovation , 23(9), 737–747.
GUDİKSEN, S.: 2015	“Business Model Design Games: Rules and Procedures to Challenge Assumptions and Elicit Surprises”, Creativity and Innovation Management , Vol, 24, no, 2, pp. 307 – 322. (Çevrimiçi) doi: 10.1111/caim.12114
HANCİOĞLU, Y., YEŞİLAYDİN ,G.: 2016	“Stratejik Yönetimde Yeni Bir Rekabet Yaklaşımı: Stratejik İnovasyon”, Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi , Cilt 12, Sayı 29.
HAİR, J. F., BLACK, W. C.,	“Multivariate Data Analysis”, 7th edition, Pearson New International edition, Pearson Education Limited, USA.

BABİN, B J., ANDERSON, R. E., 2014	
HAMEL, G.: 1998	“Opinion Strategy Innovation and the Quest for Value” Sloan Management Review , 1998, pp. 1-10.
HAMEL, G.: 1998	“Strategy innovation and the quest for value”, Sloan Management Review , 39(2), pp. 7–14.
HAMEL, G.: 1996	“Strategy as Revolution”, Harvard Business Review ,
HAMEL, G.: 2000	“Leading the Revolution”, Harvard Business School Press , Boston, USA
HAO, S., YU, B., 2011	“The Impact of Technology Selection on Innovation Success and Organizational Performance”, (Çevrimiçi) doi:10.4236/ib.2011.34049
HARTMAN, D., 2018	“What Is Strategic Capability?” Updated May 21, 2018, http://smallbusiness.chron.com/strategic-capability-15828.html 07-07-2018/ 1:30
HELFAT, C. E., WINTER, S. G.: 2011	“Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)ever-changing world”. Strategic Management Journal . 32(11):1243–1250.
HİTT, M. A., IRELAND, R. D., CAMP, S. M., SEXTON, D. L.: 2001	“Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation”, Strategic Management Journal , 22, pp. 479– 491.
HOUGAARD, S., BJERRE, M.: 2002	“Strategic Relationship Marketing”, Springer-Verlag Berlin Heidelberg , New York, (Çevrimiçi) DOI 10.1007/978-3-540-24813-2
HOQUE, Z.: 2005	"Securing institutional legitimacy or organizational effectiveness?", International Journal of Public Sector Management , Vol. 18, Iss 4, pp. 367 – 382. (Çevrimiçi) http://dx.doi.org/10.1108/09513550510599274

HOOPS, D. G., MADSEN, T. L., WALKER, G. R.: 2003	“‘Guest Editors’ Introduction to The Special Issue: Why Is There a Resource-Based View? Toward A Theory of Competitive Heterogeneity’”, Strategic Management Journal , vol. 24, pp. 889–902. (Çevrimiçi) DOI: 10.1002/smj.356
HOSSİNİ, K., AZAR, A., ANVARI, A.: 2003	“‘The intervening role of innovative climate: a study of middle managers in manufacturing organizations in Iran’”, Journal of Public Organization Review , 3, pp. 151–170.
HUBBARD, G.: 2009	“‘Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line’”, Business Strategy and the Environment , 18, pp. 177–191, (Çevrimiçi) DOI: 10.1002/bse.564
HURLEY, R. F., HULT, G. T. M.: 1998	“‘Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination’”, Journal of Marketing , 62, pp. 42–54.
HULT, G. T. M., KETCHEN, D. J.: 2001	“‘Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance’”, Strategic Management Journal , 22, pp. 899–906.
HULT, G. T. M., HURLEY, R. F., KNIGHT, G. A.: 2004	“‘Innovativeness: its antecedents and impact on business performance’”, Industrial Marketing Management , 33, pp. 429–438.
HSİEH, M., TSAİ, K., 2007	“‘Technological capability, social capital and the launch strategy for innovative products’”, Industrial Marketing Management , 36(4), s. 493–502, (Çevrimiçi) doi: 10.1016/j.indmarman.2006.01.002
IGARTUA, J. I., GARRİGOS, J. A., HERVAS-OLİVER,	“‘How Innovation Management Techniques Support an Open Innovation Strategy’”, Journal Research-Technology Management , Volume 53, Issue 3, pp 41-52

J. L.: 2010	
ITAMİ, H., 1987	“Mobilizing Invisible Assets. Cambridge University Press, Cambridge”.
İNCEA, H., İMAMOĞLU, S. Z., TURKCAN, H.: 2016	“The Effect of Technological Innovation Capabilities and Absorptive Capacity on Firm Innovativeness: A Conceptual Framework”, Social and Behavioral Sciences , 235, pp. 764 – 770
JAHANSHAHİ, A. A., REZAEİ, M., NAWASER, K., RANJBAR V., PİTAMBER, B. K.: 2012	“Analyzing the effects of electronic commerce on organizational performance: Evidence from small and medium enterprises”, African Journal of Business Management , Vol.6 (15), pp. 6486-6496,
JAMES, L., 2012	“What is Organisational Performance?”, (Çevrimiçi) http://www.growth.pitcher.com.au/resources/articles/what-is-organisational-performance , 02 January 2019: 22:17.
JOSEPH, T., BESSANT, J. R., 2014	“Strategic Innovation Management”, https://www.researchgate.net/publication/285734720_Strategic_Innovation_Management , 29 Kasım 2017.
KALAY, F., TUNCER, C. O., KİZİLDERE, C., KALAY, H A.: 2015	“Stratejik İnovasyon Yönetimi Uygulamalarının Firma İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkileri”, Bilgi Ekonomisi Ve Yönetimi Dergisi , Cilt: X Sayı: 1i,
KAPLAN R. S., NORTON D. P.: 1992	“The Balanced Scorecard -- Measures that Drive Performance”, Harvard Business Review , Jan-Feb; pp. 71-79.
KAPLAN, R. S., NORTON, D. P.: 2005	“The balanced scorecard – measures that drive performance”, Harvard Business Review , Vol. 83, pp. 172-180.
KAPLAN, R. S.,	“The Balanced Scorecard”, Harvard Business School

NORTON, D. P.: 1996	Press, Boston, MA
KAPLAN, R. S., NORTON, D. P.: 1996	“Strategic learning & the balanced scorecard”, Strategy & Leadership , 24(5), pp. 18–24, (Çevrimiçi) doi:10.1108/eb054566
KAPLAN, R. S., NORTON, D. P.: 2001	“Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II”, Accounting Horizons , Vol. 15 No. 2, pp. 147–160.
KATARİA, S, 2013	“Strategic innovation: A review and a theoretical framework”, University of Twente PhD thesis
KATSİKEAS, C. S., SAMİEE S., THEODOSİOU, M.: 2006	“Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization”, Strategic Management Journal , 27, pp. 867–890: DOI: 10.1002/smj.549
KAYNAK, S., DEMİR, A.: 2015	“İmalat Sektöründe İnovasyon Uygulamaları: TRA1 Düzey 2 Bölgesinde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 19 (3): 273-292
KEUPP, M. M., PALMIÉ, M., GASSMANN, O.: 2012	“The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research”, International Journal of Management Reviews , Vol. 14, pp. 367–390, DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00321.x
KELCHNER L., 2018	“The Importance of Organizational Capability”, http://smallbusiness.chron.com/importance-organizational-capability-13295.html/07-06-2018/1:30
KİM, W. C., MAUBORGNE, R.: 2004	“Blue Ocean Strategy”, Harvard business review , October, 2004, s. 5, (p. 1- 10).
KOÇEL, T.: 2010	“İşletme Yöneticiliği”, 16. Baskı, Beta basım A.Ş., İstanbul, s. 239 – 524
KODAMA, M.:	“Developing strategic innovation in large corporations—

2017	The dynamic capability view of the firm''. Knowl Process Manag. , pp.1–26. https://doi.org/10.1002/kpm.1554
KODAMA, M., SHIBATA, T.: 2014	“Strategy transformation through strategic innovation capability—a case study of Fanuc”, R&D Management , 44, (1), pp. 75 -103
KRINSKY, R., JENKINS, A. C.: 1997	“Collide: When the uneasy fusion of strategy and innovation”, Strategy & Leadership , Vol. 25 Issue: 4, pp.37-41,
KYRGIDOU, L. P., SPYROPOULOU, S.: 2013	“Drivers and Performance Outcomes of Innovativeness: An Empirical Study”, British Journal of Management , Vol. 24, pp 281–298
LAITINEN, E. K.: 2002	“A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies”, Scandinavian Journal of Management , 18(1), pp. 65–99. (Çevrimiçi) doi:10.1016/s0956-5221(00)00021-x.
LAWSON, B., SAMSON, D.: 2001	“Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach”. International Journal of Innovation Management , 5(3), 377–400.
LEONIDOU, L. C.: 2000	“Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis”, Journal of International Management , 6 , pp. 121–148.
LERRO, A., LINZALONE, R., SCHIUMA, G.: 2009	“Modelling organisational innovation capability: A knowledge-based approach”. Proceedings of the 4th IFKAD .
LIN, R.-J., CHEN, R.-H., CHIU, K. K.- S.: 2010	“Customer relationship management and innovation capability: An empirical study”. Industrial Management & Data Systems , 110(1), pp. 111–133.
LIN, C., SANDERS, K., SUN, J.,	“From Customer-Oriented Strategy to Organizational Financial Performance: The Role of Human Resource

SHIPTONL H., MOOI, E. A.: 2016	Management and Customer-Linking Capability”, British Journal of Management , Vol. 27, 21–37: DOI: 10.1111/1467-8551.12142
LİNDMAN, M. T.: 2002	"Open or closed strategy in developing new products? A case study of industrial NPD in SMEs", European Journal of Innovation Management , Vol. 5, Iss 4, pp. 224 – 236 (Çevrimiçi) http://dx.doi.org/10.1108/14601060210451180
LOOMİS, W.: 1988	"The real drivers of strategy", Planning Review , Vol. 16 Issue: 3, (Çevrimiçi) https://doi.org/10.1108/eb054217
LÓPEZ-NİCOLÁS, C., MERO~NO- CERDÁN, A. L.: 2011	“Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance”, International Journal of Information Management , vol. 31, pp. 502–509, DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.003
MAR, A., 2013	“What Are Strategic Drivers? August, 2013, (Çevrimiçi) https://business.simplicable.com/business/new/what-are-strategic-drivers , 04 Haziran 2019:10:11
MAKADOK, R.: 2001	“Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation”, Strategic Management Journal , Volume 22, Issue 5, P. 387-401 https://doi.org/10.1002/smj.158
MALTZ, A. C., SHENHAR, A. J., REİLLY, R. R.: 2003	“Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures”, Long Range Planning , 36, 2003, pp. 187–204, (Çevrimiçi) doi:10.1016/S0024-6301(02)00165-6
MARKİDES, C.: 1997	“Strategic İnnovation”, Sloan Management Review , 1997, s. 9-23;
MARKİDES, C.: SPRING (APRİL, 1998),	“Strategic Innovation in Established Companies”, MIT Sloan Management Review , Vol. 39, No. 3, pp. 31-42
MARSEL, S.: 2014	“The Contribution of Skandia Navigator in Intangibles

	Measurements an Albanian Case Approach'', International Journal of Economics, Commerce and Management , Vol. II, Issue 11, pp. 1 -10, (Çevrimiçi) http://ijecm.co.uk .
MCGRATH, R. C., MACMILLAN, I. A., TUSHMAN, M. L.: 1992	“The role of executive team actions in shaping dominant designs: towards the strategic shaping of technological progress'', Strategic Management Journal , 13, pp. 137–161.
MİLES, R. E., SNOW, C. C., 1978	“Organizational Strategy, Structure, and Process'', McGraw-Hill, New York.
MİLES, R. E., SNOW, C. C., 2003	“Organizational Strateg, Structure, and Process'', Stanford University Press, Stanford, CA
MURİMBİKA M., URBAN B.: 2014	“Strategic Innovation at The Firm Level: The Impact of Strategic Management Practices On Entrepreneurial Orientation'', International Journal of Innovation Management , Vol. 18, No. 2 , DOI: 10.1142/S1363919614500169
MORGAN, N. A., KALEKA, A., KATSİKEAS, C. S.: 2004	“Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment'', Journal of Marketing , 68, pp. 90–108.
MORGAN, N., SLOTEGRAAF, R., VORHİES, D.: 2009	“Linking marketing capabilities with profit growth'', International Journal of Research in Marketing , 26 (2009), pp. 284 –293. (Çevrimiçi) doi: 10.1016/j.ijresmar.2009.06.005
NARCİZO, R. B., CANEN, A. G., TAMMELA, I.: 2013	“SME’s innovation capability as a resource to meet future logistical demands of Brazilian oil industry''. Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara, 11(1). (Çevrimiçi) http://annals.fih.upt.ro/pdf-full/2013/ANNALS-2013-1-21.pdf

NARCÍZO, R. B., CANEN , A. G., TAMMELA, I.: 2017	“A Conceptual Framework to Represent the Theoretical Domain of 'Innovation Capability' in Organizations”, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI) , Volume 13, Issue 1, 2017: 147-166
NEELY A., ADAMS, C., CROWE, P., 2001	“The Performance Prism in Practice”, Measuring Business Excellence, 5, 2, pp. 6 - 12, (Çevrimiçi) DOI: 10.1108/13683040110385142
NEELY A.,2002	“Business Performance Measurement: Theory and Practice”, Cambridge University press, pp.145-154.
NİHTİNGALE, P.: 2016	“Innovation”, The Palgrave Encyclopaedia of Strategic Management , pp. 1–5. (Çevrimiçi) doi:10.1057/978-1-349-94848-2_391-1
NİJHOF, A., KRABBENDAM, K., LOOİSE, J. C.: 2002	“Innovation through exemptions: building upon the existing creativity of employees”, Technovation , 22, pp. 675–683.
NONAKA, I.: 1991	“The knowledge-creating company”, Harvard Business Review , 85, pp. 162–171.
NYBAKK, E.: 2012.	“Learning Orientation, Innovativeness and Financial Performance in Traditional Manufacturing Firms: A Higher-Order Structural Equation Model”, International Journal of Innovation Management , 16(5), pp. 1 -34
OECD, 2005	“Oslo Kılavuzu: Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler”, Çev. Tübitak, 3. Baskı, 2005.
OLSSON, A., WADELL, C., ODENRİCK, P., BERGENDAHL, M. N.: 2010	“An action learning method for increased innovation capability in organisations”. Action Learning: Research and Practice , 7(2), 167–179.
OTTAVİANO, M.	“Assessing and improving the enablers of innovation:

E., 2004	The development of an Innovation Capability Assessment instrument. Australia'', Australian Graduate School of Entrepreneurship at Swinburne, University of Technology.
OZKAN-CANBOLATA, E., BERAHAB, A., BASC, A.: 2016	“Application of Evolutionary Game Theory to Strategic Innovation”, Procedia - Social and Behavioural Sciences , 235, pp. 685-693, (Çevrimiçi) doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.069.
ÖZDEVECİOĞLU, M., BİÇKES, D. M.: 2012	“Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma1”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , Sayı: 39, ss. 19-45
PEARCE, J., ROBINSON, R., 2009	“Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control”, 11th ed., McGraw-Hill, New York, NY.
PETERAF, M. A.: 1993	“The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view”, Strategic Management Journal , 14, pp. 179–191.
PLESSİS, M.: 2007	“The Role of Knowledge Management in Innovation”, Journal of Knowledge Management , Vol. 11, No. 4, pp. 20-29, (Çevrimiçi) DOI 10.1108/13673270710762684
PORTER, M.E. 1980	“Competitive Strategy”, Free Press: New York.
PORTER, M.: 1996	“What is strategy?” Harvard Business Review , 74(6), , pp. 61–78
OQUBAY, A.: 2018	“The Structure and Performance of the Ethiopian Manufacturing Sector”, Working Paper Series N° 299 , African Development Bank, Abidjan, Côte d’Ivoire.
RADNOR, Z. J., BARNES, D.: 2007	"Historical analysis of performance measurement and management in operations management", International Journal of Productivity and Performance

	Management , Vol. 56 Issue: 5/6, pp.384-396.
RANGONE, A.: 1999	“A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises”, <i>Small Business Economics</i> , Vol. 12 No. 3, pp. 233-48.
RAYMOND, L., ST-PIERRE, J.: 2010	“Strategic Capabilities For Product Innovation In SMEs A Gestalts Perspective”, The International Journal of Entrepreneurship and Innovation , 11(3), pp. 209-220, DOI: 10.5367/0000000010792217236
RENKO, M., CARSRUD, A., BRÄNNBACK, M.: 2009	“The Effect of a Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Technological Capability on Innovativeness: A Study of Young Biotechnology Ventures in the United States and in Scandinavia”, Journal of Small Business Management , 47(3), pp. 331–369, (Çevrimiçi) doi:10.1111/j.1540-627x.2009.00274.x
RICHARD, P. J., DEVINNEY, T. M., YIP, G. S., JOHNSON, G.: 2009	“Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice” (June 1, 2009). Journal of Management , Vol. 35, No. 3, pp. 718-804, (Çevrimiçi) https://ssrn.com/abstract=1421199
ROBSON, M. J., KATSIKEAS, C. S., BELLO, D. C.: 2008	“Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: the role of organizational complexity”, Organization Science , 19, pp. 647–665.
ROMIJN, H., ALBALADEJO, M.: 2002	“Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England”. Research Policy , 31(7), 1053–1067.
ROUSE, M., 2016	Strategic İnnovation, 2016, (Çevrimiçi) https://searchcio.techtarget.com/definition/strategic-innovation , accessed: 11 Haziran 2019:3:06
RYAN, N.	Performance prism, (Çevrimiçi) https://www.accaglobal.com/ca/en/student/exam-support-resources/professional exams-study-

	resources/p5/technical-articles/performance-prism.html, 19 Haziran 2019;10:40.
SÆTRE, A. S.: 2012	“Strategic Management of Innovation: Managing Exploration-Exploitation By Balancing Creativity and Constraint”, International Journal Of Innovation And Technology Management , Vol. 9, No. 4, Pp. 1-25, Doi: 10.1142/S0219877012500253
SAMMUT-BONNICI, T. PAROUTIS S.: 2013	“Developing A Dominant Logic of Strategic Innovation”, Management Research Review , Vol. 36 No. 10, pp. 924-938, DOI: 10.1108/MRR-08-2013-0184
SANCHEZ, A., LAGO, A., FERRAS, X., RIBERA, J.: 2011	“Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, And Business Results: Evidence From The Electronics Industry”, Journal of Technology Management & Innovation , 6(2), 14-38.
SANTOS-VIJANDE, M. L., GONZÁLEZ-MIERES, C., LÓPEZ-SÁNCHEZ, J. Á.: 2013	“An assessment of innovativeness in KIBS: Implications on KIBS’ co-creation culture, innovation capability, and performance”. Journal of Business & Industrial Marketing , 28(2), 86–102.
SAUNILA M. UKKO J.: 2012	“A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects”, Baltic Journal of Management , Vol. 7 No. 4, pp. 355-375
SAUNILA M., UKKO J.: 2013	“Facilitating innovation capability through performance measurement, A study of Finnish SMEs”, Management Research Review , Vol. 36 No. 10, pp. 991-1010
SCHLEGELMILCH, B. B., DIAMANTOPOULOS, A., KREUZ, P.: 2003	“Strategic Innovation: The Construct, Its Drivers and Its Strategic Outcomes”, Journal of Strategic Marketing , 11:2, Pp. 117-132, Doi: 10.1080/0965254032000102948

SİM, K. L., KOH, H. C.: 2001	"Balanced scorecard: a rising trend in strategic performance measurement", Measuring Business Excellence , Vol. 5, Issue: 2, pp. 18-27, (Çevrimiçi) https://doi.org/10.1108/13683040110397248 .
SİNGH, S., TAMER K., DARWİSH, T. K., POTOĆNIK, K.: 2016	“Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures”, British Journal of Management , Vol. 27, pp. 214–224, DOI: 10.1111/1467-8551.12126
SHAN, J., JOLLY, D. R.: 2010	“Accumulation of Technological Innovation Capability and Competitive Performance in Chinese firms: A quantitative study
SMALLWOOD, N., ULRİCH, D., 2004	“Capitalizing on Capabilities”, Harvard Business Review , June,2004 Issue, s. 3
SOM, O., DREHER, C., MALOCA, S.: 2010	“Innovation Patterns of non-R&D performing firms in the German manufacturing industry”. In 13th Conference of the International Schumpeter Society (vol. 1). Alborg University, Denmark.
STADLER, C., HELFAT, C. E., VERONA G.: 2013	“The Impact of Dynamic Capabilities on Resource Access and Development”. Organization Science 24(6):1782-1804. http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1120.0810
SULİSTYO, H., SİYAMTİNAH : 2016	“Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment”, Asia Pacific Management Review , (Çevrimiçi) http://dx.doi.org/10.1016/j.apmr.2016.02.002)
TAJEDDİNİ, K.: 2009	“Examining the Effect of Learning Orientation on Innovativeness”, International Journal of Collaborative Enterprise , 1, pp. 53–65.
TAJEDDİNİ, K., TRUEMAN, M.:	“The potential for innovativeness: a tale of the Swiss watch industry”, Journal of Marketing Management ,

2008	24, pp. 169–184.
TAJEDDİNİ, K., TRUEMAN, M., LARSEN, G.: 2006	“Examining the effect of market orientation on innovativeness”, Journal of Marketing Management , 22, pp. 529–551.
TEECE, D. J.: 2007	“Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”, Strategic Management Journal , 28(13), 1319-1350. doi:10.1002/smj.640
TEECE, D. J.: 2014	“The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms”, The Academy of Management Perspectives , 28(4), 328-352. doi: 10.5465/amp.2013.0116
TEECE, D., PISANO, G., SHUEN, A.: 1997	“Dynamic capabilities and strategic management”, Strategic Management Journal , vol. 18, No. 7, pp. 509-533, (Çevrimiçi) doi:10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509: aid-smj882>3.0.co;2-z Tello-Gamarra,
TANG, T.W., WANG, M. C.H., TANG, Y. Y.: 2015	“Developing service innovation capability in the hotel industry”. Service Business , 9(1), 97–113.
TERZIOVSKI, M., 2010	“Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: A resource-based view”, Strategic Management Journal , 31, 892 – 902.
UCBASARAN, D., WESTHEAD, P., WRIGHT, M.: 2008	“Opportunity identification and pursuit: does an entrepreneur’s human capital matter?” Small Business Economics , 30, pp. 153– 173.
VANDENBEMPT, K., MATTHYSSENS, P.: 2005	"Barriers to Strategic Innovation in Industrial Markets", In Managing Product Innovation. Advances in Business Marketing and Purchasing, Volume 13, 701–723. Permanent link to this document:

	https://doi.org/10.1016/S1069-0964(04)13005-6
VENKATRAMAN, N., RAMANUJAM, V.: 1986	“Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches”, <i>Academy of Management Review</i> , Vol. 11, No. 4, pp. 801-814.
VOİGT, K.: 2011	“Special topic: strategic innovations”, <i>Review of Management Science</i> , 5, pp. 263–264, (Çevrimiçi) DOI 10.1007/s11846-011-0070.
WALKER, R. M., DAMANPOUR, F., DEVECE, C. A.: 2010	“Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management”, Journal of Public Administration Research and Theory , pp. 367-386, doi:10.1093/jopart/muq043
WALKER, R. M., CHEN, J., ARAVİND, D.: 2015	“Management innovation and firm performance: An integration of research findings”, European Management Journal , 33(5), pp. 407-422 http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2015.07.001
WANG, Y., BHANUGOPAN, R., LOCKHART, P.: 2015	“Examining the quantitative determinants of organizational performance: evidence from China”, Measuring Business Excellence , Vol. 19 Issue: 2, pp.23-41, https://doi.org/10.1108/MBE-05-2014-0014
WERNEFELT, B.: 1984	“A Resource-Based View of the Firm”, Strategic Management Journal , Vol. 5, No. 2, pp. 171-180.
WONG, A., TJOSVOLD, D., LİU, C.: 2009	“Innovation by teams in Shanghai, China: cooperative goals for group confidence and persistence”, British Journal of Management , 20, pp. 238– 251.
WONGLİMPİYAR AT, J.: 2010	“Innovation index and the innovative capacity of nations”. Futures , 42(3), 247–253.
WOOD, R. C.: 2007	“How strategic innovation really gets started”, Strategy & Leadership , 35(1), pp. 21-29
YÜREĞİR O. H., NAKİBOĞLU, G.:	“Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , Cilt 16,

2007	Sayı 2, 2007, s. 545-562
ZAHRA, S. A., GEORGE, G.: 2002	“Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension”. Academy of management review , 27(2), 185-203, (Çevrimiçi) https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995
ZAWISLAK, P. A., ALVES, A. C., TELLO- GAMARRA, J., BARBIEUX, D., REICHERT F. M.: 2012	“Innovation Capability: From Technology Development to Transaction Capability”, Journal of Technology Management and Innovation , Volume 7, Issue 2, s. 14-27
ZHAO, H., TONG, X., WONG, P. K., ZHU, J.: 2005	“Types of technology sourcing and innovative capability: An exploratory study of Singapore manufacturing firms”. Journal of High Technology Management Research , 16(2), 209–224.
ZHANG, J., 2004	“The impact of innovation capabilities on firm performance: an empirical study on industrial firms in China's transitional economy”, Doctor of Philosophy thesis, School of Management and Marketing, University of Wollongong, http://ro.uow.edu.au/theses/2031 ,

EKLER

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ANKET

Değerli katılımcı,

Bu çalışma, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme Anabilim Dalı'nda doktora öğrencisi Wasihun Mohammed tarafından yürütülmektedir. Bu araştırma ile **“Stratejik İtici Güçlerin Örgüt Performansı Ve Stratejik Yenilik Yönetimine Etkisinde İşletme Yaşı Ve Büyüklüğünün Düzenleyici Rolü: Etiyopya’da Bir Araştırma”** Hakkında Çalışma Anketimizi cevaplandırırken hiçbir kişisel bilgi istenmeyecektir, vereceğiniz cevaplar sadece akademik amaçla kullanılacaktır. Soruları cevaplandırmanız yaklaşık 30 dakikanızı alacaktır. Katılımınız ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

1. Sermaye Sahipliği

- ☐ Kamu/ Devlete işletme
☐ Özel işletme
☐ İşbirlikçi ve kooperatif

- ☐ Toplu / Ortaklık A. Ş
☐ Yabancı İşletme

2. Sektör Türü

- ☐ Tarım Ürünler sektörü
☐ Elektrikli Cihaz ve Elektrik Sektörü
☐ Gıda ve içecek Sektörü
☐ İnşaat ve altyapı Sektörü

- ☐ Tekstil ve Kumaş Sektörü
☐ Deri ve deri ürünler Sektörü
☐ Ahşap ve Metal İşleri
☐ Diğer: _____

3. İşletme büyüklüğü (çalışan sayısı)

- ☐ < 50
☐ 51-100

- ☐ 101-300
☐ >300

4. İşletmenin/Kuruluşun yaşı (yıl)
- | | |
|------------------------------------|--------------------------------|
| ☐ 10'dan az | ☐ 21-30 |
| ☐ 11 - 20 | ☐ > 31 |
5. İşletme sermayesi _____
6. Satışlar (yılda ortalama net satışlar)
- | | |
|---|--|
| ☐ < 50,000 | ☐ 100,001 – 200,000 |
| ☐ 50,001 – 100,000 | ☐ > 200,000 |
7. Katılımcıların firmadaki spesifik Pozisyon
- | | |
|--|--|
| ☐ Başkan | ☐ Direktör Yardımcısı |
| ☐ Direktörü | ☐ Genel Müdür |
| ☐ Başkan Yardımcısı | ☐ Diğer: _____ |
8. Katılımcılarının eğitim seviyesi
- | | |
|--|---|
| ☐ Üst düzey lise mezunu | ☐ Doktora mezunu |
| ☐ Üniversite diploması | ☐ Diğer: _____ |
| ☐ Lisans mezunu | |
| ☐ Yüksek lisans mezunu | |
9. Yöneticilerin İş Tecrübesi
- | |
|---|
| ☐ 1 yıl ve daha az |
| ☐ 2 -4 |
| ☐ 5-7 |
| ☐ 8-10 |
| ☐ 11 yıl ve daha fazla |

1. İtici Güçlerini Ölçmeye Yönelik Sorular

No.	İtici Güçler İlişkin Soruları	Ölçeği						
D₁	Girişimci yetenekleri	1	2	3	4	5	6	7
D1.1	Her zaman yeni pazar fırsatları ararız.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
D1.2	En büyük güçlü yanlarımızdan biri, insanların istediği ürünleri ve hizmetleri belirlemektir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
D1.3	En büyük güçlü yanlarımızdan biri, yüksek kaliteli piyasa fırsatlarından yararlanma becerisidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
D1.4	Pazar fırsatlarını tespit etmek için özel uyanıklığımız veya duyarlılığımız var.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
D1.5	Genellikle pazar fırsatlarını profesyonel araştırmacılara / analistlerden daha iyi tanımlarız.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
D₂	Yönetim yetenekleri	1	2	3	4	5	6	7
D2.1	En büyük güçlü yanlarımızdan biri, insanları örgütleyip motive ederek sonuçlara ulaşmaktır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
D2.2	En büyük güçlü yanlarımızdan biri, kaynakları organize etmek ve görevleri koordine etmektir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
D2.3	En büyük güçlü yanlarımızdan biri, etkili bir şekilde delege etmek yeteneğidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
D2.4	En büyük güçlü yanlarımızdan biri, insanları denetleme, etkileme ve yönlendirme yeteneğidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
D₃	Teknik yetenekleri	1	2	3	4	5	6	7
D3.1	En büyük güçlü yanlarımızdan biri, teknik veya işlevsel bir alanda veya fonksiyonda uzmanlıktır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
D3.2	En büyük güçlü yanlarımızdan biri, teknik olarak üstün mal ve hizmetlerin geliştirilmesidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
D3.3	Firmamız tanıdık ürünler ve teknolojiler için mevcut bilgi ve becerileri son üç yılda geliştirmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Örgüt Performansı Ölçmeye Yönelik Sorular

Örgüt performansını ölçmeye yönelik hazırlanan aşağıdaki soruları, işletmenizin son beş yıllık faaliyetleri kapsamında belirtiniz.

S.No.	Örgüt Performans Soruları	Ölçeği						
BP₁	Satış performansı	1	2	3	4	5	6	7
1.	Satış hacmi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Satış büyümesi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Son üç yılda tanıtılan ürünlerden elde edilen satış gelirlerinin yüzdesi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Pazar payı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
BP₂	Müşteri performansı	1	2	3	4	5	6	7
1.	Müşteri memnuniyeti	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Müşteri tutma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Olumlu söylentileri /reklam	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
BP₃	Finansal performans	1	2	3	4	5	6	7
1.	Yatırım getirisi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Karlılık	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Nakit Akışları	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Stratejik İnovasyon Yönetim Uygulaması Yönelik Sorular

S.No.	SİY İlişkin Soruları	Ölçeği						
F1:	İnovasyon Stratejisi	1	2	3	4	5	6	7
F1-1	Kuruluşların vizyonu veya misyonu, inovasyona bir referans içerir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F1-2	Yenilik stratejisi, organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmuştur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F1-3	Üretim hacmimizin artırılması, süreç yeniliğinin önemli bir ölçüsüdür.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F1-4	İdari süreçlerin iyileştirilmesi, yenilik stratejimizin bir parçası olarak görülüyor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F1-5	İç işbirliği, yenilik stratejisinin uygulanmasının önemli bir parçasıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F1-6	Müşteri memnuniyeti, yenilik stratejimizin bir parçasıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F1-7	Ürün veya hizmet kalitesinin iyileştirilmesi yenilik stratejisinin ana hedeflerinden biridir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F1-8	Yenilik stratejisinin oluşturulması, çalışanların becerilerini artırır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F1-9	Çalışanların bağlılığını, moralini veya her ikisini de iyileştirmek, yenilik stratejisi izlememizin bir parçasıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F2:	Örgüt Yapısı	1	2	3	4	5	6	7
F2-1	Yöneticiler, kaynakları çapraz fonksiyonlu ekiplerin kullanımına resmen kaynak ayırıyor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F2-2	Çalışanlar resmi olarak yeni teknolojilerdeki gelişmeleri izliyor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F2-3	Çalışanlar, başarısızlıkları öğrenme fırsatı olarak belgeliyor ve kullanıyor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F2-4	Yöneticiler resmi iletişim kolaylaştırmak için sistem sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F2-5	İlerleme durumunu izlemek için eylem planları veya zaman çizelgeleri ve prosedürleri	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	kullanılır.								
F2-6	Üst düzey yönetici, tüm çalışanları statükoyu sorgulamaya teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F2-7	Düz işletme yapımız çeşitli bakış açılarını aramayı ve bunlara dahil olmayı kolaylaştırır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F3:	İnovasyon Kültürü	1	2	3	4	5	6	7	
F3-1	Kültürümüz yaratıcılığa ve inovasyona ilişkin davranışları ödüllendiriyor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F3-2	Örgütümüzün kültürü resmi olmayan toplantıları ve etkileşimleri teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F3-3	Kültürümüz çalışanları kendi performansların izlemeye teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F3-4	Çalışanlar, yeni şeyler yapmanın yollarını sürekli deneyerek risk alırlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F3-5	Kültürümüz, çalışanları bilgiyi paylaşmaya teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F3-6	Kültürümüz ekip çalışması üzerine uzun vadeli performans odaklıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F4:	Teknoloji Yeteneği	1	2	3	4	5	6	7	
F4-1	Yarışmacılar, kuruluşun sahip olduğu teknolojiyle aynı veya benzer teknolojileri vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F4-2	Yöneticiler paylaşım teknolojisine kaynakları ayırıyor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F4-3	İş büyümesinin bir sürücüsü olarak teknolojinin kullanımını göz önünde bulundurur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F4-4	Teknolojik hedefler, yeni fikirlerin değerlendirilmesine rehberlik eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F4-5	Çalışanlar bilgi, yeni fikir ve teknolojileri araştırıyor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F4-6	Çalışanlar belirli teknolojik amaç veya hedefler doğrultusunda çalışırlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F5:	Müşteri ve Tedarikçilerle İlişkileri	1	2	3	4	5	6	7	
F5-1	Rekabet avantajı için İşletmenin itibarı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

önemlidir.

F5-2	Müşterilerin, kuruluşun sahip olduğu teknolojiyle aynı veya benzerleri teknoloji vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F5-3	İşletmenin rekabet avantajı için Müşteri memnuniyeti önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F5-4	Rekabet avantajı için şirketin ürün veya hizmet tedarikçi önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F5-5	Tedarikçilerin, kuruluşun sahip olduğu teknolojiyle aynı veya benzer teknolojilere sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

1985 yılında Ataye, Etiyopya’da doğmuştur. İlk ve orta öğrenimini doğdu yerde tamamlayarak 2005 yılında Adama Üniversitesi, İşletmecilik Eğitim Fakültesi, İşletme Yönetimi Bölümü’nde lisans eğitimine başlamıştır. 2007’de lisans eğitim tamamlayarak Haramaya Üniversitesi İşletme ve İktisat Fakültesi, İşletme bölümünde çalışmaya başlamıştır. 2009-2011 yılları arasında Addis Ababa Üniversitesi İşletmecilik Tezli Yüksek lisans Programını tamamlamıştır. 2014 yılında İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (İktisat) Anabilim Dalı’nda Doktora eğitime başlamıştır.