T.C.
DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İNOVASYON STRATEJİLERİNİN İŞLETMELERİN GİRİŞİMCİLİK UYGULAMALARINA ETKİLERİ: İLAÇ SANAYİNDE FASON ÜRETİM YAPAN BİR İŞLETME ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Sevgi ERLER

201482005

Danışman

Prof. Dr. Nüket SARACEL

İSTANBUL, MAYIS 2017

T.C. DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İNOVASYON STRATEJİLERİNİN İŞLETMELERİN GİRİŞİMCİLİK UYGULAMALARINA ETKİLERİ: İLAÇ SANAYİNDE FASON ÜRETİM YAPAN BİR İŞLETME ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Sevgi ERLER

201482005

Jüri Üyeleri

Prof. Dr. Nüket SARACEL (Danışman)

Doç. Dr. Özlem TAŞSEVEN

Yrd. Doç. Dr. Sıtkı SÖNMEZER

İSTANBUL, MAYIS 2017

ÖNSÖZ

Bu tezin amacı, inovasyon stratejilerinin, işletmelerin girişimcilik faaliyetlerine etkilerini araştırmaktadır. Yüksek Lisans eğitimim süresince değerli katkılarından dolayı Doğuş Üniversitesi hocalarıma; ilk aşamadan son aşamaya kadar deneyimlerini, desteklerini ve katkılarını esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Nüket Saracel'e, en içten şükranlarımı sunuyorum.

İstanbul, Mayıs, 2017

Sevgi ERLER

ÖZET

Bu çalışmada, inovasyon stratejilerinin, işletme çalışanların girişimcilik faaliyetlerine etkileri araştırılmıştır. Girişimciler, farklı düşünce ve kültüre, altyapıya, deneyim ve birikime, özelliklere sahip olabilmektedir. İş fikirleri, genel olarak kişisel ihtiyaçlardan doğmaktadır. Girişimci, çoğu zaman bu ihtiyaçları yaşayarak ve deneyimleyerek bizzat kendisi görmektedir. Girişimciler, bazı iş fikirlerini başkalarından görmekte ve iyi fikirleri taklit etmektedir. Örgütsel öğrenme ve inovasyon düzeyine bağlı olarak işletmeler, varlıklarını sürdürmekte ve geliştirmektedir. Günümüz ekonomisinde değişimin, belirleyici ve yönlendirici güç haline geldiği görülmektedir.

Anahtar Kelimler: Girişim, Girişimcilik Uygulamaları, İnovasyon, İnovasyon Stratejileri, Örgütsel İnovasyon.

ABSTRACT

In this study, innovation strategies, entrepreneurial activity investigated the effects on business of employees. Entrepreneurs with different ideas and culture, infrastructure, experience and background, characteristics, varies. Business ideas, in general, is born out of personal need. The entrepreneur sees itself most of the time these needs by living and experiencing. Entrepreneurs see some business ideas from others and imitate good ideas. Depending on the level of organizational learning and innovation, businesses continue and improve their activities. It seems that change in today's economy has become a determining and directing force.

Key Words: Enterprise, Entrepreneurship Practices, Innovation, Innovation Strategy, Organizational Innovation.

TABLOLAR LİSTESİ

SAYFA

Tablo-1 Güvenilirlik Analizi 63
Tablo-2 Cinsiyet Frekans Tablosu 64
Tablo-3 Medeni Durum Frekans Tablosu 65
Tablo-4 Hizmet Süresi Frekans Tablosu 66
Tablo-5 Öğrenim Durumu Frekans Tablosu 67
Tablo-6 Görev Türü Frekans Tablosu 68
Tablo-7 Çalışmanın Alt Faktörlerinin Cinsiyete Göre Analizi 70
Tablo-8 Çalışmanın Alt Faktörlerinin Medeni Duruma Göre Analizi 71
Tablo-9 Çalışmanın Alt Faktörlerinin Hizmet Süresine Göre Analizi 72
Tablo-10 Stratejik Yenilenme Faktörü ile Hizmet Süresi İçin Post Hoc 74
Tablo-11 Risk Faktörü ile Hizmet Süresi için Post Hoc 75
Tablo-12 Yenilikçilik Faktörü ile Hizmet Süresi İçin Post Hoc 76
Tablo-13 Proaktiflik Faktörü ile Hizmet Süresi İçin Post Hoc 77
Tablo-14 Geliştirilmiş İnovasyon Stratejisi ile Hizmet Süresi İçin Post Hoc 78
Tablo-15 Keşifsel İnovasyon Stratejisi ile Hizmet Süresi İçin Post Hoc 79
Tablo-16 Çalışmanın Alt Faktörlerinin Öğrenim Durumuna Göre Analizi 80
Tablo-17 Risk Faktörü ile Öğrenim Durumu İçin Post Hoc 82
Tablo-18 Yenilikçilik Faktörü ile Öğrenim Durumu İçin Post Hoc 83
Tablo-19 Proaktiflik Faktörü ile Öğrenim Durumu İçin Post Hoc 84
Tablo-20 Geliştirilmiş İnovasyon Stratejisi ile Öğrenim Durumu İçin Post Hoc 85
Tablo-21 Keşifsel İnovasyon Stratejisi ile Öğrenim Durumu İçin Post Hoc 86
Tablo-22 Çalışmanın Alt Faktörlerinin Görev Türüne Göre Analizi 87
Tablo-23 Stratejik Yenilenme Faktörü ile Görev İçin Post Hoc 89
Tablo-24 Risk Faktörü ile Görev için Post Hoc 90
Tablo-25 Yenilikçilik Faktörü ile Görev İçin Post Hoc 91
Tablo-26 Proaktiflik Faktörü ile Görev İçin Post Hoc 92
Tablo-27 Geliştirilmiş İnovasyon Stratejisi ile Görev İçin Post Hoc 93
Tablo-28 Keşifsel İnovasyon Stratejisi ile Görev İçin Post Hoc 94
Tablo-29 Korelasyon Tablosu 95

Tablo-30 Regresyon Analizi Katsayı Tablosu 97
Tablo-31 Geliştirilmiş İnovasyon için Regresyon Modelinin Belirlilik Kat Sayısı ve Standart Hatası 98
Tablo-32 Geliştirilmiş İnovasyon Regresyon Modelinin Anlamlılığının Testi için F Tablosu 98
Tablo-33 Keşifsel İnovasyon ve Girişimcilik için Regresyon Analizi Katsayı Tablosu 99
Tablo-34 Keşifsel İnovasyon için Regresyon Modelinin Belirlilik Kat Sayısı ve Standart Hatası 100
Tablo-35 Keşifsel İnovasyon için Regresyon Modelinin Anlamlılık Tablosu 100
Tablo-36 Keşifsel İnovasyon Regresyon Modelinin Anlamlılığının Testi için F Tablosu 100

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

Şekil-1 Araştırmanın Kavramsal Modeli..... 58

GRAFİKLER LİSTESİ

SAYFA

Grafik-1 Cinsiyet Grafiği..... 64
Grafik-2 Medeni Durum Grafiği 65
Grafik-3 Hizmet Süresi Grafiği 66
Grafik-4 Öğrenim Durumu Grafiği 67
Grafik-5 Görev Türü Grafiği 68

KISALTMALAR LİSTESİ

age	**:**	Adı Geçen Eser
İ.İ.B.F	**:**	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KOSGEB	**:**	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
s.	**:**	Sayfa
ss	**:**	Sayfalar
vb	**:**	Ve benzeri
vd	**:**	Ve devamı

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ---- i
ÖZET ---- ii
ABSTRACT ---- iii
TABLOLAR LİSTESİ ---- iv
ŞEKİLLER LİSTESİ ---- vi
GRAFİKLER LİSTESİ ---- vii
KISALTMALAR LİSTESİ ---- viii
İÇİNDEKİLER ---- ix
1. GİRİŞ ---- 1
2. GİRİŞİMCİLİK ---- 3
2.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE GİRİŞİMCİLİKLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR ---- 3
2.1.1. Girişim ... 3
2.1.2. Girişimci ... 3
2.1.3. Girişimcilik Kavramı ... 4
2.1.4. Girişimciliğin Önemi ... 4
2.2. GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ ---- 5
2.2.1. Yenilikçi Girişimcilik ... 5
2.2.2. Fırsat Girişimciliği ... 6
2.2.3. Takipçi Girişimcilik ... 6
2.3. GİRİŞİMCİ OLMAYI BELİRLEYEN FAKTÖRLER ---- 5
2.3.1. Psikolojik Faktörler ... 7
2.3.1.1. Yaratıcılık ve Yenilikçilik ... 7
2.3.1.2. Başarı İhtiyacı ... 7
2.3.1.3. Yakın İlişki İhtiyacı ... 8
2.3.1.4. Risk Alma Eğilimi ... 8
2.3.1.5. İçsel Kontrol Odağı ... 9
2.3.1.6. Belirsizliğe Katlanma ... 9
2.3.2. Demografik Faktörler ... 10
2.3.2.1. Aile ... 10
2.3.2.2. Cinsiyet ... 11
2.3.2.3. Eğitim ... 11
2.3.3. Çevre Faktörler ... 7
2.3.3.1. Sosyal ve Kültürel Çevre ... 12
2.3.3.2. Ekonomik Çevre ... 12
2.3.3.3. Teknolojik Çevre ... 13
2.3.3.4. Politik ve Hukuki Çevre ... 13
2.4. GİRİŞİMCİLİĞİN BİLEŞENLERİ ---- 13
2.4.1. Risk Alma İstekliliği ... 13
2.4.2. Sürekli Yenilik Anlayışı ... 14
2.4.3. Yeni Girişimler ... 15
2.4.4. Yeni İşler ... 15

2.4.5. Yeni Hizmetler 16
2.4.6. İç Girişimcilik 16
2.4.7. Kendini Yenileme 17
2.4.8. Şirket Önderliği 18
2.4.9. Müşteri Yönlülük 18
2.5. GİRİŞİMCİLİK SÜRECİNİN AŞAMALARI ---------- **19**
2.5.1. Motivasyon Sahibi Olmak 19
2.5.2. İş Fikrinin Yapılabilirlik Araştırmasını Yapmak 19
2.5.3. Başarılı Bir İş Fikri Belirlemek 20
2.5.4. İş Planını Hazırlamak 20
2.5.5. Motivasyon Kaynakları 21
2.5.6. Çalışma Programı Hazırlamak 22
2.5.7. İşi Kurmak 22
3. İNOVASYON VE İNOVATİF FİRMALARIN ÖZELLİKLERİ ---------- **23**
3.1. İNOVASYON KAVRAMI VE İNOVASYONLA İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR ...23
3.1.1. İnovasyon 23
3.1.2. İcat 24
3.1.3. Yaratıcılık 24
3.1.4. Değişim 24
3.1.5. Taklit 25
3.2. İNOVASYONUN İLKELERİ 25
3.2.1. Liderlik 25
3.2.2. Doğru Zamanlama 26
3.2.3. Risk Alma 26
3.2.4. Amaca Odaklanma 27
3.2.5. Bilgi ve Çalışma 27
3.2.6. Yeni Fikirlere Açık Olma 27
3.2.7. Algılama 27
3.2.8. Analiz 28
3.2.9. Güven 28
3.2.10. İşbirliği 29
3.3. İNOVASYON DERECESİ 29
3.3.1. Artımsal İnovasyon 29
3.3.2. Radikal İnovasyon 30
3.4. İNOVASYON TÜRLERİ 31
3.4.1. Ürün veya Hizmet İnovasyonu 31
3.4.2. Süreç İnovasyonu 32
3.4.3. Örgütsel İnovasyon 32
3.4.4. Pazarlama İnovasyonu 33
3.4.5. Yönetim İnovasyonu 33
3.4.6. Sosyal İnovasyon **34**
3.5. İNOVASYON SÜRECİNİN BİLEŞENLERİ 35
3.5.1. Yaratıcı Çalışma 35

3.5.2. Erişilebilir Bilgi 35
3.5.3. Benimsenme ve Yayılma 36
3.5.4. Deneme ve Uygulama 36
3.5.5. Ticarileştirme 37
3.6. İNOVASYON MODELLERİ 37
3.6.1. Doğrusal İnovasyon Modelleri 37
3.6.1.1. Talebin Çektiği İnovasyon 37
3.6.1.2. Bilimin İttiği İnovasyon 38
3.6.1.3. Doğrusal İnovasyon Modelinin Eksiklikleri 38
3.6.2. Doğrusal Olmayan İnovasyon Modelleri 38
3.6.2.1. Network Modeli 38
3.6.2.2. İnteraktif Öğrenme Modeli 39
3.7. İNOVASYON KAYNAKLARI 39
3.7.1. İç Kaynaklar 39
3.7.1.1. Mevcut Süreçler 39
3.7.1.2. Entelektüel Sermaye 40
3.7.1.3. Örgütsel Bellek 40
3.7.2. Dış Kaynaklar 41
3.7.2.1. Kullanıcılar 41
3.7.2.2. Tedarikçiler 42
3.7.2.3. Üniversiteler ve Araştırma Kuruluşları 42
3.7.2.4. Rakipler 43
3.7.2.5. Endüstri ve Pazar Yapısı 43
3.7.3. Durumsal Kaynaklar 44
3.7.3.1. Stratejik Ortaklıklar 44
3.7.3.2. Örtülü Olan Bilgi Kaynağı 45
3.8. İNOVASYON STRATEJİLERİ 45
3.8.1. Freeman ve Soete'nin Sınıflandırması 45
3.8.1.1. Geleneksel ve Fırsatçı İnovasyon 45
3.8.1.2. Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon 46
3.8.1.3. Savunmacı İnovasyon 46
3.8.2. Miles ve Snow'un Sınıflandırması 48
3.8.2.1. Analizci Strateji 48
3.8.2.2. Öncü Strateji 49
3.8.2.3. Tepkici Strateji 49
3.8.2.4. Savunmacı Strateji 49
3.8.3. Trott'un Sınıflandırması 50
3.8.3.1. Pazar Bölümlendirme Stratejisi 50
3.8.3.2. Saldırgan/Lider Strateji 50
3.8.3.3. Takipçi Strateji 51
3.8.3.4. Maliyet Minimizasyonu Stratejisi 51
3.8.4. Tid ve diğerlerinin Sınıflandırması 52
3.8.4.1. Faydacı Strateji 52
3.8.4.2. Rasyonalist Strateji 52
3.8.5. Gilbert'in Sınıflandırması 52

3.8.5.1. Proaktif Stratejisi....52
3.9. İNOVATİF FİRMALARIN ÖZELLİKLERİ 53
3.9.1. Örgüt Kültürü ve İklimi.... 53
3.9.2. Ödüllendirme Sistemi.... 54
3.9.3. Örgütsel İletişim.... 54
3.9.4. Örgütsel Yapı.... 55
3.9.5. Firma Büyüklüğü 55
3.9.6. Firmanın Yaşı 56
4. İNOVASYON STRATEJİLERİNİN İŞLETMELERİN GİRİŞİMCİLİK UYGULAMALARINA ETKİLERİ: İLAÇ SANAYİNDE FASON ÜRETİM YAPAN BİR İŞLETMENİN ANALİZİ ---- 57
4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ ---- 57
4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.... 57
4.1.2. Araştırmanın Problemi 57
4.1.3. Araştırmanın Modeli 58
4.1.4. Araştırmanın Hipotezleri.... 58
4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.... 60
4.1.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü.... 60
4.1.7. Araştırmanın Ölçekleri.... 61
4.1.8. Araştırmanın Güvenirliği.... 63
4.2. DEMOGRAFİK BULGULAR 64
4.2.1. Cinsiyet.... 64
Tablo-2'de demografik faktörlerden cinsiyetin, frekans tablosu analiz sonuçları ifade edilmiştir.... 64
4.2.2. Medeni Durum.... 65
Tablo-3'de demografik faktörlerden medeni durumun frekans tablosu analiz sonuçları ifade edilmiştir.... 65
5.2.3. Kurumdaki Hizmet Süresi.... 66
Tablo-4'de demografik faktörlerden hizmet süresi frekans tablosu analiz sonuçları ifade edilmiştir.... 66
4.2.4. Öğrenim Durumu.... 67
Tablo-5'de demografik faktörlerden öğrenim durumu frekans tablosu analiz sonuçları ifade edilmiştir.... 67
4.2.5. Görev Türü 68
Tablo-6'da demografik faktörlerden görev türü frekans tablosu analiz sonuçları ifade edilmiştir.... 68
4.3. ANOVA ANALİZLERİ 69
4.3.1. Çalışmanın Alt Faktörlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Analizi.... 69
4.3.2. Çalışmanın Alt Faktörlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Analizi 71
4.3.3. Çalışmanın Alt Faktörlerinin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılık Analizi 72
4.3.3.1. Stratejik Yenilenme Faktörü ile Hizmet Süresi Arasındaki Farklılığın

Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi 74
4.3.3.2. Risk Faktörü ile Hizmet Süresi Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi 75
4.3.3.3. Yenilikçilik Faktörü ile Hizmet Süresi Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi 76
4.3.3.4. Proaktiflik Faktörü ile Hizmet Süresi Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi 77
4.3.3.5. Geliştirilmiş İnovasyon Stratejisi ile Hizmet Süresi Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi.....78
4.3.3.6. Keşifsel İnovasyon Stratejisi ile Hizmet Süresi Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi 79
4.3.4. Çalışmanın Alt Faktörlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Analizi 80
4.3.4.1. Risk Faktörü ile Öğrenim Durumu Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi 82
4.3.4.2. Yenilikçilik Faktörü ile Öğrenim Durumu Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi 83
4.3.4.3. Proaktiflik Faktörü ile Öğrenim Durumu Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi 84
4.3.4.4. Geliştirilmiş İnovasyon Stratejisi ile Öğrenim Durumu Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi.....85
4.3.4.5. Keşifsel İnovasyon Stratejisi ile Öğrenim Durumu Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi.....86
4.3.5. Çalışmanın Alt Faktörlerinin Görev Türü Değişkenine Göre Farklılık Analizi87
4.3.5.1. Stratejik Yenilenme Faktörü ile Görev Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Test 89
4.3.5.2. Risk Faktörü ile Görev Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi 90
4.3.5.3. Yenilikçilik Faktörü ile Görev Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi 91
4.3.5.4. Proaktiflik Faktörü ile Görev Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi 92
4.3.5.5. Geliştirilmiş İnovasyon Stratejisi ile Görev Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi 93
4.3.5.6. Keşifsel İnovasyon Stratejisi ile Görev Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi 94
4.4. KORELASYON ANALİZI 95
4.5. REGRESYON ANALİZİ 96
4.5.1. Geliştirilmiş İnovasyon ile Girişimcilik Alt Faktörleri Arasındaki Regresyon Modeli 96
4.5.2. Keşifsel İnovasyon ve Girişimcilik Alt Faktörleri arasındaki regresyon modeli99
SONUÇ VE ÖNERİLER 109
KAYNAKÇA 109
EKLER 117

EK-A: İnovasyon Stratejilerinin; İşletmelerin Girişimcilik Uygulamalarına Etkileri: İlaç Sanayiinde Fason Üretim Yapan Bir İşletme Örneği 117
EK-B: Özgeçmiş..... 121

1. GİRİŞ

Girişimci, günümüzde risk alarak iş kurma kavramını farklı boyutlara taşımaktadır. Girişimcilerin iş kurması için finansal kuruluşlar, hükümetler, sermaye sahipleri; yeni fikirleri olan ve kendine güvenen kişilere istihdam sağlamaktadır. Girişimci, ne kadar başarılıysa işletme de o kadar başarılı olarak ifade edilmektedir. İşletmenin başarıya ulaşması için girişimcinin bazı temel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Girişimciler için kar elde etmek, başarının göstergesi olarak değerlendirilmekte ve başarının medyada yayılması da önemli bir motivasyon aracı olarak görülmektedir.

İşletmenin, yenilikçi kültürüne doğrudan etki edecek yaratıcı ve yenilikçi çalışanları istihdam etmesi ve teşvik etmesi gerekmektedir. İnovasyon kültürünün alt yapısının oluşturulması, inovasyon faaliyetlerini kolaylaştırarak yeni fikirlerin işletme içerisinde üretimini sağlamakta, etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktadır. Hızla artan bilgi çağının rekabet ortamına ayak uydurması, toplumların ekonomik gelişim düzeyiyle sağlanmaktadır. Sanayi toplumunun bilgi toplumuna geçişiyle uygarlığın gelişmesinde girişimcilik önem kazanmaktadır. Üretim faktörleriyle, yeni fikir ve düşünceler girişimcilikle bir araya getirilerek üretim gerçekleştirilmektedir. Toplumun refah düzeyini artırmak için üretimle birlikte istihdam yaratma, ekonomik ve sosyal gelişim sağlamaktadır.

Çalışma dört ana bölüm olarak planlanmıştır. Bu bölümlerin başlıklarını, alt başlıklarını ve kapsamını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;

Birinci bölümde, giriş konusuna yer verilmiştir. İkinci bölümde, girişim, girişimci, girişimciliğin önemi, girişimcilik türleri, girişimci olmayı belirleyen faktörler, girişimciliğin bileşenleri, girişimcilik sürecinin aşamaları, konuları izah edilmiştir. Üçüncü bölümde, inovasyon, inovasyonun ilkeleri, inovasyon derecesi, inovasyon türleri, inovasyon sürecinin bileşenleri, inovasyon ilkeleri, doğrusal inovasyon modelleri, doğrusal olmayan inovasyon modelleri, inovasyon kaynakları, inovasyon stratejileri, inovatif firmaların özellikleri konuları incelenmiştir. Dördüncü bölümde, "İnovasyon Stratejilerinin İşletmelerin Girişimcilik Uygulamalarına Etkileri: İlaç

Sanayinde Fason Üretim Yapan Bir İşletme Örneği" başlığı ile yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgular istatistiki yöntemler kullanılarak; frekans, anova, korelasyon ve regresyon analizleri sonuçları yorumlanmış, bulgular irdelenmiştir. Sonuç bölümünde ise konunun genel bir değerlendirmesi yapılmıştır.

2. GİRİŞİMCİLİK

2.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE GİRİŞİMCİLİKLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.1.1. Girişim

Girişim; teknik, hukuki ve mali yükümlülükleri içine alan geniş kapsamlı kavram olarak değerlendirilmektedir. Girişimciliğin temel amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkün olabilir (Babacan, 2012, s. 41);

1. Başkalarının ihtiyaçlarının giderilmesi,
2. Kar sağlama,
3. Devamlılığı sağlama,
4. Ekonomik faaliyetleri sürdürmektir.

İşletme kavramı ile girişim kavramı, çoğu zaman aynı anlamda kullanılmakla birlikte birbirinden farklılık göstermektedir. İktisadi mal veya hizmetleri ortaya koyarak toplumun ihtiyaçlarını karşılamak, pazar oluşturmak ve bunun karşılığında kar elde etmeyi hedeflemek, girişim olarak ifade edilmektedir. Her girişim bir işletme olarak tanımlanmakta fakat her işletmenin bir girişim olduğu söylenememektedir. Bir yerin işletme olabilmesi için toplumun taleplerini karşılayarak, hizmet veya mal üretmek için üretim faktörlerini bir araya getirerek çalışması gerekmektedir (Ertürk, 2013, s. 17).

2.1.2. Girişimci

Girişimci, başkalarının baktığı ama göremediği fırsatları görüp yeni ürünler ve süreçler geliştirerek, yeni pazarlar bularak, yeni bir organizasyon yapısı oluşturarak bulunduğu pazara öncülük etmektedir. Girişimci, insanların sorunlarını gidermek, ihtiyaç ve isteklerine karşılık vermek, topluma fayda sağlayacak mal ile hizmetleri bularak üretmeyi hedeflemektedir. Risk alan, yenilikçi, başarısızlıktan korkmayan ve fırsatları kovalayan kişilere, girişimci denilmektedir. Girişimciler; bulunduğu pazarın risklerini almakta, teknolojik gelişmeleri ve bulunduğu pazarı yakından takip etmekte, oluşabilecek fırsatları ve fikirleri üretmektedirler (Bayraktaroğlu, 2016, s. 45).

İşletme ve ortakları; işletmeyle ilgili varlıklar üzerindeki karlılık oranları, var olan sermayenin korunması, işletmenin büyümesi ve büyüme sonrası elde edilen karlılığı hedeflemektedir. İşletmenin sorumluları, başarılı olabilmesi için gerekli ortamı sağlamaktadır. Var olan sermaye ve karlılığın yanı sıra işletmenin sürekliliğini, büyümesini, insanlara fayda sağlamasını hedeflemektedir (Tuncer, 2008, s. 57).

Girişimcilik kavramı, insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olarak farklı dönem ve özelliklerle günümüze kadar gelmektedir. Girişimcilik, bilgi toplumunda farklı boyutlarla karşımıza çıkmaktadır (Aşkın vd., 2011, s. 55).

2.1.3. Girişimcilik Kavramı

Girişimcilik, risk alarak, yeni iş veya var olan eski ticari fikirleri kaynaklarla, yeni bir bakış açısıyla, farklı şekiller kullanarak, pazara yeni hizmet ve kendine özgü mal sunularak gerçekleşmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, her toplumda büyük bir grubu temsil ettikleri için büyük pazar oluşturmaktadır (Tek, 1999, s. 240).

Bir kişinin tek başına iş kurması aşamasında gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler girişimcilik ile ifade edilmektedir. Girişimcilik, yenilikçi yönetim tarzı ile alınan riskleri minimum seviyede tutarak gelecekte kar elde edileceğine inanılan mal veya hizmetin, birden fazla kişi tarafından belirlenmiş süre içerisinde üretimini amaçlamaktadır. Birden fazla kişi tarafından girişim yapılıyorsa grup girişimciliği olarak adlandırılmaktadır (Gürol, 2006, s. 5).

2.1.4. Girişimciliğin Önemi

Küçük işletmelerde girişimci, işleri kendisi yapmakta ve yürütmekte, aynı zamanda yönetmekte ve çalışan kişi olarak görülmektedir. Kendini ispatlamış büyük işletmeler açısından girişimciliğin önemi büyüktür, denilebilir. Küçük işletmelerde birden çok işlemle ilgilendiği için girişimcinin önemi artmakta ve başarıya ulaşmada girişimciye büyük görev düşmektedir. Girişimcinin başarılı olabilmesi için temel girişimcilik özellikleri taşıması gerekmektedir (Küçük, 2013, s. 71).

Girişimciler, profesyonelleşmeye önem vermektedirler. Girişimcilerin artan rekabet piyasasında; üniversite mezunu, iyi eğitimli, birden fazla yabancı dil bilen, genç, dinamik, zeki kendi işlerinin patronu olmayı hedefleyen bireylerden oluşması yararlı olmaktadır (Küçük, 2013, s. 38).

2.2. GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ

2.2.1. Yenilikçi Girişimcilik

Yeni bir buluşun, fikrin ya da mevcut olan mal ile hizmetin; kalite, fiyat, dizayn açısından iyileştirip pazara sunulmasına, yenilikçi girişimcilik denilmektedir. Araştırmacılardan bazıları, yenilikçi girişimciliğin gerçek girişimcilik olduğunu düşünmektedirler. Girişimciliğin diğer türü ise mevcut ürünü benzeterek veya değiştirerek piyasaya sunmak şeklinde olmaktadır. Her iki girişimcilik türü de toplumun talep ettiği mal veya hizmeti karşılamada oluşabilecek riskleri üstlenerek idare gücü ve cesareti gerektirebilir. Girişimcilik türleri arasında pek fazla fark olmadığı söylenebilir. Gelişen teknolojik nedenlerden dolayı ileriki yıllarda, yaratıcı girişimciliğin daha fazla tercih edilebileceği düşünülebilir (Küçük, 2013, s. 46).

Yenilikçi girişimci olma nedenleri, 4 başlık altında toplanabilir (Döm, 2010, s. 8);

1. Pazarla ilgili neden: İşletmelerin pazara hakim olmak ve üstünlüklerini teknik açıdan korumak istemeleri söylenebilir.

2. Örgütsel neden: Örgüt içerisinde karı artırmak, verimliliği sağlamak, yenilik yapmak, yaratıcı örgütsel ortam geliştirmek olarak sıralanabilir. Örgüt ortamı, yaratıcılığa imkan vermiyorsa bireylerin yaratıcılıklarını ortaya koymaları veya geliştirmeleri mümkün olamayabilir.

3. Sosyal neden: Medyada işletmenin imajını kuvvetlendirmek, toplumun değişen tüketim taleplerini karşılamak ve ürünlerin güvenirliliğini sağlamak denilebilir.

4. Çalışanlarla ilgili nedenler: Tecrübeli çalışanları işletmeye çekebilmek, çalışanları motivasyonla işletmede kalmalarını sağlamak ve verimliliği artırmak, şeklinde sıralanabilir.

2.2.2. Fırsat Girişimciliği

Fırsat girişimciliği, yeni pazarlar üzerinde tahminlerde bulunarak kar amacıyla yatırım yapan kişi ya da kişilerdir denilmektedir. Girişimci, pazarı yakından takip etmekte ve oluşabilecek fırsatları yakalayarak yatırım yapmaktadır. Fırsat girişimciliğinde ise var olan mevcut pazarları takip etmektedir. İleride yeni oluşabilecek mal veya hizmetler hayal edilmekte ve pazarlara girilmektedir. Fırsat girişimciliğinin oluşmasında etkili olan unsur; üretilen mal ve hizmetin, pazarda bulunmayan veya yetersiz olan mal ile hizmet olmasıdır, denilebilir. Hizmetin yeterince kaliteli olmadığı durumlarda daha fazla olan hizmet sunmak için fırsat girişimciliği devreye girmektedir (Küçük, 2013, s. 45).

Fırsat girişimciliğinin devreye girebilmesi için doğru zaman ve doğru yerin seçilmesi önem taşımaktadır. Başarılı bir girişimci olabilmek için bireylerin; piyasayı iyi bilmesi, hayal güçlerinin yüksek olması ve fırsatları herkesten önce fark etmeleri gerekmektedir. Teknolojik gelişmelerle birlikte, toplumun arz ve talepleri doğrultusunda rekabet ile pazarın, üretim ile tüketim hızı artmaktadır. Pazarda, fırsatların iyi analiz, edilerek oluşan taleplerin zamanında karşılanabilmesi için bulunduğu hedef pazarın fırsatlarının analiz edilmesi, işletmeye avantajlar sağlamaktadır (Döm, 2010, s. 83).

2.2.3. Takipçi Girişimcilik

Takipçi girişimcilik, piyasadaki arz ve talepleri izlemeyi, oluşabilecek yeni pazarda mal veya hizmet sunmayı hedefleyen faaliyet türü olarak ifade edilebilir. Takipçi girişimcilikte sadece yenilikçi girişimcilik faaliyetleri takip edilmemektedir. Yenilikçi girişimcilik, hızı ve değişken yapısı nedeniyle başta yenilikçi girişim olsa da zamanla onu takip edenlerden dolayı takipçi girişimciliğe dönüşmektedir. Takipçi ve yenilikçi girişim, zaman zaman yer değiştirmektedir (Küçük, 2013, ss. 46-47).

2.3. GİRİŞİMCİ OLMAYI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

2.3.1. Psikolojik Faktörler

2.3.1.1. Yaratıcılık ve Yenilikçilik

Yeni fikirler üretmek, geliştirmek, olaylara farklı bakış açılarından bakabilmek ve duyguların ifade edilme şekline yaratıcılık denilmektedir. Yenilikçilik ise yeni fikirlerin üretilip geliştirilerek mal ve hizmete dönüştürülmesi yolu ile para kazanılması olarak ifade edilmektedir. Yaratıcılık, kişiden kişiye değişkenlik göstermektedir. Yaratıcılıkları birbirinden ayıran en önemli özellik, yetenekleri ve hayal dünyaları olarak tanımlanabilir. Yenilik; yeni fikirleri, hayal edilen ürünleri, maliyetleri minimum seviyede tutarak gelişim ve üretim aşamasında kazanç sağlamayı hedeflemektedir (Rosenfeld and Servo, 1994, s. 29).

Yeniliklerin büyük kısmının, işletmelerde iş görenler tarafından yapıldığı görülmektedir. Yeniliklerin üretimi ve geliştirilmesi; müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak, takip etmek, müşteriler tarafından oluşabilecek şikayetlere zamanında cevap verebilmek, sorumluluk almak, karar vermek, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması aşamalarında faydalı olmaktadır (Yılmaz, 2011, s. 118).

2.3.1.2. Başarı İhtiyacı

Başarı ihtiyacı, üç başlık altında tanımlanabilir;

- Başarma ihtiyacı,
- İlişki kurma ihtiyacı,
- Güç elde etme ihtiyacı.

Başarılı olma ve başarma ihtiyacı, insanları kendi işini kurmaya motive etmektedir. Başarı ihtiyacı, kişiden kişiye değişkenlik göstermektedir. Bir projeye yatırılan sermaye sonrasında; yeni ürünün piyasada kabul görmesi ve tüketilmesi, üretim yapan fabrikanın büyümesi, çalışan sayısının artması, yatırım sonrası karını ikiye katlaması, projenin başarısı olarak ifade edilmektedir. Medyada bilinir olmak bazen işletmeleri gereksiz harcamalar yapmaya zorlamakta; ofis yenileme, yeni makineler alma, şirket arabalarını değiştirme, riskli işler yapma gibi pahalı ve gereksiz

harcamalara yol açmaktadır. Gereksiz yere yapılan harcamalar sonucunda şirkette nakit sıkıntısı yaşanmaktadır (Mirze, 2016, s. 209).

Başarılı ve başarısız girişimci, karakteristik özellikler ve kişinin karar alma yeteneği gibi bazı özelliklerden dolayı birbirinden ayrılmaktadır. Girişimci işe başlarken bazı başarı faktörlerini göz önünde bulundurması gerekmektedir. Girişimcilik yöntemlerinin seçiminde işin niteliği, kişisel özellikler ve fırsatların ne olduğu gibi bazı faktörler önem taşımaktadır (Korkmaz vd., 2012, s. 2).

2.3.1.3. Yakın İlişki İhtiyacı

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, tüketicilerle yakın çalıştıklarından dolayı talep edilen ürünleri ve değişiklikleri, müşteri şikayetlerini değerlendirip cevap vererek, gerek gördükleri değişiklikleri yaparak müşteri memnuniyeti sağlamaktadır. İleride oluşabilecek sıkıntılara karşı tüketicilerle kurulan yakın ilişkiler de işletmeye teşvik edici avantajlar sunmaktadır. Normal şartlarda müşteriler, işletmenin sürekli müşterileri olmaktadır. İşletmenin çalışanlarıyla ilişkilerinde yakın ve samimi olması, çalışanların işlerini kendi işleriymiş gibi sahiplenmesine neden olmaktadır. Gösterilen iyi yaklaşım, çalışanların işleri dışında başka işler yapması gibi işletmeye avantajlar sağlamaktadır (Nıelsen, 2007, s. 1045).

2.3.1.4. Risk Alma Eğilimi

Şans elde edebilmek için risk almak gerekmektedir. Risk alarak girilen yeni iş veya yenilenmiş ürün sonrasında başarısızlık yaşanabilir. Başarısızlık, kolay kabul edilemeyerek girişimcide üzüntü ve acıya neden olmaktadır. Riskler, çoğu zaman heyecan uyandırmaktadır (Dursun, 2015, s. 165).

Alınan risklerde ulaşılacak hedeflerin açık olması; grup üyelerinin fikirlerini ve farklı özelliklerini ortaya koymaları, bir bütün olarak beyin fırtınası oluşturmaları, yaratıcılığı teşvik etmektedir (Yılmaz, 2015, s. 386).

2.3.1.5. İçsel Kontrol Odağı

Kişinin kendi davranışları ve sonuçlarını kontrol edebildiğine inandığı durum, psikolojide içsel kontrol odağı olarak bilinmektedir. Dışsal kontrol ise kişinin davranışları ve sonuçlarının başkaları ya da yaşamındaki çevresel faktörlerden etkilenmesi, kendi kararlarını alamaması olarak tanımlanabilir. İşle ilgili başarısızlık yaşayanlar bu durumu, çalışanlara ve işleyişteki sisteme yükleyerek kaderci yaklaşımda bulunmakta ve şanssızlık olarak görmektedir. Kaderci yaklaşımda bulunanlar, işletmenin başarısını ve geleceğini etkilemekte, işletme sahibinin başarılı olmasının önünde büyük engel oluşturmaktadır (Döm, 2010, s. 28).

Kişinin kendi davranışlarına hükmetmesi, girişimciliği olumlu yönde etkilemektedir. Girişimci davranış ile içsel kontrol odağı arasında yakın ilişki bulunmaktadır (Basım ve Şeşen, 2011, s. 60).

Kendi davranış ve kararlarına hükmeden kişiler, gerçek girişimci olarak ifade edilebilir. Girişimciler, dış etkenlerden etkilenmeden kendi karar ve davranışlarını kontrol altına almaktadırlar. İşletmede oluşabilecek sorunları, kendi çabalarıyla çözebileceklerine inanmaktadırlar. İşletme için alınan akılcı kararları hayata geçirebilirler. Girişimci, sahip olduğu farklılıkları ortaya koyarak kendisini diğer girişimcilerden ayırmaktadır. Yaradılış ve kişisel özellikleri bakımından da girişimcilerin birbirlerinden farklılık gösterdikleri görülmektedir. Her yaştan kişi girişimci olabilmekte ve girişimcilerin ortalama 22 ve 55 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Girişimcilerin iyi eğitimli aileden gelen altyapısı olabileceği gibi; sektörün farklı kesimlerinden, işçi, ev hanımı, tamirci, sekreter gibi farklı özelliklere ve çevrelere sahip kişilerden de oluştuğuna rastlanılmaktadır. Başarılı girişimcilerin geçmişi incelendiğinde, çeşitlilik ve farklılıklar görülmektedir (Döm, 2010, s. 29).

2.3.1.6. Belirsizliğe Katlanma

Yeterli bilginin olmaması nedeniyle yeterince şekil oluşmaması ve kişiler tarafından isminin koyulamaması gibi olaylar, belirsiz durum olarak ifade edilmektedir. Belirsiz durumlarda, olumlu cevap verme yeteneğine belirsizlik toleransı denilmektedir.

Belirsizlik toleransı, bireylerin karşılıklı hoşgörü ve yaratıcılıkları ile yeni yollar bulmasını olanak sağlamaktadır (Bozkurt, 2013, s. 60).

Girişimciler, sürekli değişim gösteren faaliyet ortamında risk alma eğilimi yüksek bireylerden oluşmaktadır. Kişiler yaratıcı özellikleri sayesinde farklı kaynaklardan yararlanarak çeşitli yöntemlerle, oluşabilecek belirsizliklere karşı baş etme yeteneklerini geliştirmektedir (Gürol, 2006, s. 19).

2.3.2. Demografik Faktörler

2.3.2.1. Aile

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Yönetici ve çalışanların bir kısmını da aile üyeleri oluşturmaktadır. Güven duygusu, aile şirketlerinin kurulma ve başarılı olma nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Aile şirketi olmanın olumsuz yönleri de olmaktadır. Aile içi oluşan bazı olumsuz davranışlar ve problemler, şirket içerisinde bazı faaliyetleri olumsuz yönde etkilemektedir. Aile şirketlerinde yönetim ve şirket içi uygulama faaliyetleri, aileyi yaşam tarzı ve kültür olarak yönetime yansımaktadır. Girişimci, kurduğu ve büyüttüğü şirket için aldığı kararlarda duygusal davranabildiği gibi akılcı kararlar verme aşamasında da geç kalabilir. İşletmenin çevresel faktörler ve ileride oluşabilecek kararlara iyimser tahminlerde bulunması, verimli olmayan kararlar vermesine neden olabilir (İslamoğlu, 2008, s. 5).

Ekonomik yaşamda aile şirketleri, her alanda ağırlığını hissettiren kuruluşlar olarak ifade edilebilir. Aile işletmesinin sahip olduğu değerler ve kültür anlayışı, toplumu etkilemektedir. Aile işletmesinin kültür anlayışları ve değerleri, işletmenin bütün alanlarını üzerinde etkili olmakta ve farklı alanlarındaki girişimcilik yönlerine yol göstermektedir (Bektaş ve Köseoğlu, 2016, s. 78)

Ailenin, günlük ihtiyaçları ve kişisel harcamaları nedeniyle şirketin kasasından para çıkışı yaşanmakta ve yönetim, nakit akışlarından olumsuz etkilenmektedir. Aile şirketlerinde görev-yetki dağılımlarında sergilenen isteksiz davranışlar işletmeye

olumsuz yansımakta ve işletmeyi başarısızlığa sürüklemektedir. Ortaya çıkan olumsuzlukların üstesinden gelen aile şirketlerinin başarılı oldukları görülmektedir (Cüceloğlu, 2010, s. 44).

2.3.2.2. Cinsiyet

Cinsiyet ayrımcılığı yapılan toplumlarda erkekler, çalışma ve toplum hayatında egemen güç olarak ifade edilmektedir. Erkek ve kadın sayısının eşit olduğu bazı toplumlarda cinsiyet ayrımcılığı ve farklılıklarda ayrımcılık düşük seviyelerde kalmaktadır. Erkeklere ile kadınlara, toplumsal yaşamda, ekonomik seviyede ve her alanda eşitlikler sağlanmaktadır. Dışsal nedenlerden dolayı aileden sahip olunan varlık, şans, kader vb. gibi unsurlar nedeniyle yüksek hayat standartlarına sahip toplumlar oluşmaktadır. Ülkelerin girişimcilik özellikleri, iş yapma tarzlarını, iş hayatlarını ve değer farklılıklarını doğrudan etkilemektedir (Bektaş ve Köseoğlu, 2016, s. 86).

2.3.2.3. Eğitim

Girişimcinin eğitim düzeyinin ne olması gerektiği konusu, araştırmacılar için ilgi odağı oluşturmaktadır. Araştırmaların bazılarında girişimcilerin eğitim seviyesinin düşük olduğu düşünülmekte fakat bu anlayışın doğru olmadığı söylenmektedir. Girişimcilerin, bilgi birikimi ve almış oldukları eğitimler sayesinde karşılaştıkları sorunların üstesinden geldiği belirtilmektedir. Eğitim düzeyinin başarıdaki rolü üzerinde çelişkili görüşler olduğu görülmektedir. Başarılı girişimcilerin eğitim almış oldukları alanda, çoğu zaman kendi içsel sezgilerine dayanarak bağımsız hareket etme özelliğine sahip oldukları görüşü savunulmaktadır. Kişilerin çalışmış oldukları şirketteki başarıları, bu görüşü doğrulamaktadır. (Gürol, 2006, s. 28). Girişimcilik derslerinin üniversiteler ile meslek okullarında gösterilmesi ve eğitim seviyesinde bilgisayar kullanımının yaygın olması girişimciliğin yaygınlaştırılmasında etkin faktörler olmaktadır. Girişimcilikle ilgili derslerin ve danışman kurumların fazlalaştırılması konularına öncelik verilmesi gerekmektedir (Döm, 2010, s. 45).

Girişimcilik eğitimi alan ve kendi altyapısını oluşturmuş kişilerin başarılı olma potansiyelinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (İbicoğlu vd., 2010, s. 53).

2.3.3. Çevre Faktörleri

2.3.3.1. Sosyal ve Kültürel Çevre

Girişimciler, bulundukları ülkelere göre sosyal olarak değişkenlik göstermektedir. Ülkelerin göç alması veya vermesi, katı bir sınıf sisteminin olması, sosyal farklılıklar girişimciliği etkilemektedir. Genç nüfusun yoğun olduğu bölgelerde girişimcilik, hızla artmaktadır. Yaşlı nüfusun yoğun olduğu bölgelerde ise durum tam tersi yönünde hareket etmektedir. Türkiye'de genç dinamik nüfusun artış göstermesi, girişimcilere avantaj sağlamaktadır. Avrupa ülkelerinde yaşlı nüfusun artması, iş ortamını ve ekonomiyi olumsuz yönde etkilemektedir (Goldenberg, 2004, s. 24).

2.3.3.2. Ekonomik Çevre

Ekonomik çevre; uluslararası ya da ulusal oluşabilecek büyüme fırsatları, çevresel fırsatlar, hisse değerleri, kazançlar sonundaki vergi politikası, tehditler ve maddi olmayan varlık harcamaları gibi faaliyetleri içerisinde bulundurmaktadır. Faaliyetler sonrası kazanımlarda vergi oranlarının düşürülmesi ve vergi teşviklerinin yapılması, girişimciliği artırmaktadır. Sermaye kazançları sonrası kur farkının oluşması, vergi oranlarının yükselmesi ve finansal krizlerin yaşanması girişimciliği azaltmaktadır. Maliyetlerin yüksek olması, finansal kaynaklardan yararlanmadaki sınırlamalar ile finansal kaynakların zayıf olması da girişimciliği olumsuz yönde etkilemektedir (Yıldırım vd., 2010, s. 55).

Refah gücü, yaşam standartları ve rekabet gücü yüksek ülkelerin yükselişe geçtiği görülmektedir. Rekabet gücünün artması için üretimin ve farklı ürünlerin artması gerekmektedir. Yeni fikirler ve buluşlar, üretkenliği artırmaktadır. Ekonomik büyümenin olduğu ülkelerde yaşam standartların yükselmesi ve istihdamın sağlanması için girişimci-liğin öneminden bahsedilmektedir. Ülkede var olan kaynaklardan yaralanarak ürün veya hizmet sağlamak ve bu ürün ile hizmetlerden kazanç elde ederek toplumsal fayda sağlamak hedeflenmektedir (Elçi, 2006, s. 87).

2.3.3.3. Teknolojik Çevre

Teknolojinin hızla ilerlemesi, ülkelerin sahip oldukları teknolojik donanımları ve girişimcilik düzeyini farklı etkilemektedir. Günümüz çağında cep telefonları, laptoplar, bilgisayarlar, network ağları, faks ve teknolojik iletişim araçları, firmalar arası iletişimde kolaylık sağlamaktadır. Teknoloji; işletmelere, üniversitelere, araştırma laboratuvarlarına erişimi kolaylaştırmakta ve uluslararası iş fırsatları sağlamaktadır. Teknolojik altyapısına önem veren ve teknolojik altyapı kuran şirketler, rekabet ortamında daha güçlü olmaktadır. Teknolojik alt yapıya sahip olmayan ülkeler ise daha fazla iş gücü harcayarak ekonomik olarak geri dönüşümü az olan işlerde faaliyet göstermektedir (Tutar, 2005, s. 156).

2.3.3.4. Politik ve Hukuki Çevre

Küçük ve orta ölçekli şirketlere yönelik yapılan hukuki düzenlemeler, işletmeleri doğrudan etkilemektedir. Yasal teşvikler sonrasında, küçük işletmelerin kurulması ve devamlılığı önem kazanmaktadır. Girişimciler, yeni kurdukları küçük işletmelerde bazı sorunlar yaşamaktadır. Sorunlar; lisans, maddi ve maddi olmayan varlıkların korunmasındaki güçlükler, idari yükümlülükler, hakların korunması ya da savunmasında maliyetlerinin yüksek olması, iflas durumundaki cezai uygulamalar, düzenlemelerdeki eksiklikler, özel yasalar ya da yaptırımlar olarak ifade edilmektedir. Sisteme girişlerde ekonomik üretkenlik, altyapının oluşturulması ve uygunluğunun sağlanması, değer yaratarak girişimcileri teşvik etmekte etkili olmaktadır (Wennekers, 2005, s. 294).

2.4. GİRİŞİMCİLİĞİN BİLEŞENLERİ

2.4.1. Risk Alma İstekliliği

Girişimcinin davranış özelliklerinden biri de risk üstlenmektir, denilebilir. Bir işi icat ederek işi başlatıp sürdüren kişilere, risk üstlenici denilmektedir. Risk alma, girişimcilerin orta ölçekte ve aşırı kabul edilen bir davranış biçimi olarak ifade

edilmektedir. Girişimciler işe girdikleri anda risk almış olmakta, almış oldukları riskin boyutu konusuna işler ilerledikçe inceleyerek farkına varmakta ve sonrasında orta düzey risk almayı kabullenmektedir (Ağraf ve Halis, 2008, s. 109). Bir şirketin kurulması, faaliyetlerin yapılması, üretim süreçlerinin ve pazarlamaya yönelik girişimlerde bulunulması, tüm risklerin alınması olarak ifade edilmektedir (Küçük, 2013, s. 27).

Kendi işini kuran bireylerin yarısından çoğu, yarı veya tam zamanlı çalışmakta, başka bir iş sahibi oldukları da söylenmektedir. İnsanlar, geleceklerinden endişe ettikleri için bütün zamanlarını ve kaynaklarını kurdukları işe harcamayarak, almış oldukları riskleri minimum seviyeye indirmeye çalışmaktadır. Riski minimum seviyeye indirmek isteyen kişilerde girişimcinin altı temel özelliğinden risk alma becerisinin aşırı gelişmiş olduğu ifade edilmektedir. Hesaplı risk alma özelliği kadar riskleri kollamak da çok önem taşımaktadır. Risk almayan kişiler, başarısızlıklarla karşılaşma ve yapmak istediklerini yapamama gibi çeşitli çıkmazlara girmektedir. Yapılan hatalar veya yanlışlar, girişimciyi vizyon değişikliği yapmada ve başarıya götürmede rol oynamaktadır (Gürol, 2006, s. 13).

2.4.2. Sürekli Yenilik Anlayışı

Girişimci, standartlar belirleyerek bunları gözden geçirme, daha iyiye ulaşmayı amaçlayarak sürekli yenilik yapma anlayışını esas almaktadır. Sürekli yenilik anlayışında, çevrim ve sistem aynı anda işlemekte ve kararlı hale getirilmektedir. Sürekli olan değişimler ve düzenlemeler nedeniyle de yenilik sağlamaktadır. Müşteri istekleri ile ürün verimliliği arasındaki farklılıklar bu sayede tespit edilmekte ve ürünler de müşteri şikayetlerine göre değişiklik göstermektedir (Seyfullahoğulları, 2011, s. 168).

Bilgi faktörü, sürekli yenilikçiliğin geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bilgi yönetimi sayesinde yenilikçilik yönetiminin altyapısı oluşmaktadır. Rakiplere üstünlük sağlayabilmek için sürekli yenilik konusunda ileriyi öngörebilen ve bu öngörüyü uygulamaya koyabilenler başarılı olmaktadır (Sexton and Bowman, 2009, s. 24).

2.4.3. Yeni Girişimler

Duygusal ve finansman açıdan riskler, yeni girişimcilikte yüksek olmaktadır. İşletmelerdeki yeni uygulama ve değişimler, çalışanlar ile yöneticiler tarafından bakıldığında birbirleriyle bağlantı oluşturmuyorsa çok sayıda başarısızlıklar meydana gelmektedir. İşletmeler, hedef belirlemeden değişiklik yaptıkları ve yapılan değişikliğin etkinliğini kanıtlamadan bunu uzun vadede izlemede yetersiz oldukları için eleştirilmektedir. Hedefler, işletmedeki çalışanlar arasında ilişkiler kurularak belirlenmektedir (Uzkurt, 2008, s. 134).

2.4.4. Yeni İşler

Girişimci, iş kurmadan önce yapmak istediği ve gelir elde edebileceğini düşündüğü iş fikrine sahip olmaktadır. İş fikirleri, genel olarak kişisel ihtiyaçlardan doğmaktadır. Girişimci, çoğu zaman bu ihtiyaçları yaşayarak ve deneyimleyerek bizzat kendisi görmektedir. Girişimciler, bazı iş fikirlerini başkalarından görmekte ve iyi fikirleri taklit etmektedir. Bazı iş fikirleri ise tüketicilerin ihtiyaçları doğrultusunda, pazarın gereksinim duyduğu malı ya da hizmeti üretmek için bir alana yatırım yapmak şeklinde geliştirilmektedir. İş fikri oluşturmak için birkaç yöntem bulunmaktadır. Yöntemler şu şekilde sıralanabilir (Küçük, 2013, s. 48);

1. Girişimcinin iyi bir fikir geliştirmesi
2. Tecrübe sahibi uzmanlardan görüşler ve yardımlar alması
3. Toplumun ihtiyaçları
4. Benzetme ya da başkalarını taklit etmek
5. Oluşan talep ve arzları takip etmektir.

Günümüzde şirketler eskiye göre pazara daha hızlı girmekte ve kendisine müşteriler bulmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve rekabet ortamının artması nedeniyle şirketler, sürekli yeni ürün ve hizmetler geliştirerek AR-GE çalışmalarına önem vermektedir (Karabulut, 2009, s. 12).

2.4.5. Yeni Hizmetler

Yeni hizmet, bir toplumun talepleri doğrultusunda, belirli bir zamanda; mal ve hizmetlerin üretiminin arttırması, olanaklar oluşturması, genişletmesi ve geliştirmesi olarak ifade edilmektedir. Bir işletmenin kurulması ya da var olan bir işletmenin genişletilmesi, yeni teknolojik faaliyetlere geçilmesi, eğitim ve sağlık hizmetleri, alt yapı hizmetleri gibi faaliyetler, yeni hizmet kapsamında değerlendirilmektedir (Küçük, 2013, s. 87).

Girişimciler, toplumun arz ve taleplerini anlayarak buna göre yeni hizmet ya da ürünler üretmeyi hedeflemektedir. Tanımlanan hedefe ulaşmak ve hedefi değerlendirmek kolay olmamaktadır. Girişimciler, kurduğu işletmede ilerlemek için yaratıcı fikirlere ihtiyaç duymaktadır. Yaratıcı fikirleri fırsata dönüştürmek için hepsinin ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Değerlendirme işlemine ancak iş planı ve araştırmalar sonrası ulaşılmaktadır (Başar vd., 2013, s. 11).

2.4.6. İç Girişimcilik

Günümüzde kendi işinin patronu olma ve kendi işini kurma istediği gün geçtikçe artmaktadır. Kişilerin bu girişimci istekleri yalnızca kendi işini kuran ve başlatanlarda değil, halihazırda farklı işletmelerde ücretli çalışan insanlarda da etkisini göstermektedir. Farklı kişilerde görülen bu istekler, çalıştıkları işletmelerde kişilerin beceri ve yeteneklerini göstererek sahip oldukları motivasyonla daha fazla sorumluluk almalarını pekiştirmektedir. Şirket içerisinde bu hissiyatla çalışan personel, şirket adına yaratıcılıklarını kullanarak yenilikçilik yolunda işletmenin rekabetçi gücünü ve gelişimini sağlamaktadır. Çalışanların işletmenin rekabet gücünü ve gelişimini sağlamalarına, iç girişimcilik denilmektedir (Gürol, 2006, s. 30).

Girişimcilik faaliyetlerinin bir türü de örgüt ve işletme içerisinde yapılan iç girişimcilik olarak ifade edilmektedir. İşletme ve örgüt dışında kalan girişimcilik ise dış girişimcilik olarak tanımlanmaktadır. İşletmede faaliyet gösteren tüm alanlarda yapılan yeni ürün geliştirme, pazarlama ve satın alma gibi ticari faaliyetlerin tümü, içsel girişimciliği göstermektedir. İşletmenin kendi içerisinde yeni teknolojiler bulması,

otomasyona geçmesi ve yeni pazarlar araştırması, iç girişimcilik kapsamında değerlendirilmektedir. Araba fabrikasındaki benzinli araba yerine üretilen elektrikli araba iç girişimciliğe örnek olmaktadır. İç girişimcilik tekstil firmasında yapıldığında ise dış girişimcilik olarak ifade edilmektedir. İşletmeler, günümüzde iç girişimciliğe yönelmektedirler. İç girişimcilik, işletmelerde devamlılığı sağlayan itici güç olarak bilinmektedir. İç girişimciliğe önem vermeyen işletmeler, geliştirme gücünü yitirme, üretim faaliyetlerini zora sokma ve direnç gösterememe gibi zorluklarla karşılaşmaktadırlar (MEGEP, 2016, s. 55).

İç girişimcilik faaliyetlerinde bulunan şirketlerde gerek yöneticiler gerekse yönetici pozisyonunda çalışan personel, belli bir risk altına girmiş olmaktadır. İç girişimciliğin on özelliği şu şekilde sıralanabilir (Gürol, 2006, s. 32);

1. İşe işten çıkarılacakmış beklentisiyle gelmek,
2. Kafanızda canlanmayan talimatlara uymamak,
3. Unvanlara bağlı kalmadan her işi yapmak,
4. Size fayda sağlayacak insanlarla tanışmak,
5. Tanıştığınız insanlar arasından ön sezgilerinizle seçim yaparak iyi insanlarla çalışmak,
6. Yapılan çalışmaların şeffaflık içerisinde şirketle paylaşılması,
7. Bilmediğiniz bir konuda yorumda bulunmamak,
8. Özür dilemek izin almakta daha etkili olmakta,
9. Hedeflerde inançlı, hedeflere giden yollarda gerçekçi olmak,
10. Size yardım eden kişilere minnettar kalmaktır.

2.4.7. Kendini Yenileme

İşletmenin yaşamını sürebilmesi, kapasitenin genişletilmesi ve kullanım oranının artırılması, kendini yenileme olarak ifade edilmektedir. Bir iş planı, proses geliştirme aşamasından sonra yerine getirilmesi gereken işlem olmakta ve iş kurma, kendini geliştirme olarak sıralanmaktadır. Proses geliştirme evresinde dikkat edilmesi gereken en önemli unsur, her bir işlemin kendi içerisinde bir süreç olmasıdır, denilebilir (Shimazaki, 2009, s. 59).

İşletmeler; talep edilen mal ve hizmetleri üretebilen, teknolojik gelişmeleri takip eden, sürekliğini koruyabilen ve gelişmelere ayak uydurabilen girişimcilerle çalışmak istemektedir. İşletmelerin devamlılığı, girişimci-işletme arasındaki faaliyetler neticesinde ilerlemektedir (Küçük, 2013, s. 68).

2.4.8. Şirket Önderliği

Girişimcilikte en önemli unsurlardan birisi olarak anlayış biçimi ifade edilmektedir. Kişinin bağımsız olarak iş yapması, bir organizasyon içerisinde bulunması, yeni fırsatlar keşfetmesi, bu fırsatları yeni ürün ve hizmete dönüştürerek ekonomik kazançlar elde etmesi, girişimciliği ifade etmektedir. Mevcut pazara girmek, pazarı değiştirmek, rekabet etmek, yeni pazarlar yaratmak için yeniliklerden ve yaratıcılıktan yararlanılmaktadır. Şirket önderliği; yönetim sistemiyle yeni fikirleri yenilik ve yaratıcılıktan yararlanarak başarıya götürmek, işletmenin çevresini, yaşam alanlarını genişletmeyi hedeflemektedir. İşletme için hedefler koymak ve önderlik yapmak, bu yöntem sayesinde yönetim faaliyetlerin ötesine taşınmaktadır (Döm, 2010, s. 6).

Şirket alacak ve borçları, şirket önderi tarafından yapılan kapalı veya açık şirket harcamalarından kaynaklanmaktadır. Şirketin borçlarından, taahhütlerinden, tüm borçlar ve malvarlığından şirket önderi sorumlu olmaktadır. Şirket önderleri yapmış oldukları borçlar ve taahhütlerden, malvarlığından sorumlu oldukları için borçların ödenmesi için üçüncü kişiler ortaklara başvuru yapamamaktadır. Şirkete başvuruda bulunarak gerekirse icra yoluna gitmektedirler. Şirket, iflas etmişse ya da icra takibi sonuçsuz kalmışsa ortak adına dava açılabilir ve takibi yapılabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013, s. 80).

2.4.9. Müşteri Yönlülük

İşletme, bazı işleri başarabilmek için müşteriye ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerde en iyi fikirleri üretmek, pazarlamak ve hayata geçirmek işletmeye bir katkı sağlamamaktadır. Girişimcilerin amacının en iyi ya da çok kaliteli ürünler üretmek olmadığı ifade edilmektedir. Girişimciler, müşterilerin istekleri doğrultusunda onların

istediği ürünü, istediği özellikleri ile birlikte rakiplerine göre avantajlar sağlayarak sunmak durumunda olmaktadır. Günümüzde rekabet ortamı nedeniyle müşteri odaklı pazarlama anlayışı hakimken sanayinin ilk geliştiği yıllarda üretim odaklı pazarlama anlayışı geçerli olmaktadır (Manikutty, 2000, s. 87).

Müşteri odaklı pazarlama, insanların istek ve ihtiyaçları doğrultusunda üretim faaliyetlerinin yöneldiği durumu ifade etmektedir. Müşteri odaklı üretim, pazardaki bilgileri toplayarak bunu stratejik olarak uygulayarak bir örgüt özelliği de sunmaktadır. İşletmenin hedeflerini belirleyerek müşterilerin taleplerini karşılaması, rakip işletmeleri takip etmesi ve müşteri değeri yaratması, müşteriye yönelik faaliyetlerde bulunduğunu göstermektedir. Müşteri odaklı girişimciler ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Müşteri odaklı üretimde, alıcılar ile satıcılar arasındaki bugünkü koşullar değil gelecekteki pazar ve içsel dinamikler önemli anlamlar içermektedir (Marangoz, 2010, s. 42).

2.5. GİRİŞİMCİLİK SÜRECİNİN AŞAMALARI

2.5.1. Motivasyon Sahibi Olmak

Motivasyon, yorucu ve uzun süreli tempolu çalışmalara dayanabilmek için girişimcilerin sahip olması gereken bir özellik olarak ifade edilmektedir. Girişimcilerin kurmak istedikleri yeni işler için profesyonel ve operasyonel becerilere sahip olması gerekmektedir. Girişimcilerin bilgi sahibi olmasının yanı sıra çalışanların da bilgi sahibi ve donanımlı olması önem taşımaktadır (Bozkurt ve Baştürk, 2008, s. 47).

Süreç yeniliği, işletmelerin yenilenmesi konusunda işletmenin sahip olduğu motivasyona işaret etmektedir. Süreç yeniliği içinde olan işletmelerde, ürün ve hizmet yeniliği yapılması konusuna önem verilmektedir. İlgi çekici bir alanda bulunan işletme, sahip olduğu girişimcilik motivasyonu ile kendi gelişimine katkıda bulunmaktadır (Polat, 2011, s. 250).

Girişimcilerin kimisi, başarıya ulaşmadan önce birkaç defa başarısızlıkla tanışmaktadır. Başarmak için çabalayan girişimcilerin uğradığı başarısızlık, finansal ve

psikolojik açıdan girişimciyi, yıpratmakta ve yok olmasına sebep olmaktadır. Bir işe tekrar başlamak için girişimci, yüksek motivasyona ihtiyaç duymakta ve yatırmış olduğu son sermayesini kaybetme riskiyle çalışmaktadır (Erdem, 2001, s. 46).

2.5.2. İş Fikrinin Yapılabilirlik Araştırmasını Yapmak

Yöneticinin teknik becerisi ve liderlik özellikleri, işletme büyüdükçe önem kazanmaktadır. İşi kendisi yapmak yerine, işi yaptıran kişiye yönetici denilmektedir. İşletme büyüdükçe iş paylaşımları yapılmakta ve ekip çalışmasına önem verilmektedir. Girişimciler, oluşabilecek yan etkilerle ilgili önceden değerlendirme yapmak durumunda kalmaktadır (Arslan, 2002, s. 8).

İşletme sahibinin etkin bir önder olabilmesi için girişimci ve yönetici ruhuna sahip olması gerekmektedir (Arıkan, 2000, s. 97). Yönetici, kendi istediği doğrultusunda hareket ederek elde ettiği başarısıyla başkalarını kendisine hayran bırakmaktadır. Lider yol gösterici, yeni fikirler veren ve tavsiyede bulunarak uygulamaları başlatan kişiler, yönetici olarak ifade edilmektedir (Bowman, 2005, s. 555).

2.5.3. Başarılı Bir İş Fikri Belirlemek

Her iş türü farklı kriterler içermektedir. Üretim yapan bir işletmede; hammadde kaynaklarına yakınlık, ulaşımın kolay olması ve tedarikçiye yakın olmak gibi kriterler öncelikli kriterler arasına girmektedir. Perakende küçük işletmeler ya da hizmet sektörü için farklı kriterler aranmaktadır. Hedef müşteri kitlesine yakın olması hizmet sektöründe önem taşımaktadır. Küçük perakende işletmeleri, düşük kira bedeline sahip bir yer ve yeterli müşteri yoğunluğunu göz önünde bulundurmaktadır (Durna, 2002, s. 134).

2.5.4. İş Planını Hazırlamak

Girişimcinin amaç ve hedeflerine ulaşmak için yapılması gereken işleri, ayrıntılı bir şekilde hazırlamasına iş planı denmektedir. Üretim planlama, firmanın tanıtım sayfası, yaptırım analizi (personel, makina, hizmet, ürün, teçhizat), risk değerlendirme,

özet sektör analizi, finansal plan, örgütsel plan, pazarlama planı gibi bilgilerin iş planında olması gerekmektedir (TUGİAD, 1993, s. 136).

Girişimcinin, bir iş kurma aşamasında sahip olması gereken ekipman, nitelikler, sermaye ve diğer kaynakları kapsamlı bir şekilde değerlendirmeye imkan sağlayan araca iş planı denmektedir. Üçüncü kişilere fikir vermesi açısından, işletmenin gelecekteki maliyet ve satışlarını tahminen hesaplamasında, gelecek planlarının tahmininde iş planlarından yararlanılmaktadır. Girişimci ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) desteğinden yararlanmak için hibe programında hazırlanan iş planı ile girişimci iş planları farklılık göstermektedir (Küçük, 2013, s. 96).

2.5.5. Motivasyon Kaynakları

Kişinin kendi istek ve arzuları ile zihinde çağrışan iş kurma çabası, girişimcilik alanında motivasyon kaynağı olarak ifade edilmektedir. Motive olmuş girişimci, beceri ve bilgileri doğrultusunda ilgi duyduğu alanda ilerlemek için iş fikri üzerinde karar vermekte ve onu hayata geçirme çabası göstermektedir. İş hayatında, daha önce çalıştığı işletmede fikirlerini ve görüşlerini yöneticiye ya da işletme sahibine kabul ettiremeyen bireyler; kendi fikir ve görüşleri doğrultusunda kazanç sağlamak amacı ile fırsat veya uygun koşulları buldukları durumda kendi işlerini kurmak için harekete geçmektedir (Wickham, 2006, s. 259).

Motivasyon, süreklilik arz eden bir süreç olarak ifade edilmektedir. Zaman içerisinde kurumlar ve bireyler değiştiği gibi motivasyon kaynakları da değişmektedir. Farklı dönemlerde motivasyon problemlerinin ortaya çıkmasına motivasyon sürekliliği ve değişen arz neden olmaktadır. Yapılan teoriler, çalışan motivasyonunun sağlanması ve yükseltilmesi açısından yöneticilere bilimsel temel oluşturmaktadır (Sevinç, 2015, s. 945).

2.5.6. Çalışma Programı Hazırlamak

İş kurma sürecinin planlanması, iş kurma aktiviteleri içeren genel bir çalışma programı olarak ifade edilmektedir. İş kurma sürecinde yer alan; iş fikrinin değerlendirilmesi, karar verilmesi, yapılabilirliğinin araştırılması, planın dosya haline getirilmesi, işletmenin yapılması, idari ve teknik sistemi kurarak işin kuruluş zamanının belirlenmesinde çalışma programından yararlanılmaktadır. İş fikrine karar verdikten sonra işin kurulmasında, zaman önem taşımaktadır. Tarıma yönelik bir iş kurulması isteniyorsa yıl içerisinde ekim ve dikim süresinin dikkate alınması gerekmektedir (Arslan, 2002, s. 7).

Çalışma programının amaçları ve gerekçeleri aşağıdaki şekilde belirtilebilir (Kathleen, 2006, s. 127);

1. Girişimciliği destekleyip yaygınlaştırılarak ekonomik kalkınma ve istihdam sorunlarını çözümlemesi,
2. İşletmelerin başarılı ve sürdürülebilir olması,
3. Girişimcilik kültürünün benimsenmesi,
4. Girişimciliğin geliştirilmesi için iş geliştirme merkezlerinin kurulması,
5. Girişimciliğin desteklenerek yerel dinamiklerin ve istihdamın artırılması

şeklinde sıralanabilir.

2.5.7. İşi Kurmak

Girişimci, yeni bir iş kurma kararı vererek tek başına çalışmak istemesi sonrası risk almış olmaktadır. İşi kurduğunda yoğun tempoda, yorucu ve uzun saatlerde çalışmak zorunda kalan girişimcinin işi, getirisi ve başarısı belli olmadığı için risk içermektedir. Girişimciler işe başlarken büyük karlar elde etmeyi hedeflemektedir. Garantili bir işte çalışmak yerine, kendi işlerini kurarak çok kazanç sağlamayı hedefleyen girişimcilerin yeni arayışlar içine girmeleri yanlış ya da eksik bir bakış açısı olmaktadır. Girişimcilerin yeni iş kurma oranları, sanayinin büyümesi ve piyasadaki giriş engelleri nedeniyle farklılık göstermektedir. Ürün farklılaştırma, ölçek ekonominin mevcudiyeti, yüksek sermaye gereksinimi, girdilere erişim engelleri olarak ifade edilmektedir (Mcdaniel, 2002, s. 81).

Yeni iş kurmak, belirsizlikler ve büyük riskler içermektedir. Temel becerileri eksik olan çalışanların, bilgi sahibi olan çalışanlarla çalışması gerekmektedir. Kendi alanında edinilen bilgi ve becerilerle çoğu zaman iş kurmak mümkün olmaktadır. Birden fazla insanda beceri olmasından dolayı rekabet ortamı oluşmaktadır. İşe kendine has bir özellik vermek, bu rekabet ortamında başarıyı getirmektedir. Aşçılık becerisi olan kişilerin, kendilerine has özel bir ürün ortaya koyması gerekliliği, bu duruma örnek verilebilir (Yıldız ve Kapu, 2012, s. 55).

3. İNOVASYON VE İNOVATİF FİRMALARIN ÖZELLİKLERİ

3.1. İNOVASYON KAVRAMI VE İNOVASYONLA İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR

3.1.1. İnovasyon

İş fikirlerinin inovasyona etkisi, günümüzde başarıya ulaşmadaki hızlandırıcı ya da itici güç olarak ifade edilmektedir. Pazarlama gücünün iş dünyasındaki önemi vurgulanmaktadır. İnovatif iş fikirleri, ürün satmanın yollarını kolaylaştırmaktadır. Yeni bir iş yaratmak, inovasyon olarak tanımlanmaktadır. Kişinin ya da işletmenin tasarlamış olduğu ürünü üretmesi, satması ve satış sonrası oluşan rekabeti artırması, izleme süreci olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon eğer ticari kazanç sağlıyorsa yenilikçi ürün yaratım sürecinin tamamlandığı ifade edilmektedir (Yelkikalan, 2013, s. 41).

Yeni bir ürün ya da var olan ürünün önemli ölçüde geliştirilmesi, süresi, yeni yönetim ve örgütle uygulanması, yeni pazarlama yöntemlerinin bulunması, dış ilişkiler veya işyeri organizasyon uygulamaları inovasyon olarak ifade edilmektedir. İnovasyonun örgütsel değişim ve pazarlama yönetimi ya da ürün ve süreçler ile bağlandığı anlaşılmaktadır. İnovasyon, sadece teknolojik gelişme veya buna dayalı ürünlerle ya da süreçlerle alakalı olarak görülmemektedir (Yavuz, 2010, s. 145).

3.1.2. İcat

İcat ve yenilik kavramları arasındaki ilişkinin temelde iki şekilde açıklaması yapılmaktadır. Birincisinde, icat ve yenilik arasında bir ilişki süreci olduğu ifade edilmektedir. İkincisinde ise icat ve yenilik arasındaki ilişki, bir dönüşüme benzetilmektedir. İcat, yeni ve geliştirilmiş ürün veya ticari sürece dönüştürüldüğünde bir yenilik olmaktadır. İcatlardan daha geniş bir kapsama sahip kavram olarak yenilik tanımlanmaktadır. Bir fikrin icadının ortaya çıkması ve bu icadın yararlı işlere dönmesi, yenilik olarak görülmektedir. İlk aşama olarak bir bilgiyi yaratmak gerekmektedir. Yaratılan yeni bilgi, girişime ve ticari fikre dönüşmektedir. Yeni fikir kullanılıp geliştirilerek bir ticari yenilik haline gelmektedir (Alparslan, 2015, s. 147).

3.1.3. Yaratıcılık

İnovatif bir örgüt kültürüne sahip olan işletmeler, rekabet düzeyi yüksek yenilikler üretebilmenin yollarını aramaktadır. Toplumun yenilikçi düzeyi ile işletmenin sahip olması gereken bu kültür, yakından ilgili olmaktadır. İşletmenin, yenilikçi kültürüne doğrudan etki edecek yaratıcı ve yenilikçi çalışanları istihdam etmesi gerekmektedir. İşletme kültürünün tesis edilmesi, yenilikçi ve yaratıcı toplumun yaratılması, birbirleriyle bağlantılı olarak gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler olarak ifade edilmektedir (Uzkurt, 2008, s. 96).

Yaratıcı bir fikri, değer katarak pazarlanabilir bir ürüne dönüştürmeye inovasyon süreci denilmektedir. İnovasyon, yeni bir iş fırsatı yaratmak olarak da ifade edilmektedir. İşletmelerin tamamı için inovasyonun önemi vurgulanmaktadır (Okpara, 2007, s. 35).

3.1.4. Değişim

Yeni ürünlerin girişi, pazarların açılması, yeni üretim yöntemlerinin girişi, yeni pazar şekillerinin yaratılması, hammaddeler ve yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi, inovasyon değişim alanlarını ifade etmektedir. Değişim alanları konusunda; süreç, ürün,

organizasyon ve pazarlama inovasyonları olarak dört farklı sınıflandırma yapılmaktadır (Alparslan, 2015, s. 155).

3.1.5. Taklit

Düşük üretim maliyeti ile aynı ürünü üreten işletmeler, taklitçi strateji yolunu izlemektedir. Aynı ürünü üreten işletmeler, parça imalatı yapan ve ara mal üreten işletmelerle birlikte çalışmaktadır. Taklit stratejisinde, düşük maliyetler ve girişimci yeteneğinin önemli olduğu ifade edilmektedir. Kısıtlı kar marjları ile çalışan işletmeler, düşük maliyetler ile kısa sürede yüksek kar sağlamaktadır (Hobikoğlu, 2015, s. 188).

3.2. İNOVASYONUN İLKELERİ

3.2.1. Liderlik

Liderlik, bulunduğu çevredeki kişi veya grupların amaçları doğrultusunda gerçekleştirmek istedikleri faaliyetleri etkileyen ve onlara yol gösteren olarak ifade edilmektedir. Liderin yaptığı faaliyetlere, liderlik denilmektedir. Başkalarını, amaçları doğrultusunda hedefe ulaşmak için sevk eden ve etkileyen kişilere lider sıfatı verilmektedir. Bir grup insanın, grup ve kişisel amaçlarını geliştirmek için emir ve talimatlar doğrultusunda takip ettikleri kişiler de lider olarak tanımlanmaktadır. Liderlik, her zaman biçimsel örgütü ifade etmemektedir. Liderlik sürecinin başlaması için; belirli bir amaç, kişi veya grubun belirli bir kişinin arkasından gitmesi gerekmektedir. Biçimsel organizasyonda ya da biçimsel olmayan organizasyonlarda bu tür süreçler meydana gelmektedir (Koçel, 2013, s. 568).

Biçimsel bir organizasyonun varlığının oluşumunda liderliğin oluşması zorunlu olmamaktadır. Geniş bir kitleye ve yetkiye sahip olmasına rağmen bu özelliğini kullanamayan grupları peşinden sürükleyemeyen liderler olduğu gibi; yetkisi olmadığı halde grupları arkasından sürükleyen yöneticiler de bulunmaktadır. Yöneticilerin, kullandığı güç kaynağını artırmak için resmi yetkilerle donatılmış olması

gerekmektedir. Lider olmak, yönetici olmayı gerektirmemekte, çünkü her yöneticiden lider olmamaktadır. Resmi yetkilerden dolayı bir kişi lider olmaktadır. Liderin yol göstericiliği, onun resmi konumu ve yetkisinin önüne geçmektedir. Liderlik ve yönetici eş anlamlı olarak kullanılmamaktadır. Yöneticilik vasfı bulunmayan kişiler lider olduğu gibi; liderlik özelliklerine sahip olmayan kişiler de yönetici olabilir. Yöneticilerin liderlik özelliklerini taşımaları, liderliğin rollerini üstlenmeleri, ideal olması gereken durum olmakta ve liderliğin sadece üst kademedeki kişilere ait olmadığı şeklinde ifade edilmektedir. Kendini izleyen kişi sayısı ve amaçlar ile içinde bulunduğu farklı şartlarla yönetimin alt ve orta kademesinde de liderlik söz konusu olmaktadır (Ertürk, 2013, s. 153).

3.2.2. Doğru Zamanlama

Zamanlamanın ne derece önemli olduğu vurgulanmaktadır. İşlerin zamanından önce veya sonra başlaması, yatırımcıyı zora sokmaktadır. İşler, zamanından önce yapılırsa giriş şartları ve maliyetler yüksek olmaktadır. Şartların belli olduğu bir pazarda, yeni girişimcinin rekabet elde etmesi zordur, denilebilir (MÜSİAD, 2016, s. 78).

3.2.3. Risk Alma

Şans elde etmek için risk almak gerekmektedir. Risk almanın ve inovasyonun bir parçası, başarısızlık olarak ifade edilmektedir. Başarısızlık, acı vermekte ve onu kabul etmesi kolay olmamaktadır. Sorumluluk sahibi olmak, herhangi bir suçlamaya engel olabilir. Heyecan duymak, riskin en önemli elemanı olarak görülmektedir. Riskin hesaplanabilmesi, inovasyonun temel ilkesi olarak belirtilmektedir (Dursun, 2015, s. 165).

Yaratıcılığı teşvik eden unsur; risk alarak, hedeflerin açık bir şekilde, takım üyelerinin sahip olduğu farklı yeteneklerle birlikte gerçekleştirilmek üzere yeni fikirler ortaya koyarak bunlara değer vermeleri şeklinde yorumlanmaktadır (Yılmaz, 2013, s. 386).

3.2.4. Amaca Odaklanma

Uzun dönemde kar sağlamak, büyüyerek ilerlemek, sosyal sorumluluk ve varlığını sürdürmek, işletmenin genel amaçları olarak ifade edilmektedir. Amaçlar, işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Tek bir amaca odaklanmamak, işletmeleri ayakta tutmamaktadır. Sosyal sorumluluk, özel işletmelerde kar sağlamak amacından sonra gelmektedir. Kamu işletmelerinde ise sosyal sorumluluğa öncelik verilmektedir. Genel amaçlar doğrultusunda işletmeler var olmaktadır (Esen, 2016, s. 45).

3.2.5. Bilgi ve Çalışma

İnovatif anlayışa sahip bireyler; bilgi üreten, üretilen bilgiyi ürüne dönüştürebilen, ekonomik olarak sürekli inovasyon ortamı sağlayarak örgütsel öğrenme ile sürdürülebilir faaliyetler oluşturan kişilerdir, denilebilir. Keşfedilmemiş fikirleri bulma ve üretken bir düşünce yapısı, inovatif sahibi bireylerin temel özellikleri olarak ifade edilmektedir. Ekonomik büyümenin temelini oluşturan araştırma geliştirme faaliyetleri ve etkinliği; rekabet ve bilgi işlem gücü üretim faktörlerini oluşturmaktadır (Hobikoğlu, 2015, s. 63).

3.2.6. Yeni Fikirlere Açık Olma

İşletmenin, yeni fikirlere açık olması ve yeni fikirler hakkında bilgi sahibi olması için dışa açık bir sistem oluşturması gerekmektedir. İşletme içerisinde yeni fikirlerin tartışılıp geliştirilerek bu fikirlerin yeni hizmet ve ürüne dönüştürülmesi, iş modeli oluşturulması ve çözüm önerileri getirilmesi için; yenilikleri destekleyen bir lidere, esnek bir işletme yapısına ve yönetim anlayışına sahip olmak gerekmektedir (Uzkurt, 2008, s. 51).

3.2.7. Algılama

Belirsizliği daha az olan, daha çok fayda sağlayan bilgileri toplamak için dış dünyadan veri akışını geliştirmek ve kontrol etmek, inovasyon ilkelerinde algılama yönetimi olarak ifade edilmektedir. Yeni yönetim tekniği olan algılama, son yıllarda

oldukça popüler olmakta ve süreç, aktif hale gelmektedir. Algılama süreci, sosyal ve fiziksel çevrenin algılanmasında aynı süreçleri takip etmekte ve algılanan nesneleri bir düzen içerisinde algılamaktadır (Özer, 2012, s. 147).

3.2.8. Analiz

İşletmelerde incelenmesi gereken iki tür inovasyon analiz şekli bulunmaktadır. İnovasyon analiz şekilleri, Örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Örgüt içi analiz; inovasyon faaliyetlerini ve yeteneğini, örgütün kontrolündeki inovasyonun performansa etkisini kapsamaktadır. Örgüt dışı analiz ise örgütün kontrolü dışındaki yeniliği etkileyen sektörel koşulları oluşturmaktadır. Faaliyet gösteren bir örgüt sisteminin inovasyonu nasıl engellediğini ya da tetiklediğini ortaya koymasına, sektörel analiz denilmektedir (Hobikoğlu, 2015, s. 95).

3.2.9. Güven

Güven, inovasyon kültürüne sahip bir işletmede bulunması gereken unsurların başında gelmektedir. Güven ortamının ön şartını, çalışanlar ve yönetim arasındaki açık iletişim sağlamaktadır. Yönetimin, bu konuda ilk adımı atan taraf olması gerekmektedir. Şirket hakkında bilgilendirmeler yapmak, çalışanların şikayetleri ile sorunlarını dinlemek, bunu çalışanlarına hissettirmek, güven ve bağlılığı arttırarak çalışanları motive etmektedir (Karaata, 2016, s. 65).

Güven, pek çok alanda tartışılan ve açıklanmaya çalışılan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Bireylerin ekonomik faaliyetleri, son yıllarda sadece ekonomik değişimlerle değil; psikolojik ve sosyolojik açıdan da incelenmesi gerektiğini savunan davranışsal ekonomi olarak ifade edilmektedir. Toplumun ve bireylerin en temel unsurlarından birisi, güven olgusunun oluşması olmakla birlikte toplumun ve bireylerin almış oldukları kararları etkilemektedir (Kara, 2009, s. 281).

3.2.10. İşbirliği

Fikir, tek bir kişiden çıksa bile gerçekleştirmek ve değerlendirmek için birden fazla kişiye ihtiyaç duyulmaktadır. Ekip çalışması sonrası, inovasyon ortaya çıkmaktadır. Bireysel çabaları ödüllendirmek ve kısıtlayıcı yaklaşımlar işbirliğini olumsuz yönde etkilemektedir (BTSO, 2007, s. 34).

İnovasyondan bahsetmek için işbirliği olması gerekmektedir. İç dinamiklerle yönetilen projeler, hızla büyüyen şirketlerde yönetim stratejileri konusunda inovasyon girişimlerinin başarısız olduğunu ifade etmektedir. Her bir proje farklı yönetim, bağlantı ve işbirliği gerektirmektedir. Küme yöneticisi, sektörde meydana gelebilecek değişimleri tahmin edip gerekli bağlantıları kurarak, işbirliği ağlarını geliştirme sürecinde aktif olarak hareket etmektedir. Henry Chesbrough, "Dünyanın tüm zeki insanları sizin için çalışmıyor." diyerek, en iyi çalışanları bularak neler geliştirebileceğine bakmak ve bağlantıları kurmak gerektiğini belirtmektedir (Gürol, 2006, s. 68).

3.3. İNOVASYON DERECESİ

3.3.1. Artımsal İnovasyon

Yetenek ve kaynakları çok az etkileyen, tüketicilerin davranış ve alışkanlıklarını önemsiz etkiye sahip olan inovasyona, artımsal inovasyon denilmektedir. Microsoft Office'in işlemcisinin yeni versiyonu ile Intel Pentium işlemcisinin versiyonu buna örnek olarak verilmektedir. Özellikler, çok az değişkenliğe uğrayarak kullanıcılara sunulmaktadır. Ticari, teknik ve fonksiyonel becerilerini kademeli olarak değiştiren şirketler, bu tip inovasyonla kendilerini geliştirmektedir. Müşteriler tarafından kabul edilen bir ritimde, artımsal inovasyon ilerlemektedir. Müşteriler bu durumda, en iyi fiyatı ve yeni fonksiyonları talep etmektedir. Şirketlerin hizmetlerini ve ürünlerini geliştirmesinde bu talepler etkili olmaktadır. Şirket olarak artımsal inovasyon, rekabetçi pazarda fayda sağlamamaktadır (Morrison, 2000, s. 64).

Ürünün işlevsel özelliklerinin ya da kullanım alanlarının değiştirilmesine, yeni tasarım artımsal inovasyon denilmektedir. Bir konfeksiyon atölyesinde yapılan modellerde müşteri için yapılan uygulamalar ve mevsimsel değişiklikler; ürünün işlevi, kullanım alanı ya da teknik özelliklerini değiştirmiyorsa artımsal inovasyon olarak ifade edilememektedir (Dinler, 2014, s. 190).

3.3.2. Radikal İnovasyon

Mevcut tasarımların iyileştirilmesi çalışmasından ~~çok~~ daha fazlası olan kavram, radikal inovasyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Radikal inovayon, yeni parçalar kullanarak geliştirilen yeni bir tasarım ya da stili bütünüyle ifade etmektedir. Yeni tasarımları hakim duruma getirerek, yeni bir mimari ile somutlaşmış unsurlarla yeni temel tasarımlar bir araya getirilerek genişletilmesine de radikal inovasyon denilmektedir. Devlete ait laboratuvarlarda planlanmış olan araştırma geliştirme faaliyetlerinde, işletmelerde veya üniversitelerde, son dönemlerde radikal inovasyon aralıklı olarak ortaya çıkmaktadır. Geçmiş yıllarda doğum kontrol hapı ve naylon, dramatik etkilere yol açabilecek nitelikte radikal bir inovasyon olarak yorumlanmaktadır. Radikal inovasyonlar, yarattıkları etkiler bakımından sentetik malzeme veya yarı iletken ürünlerin yükselişte olduğu sektörde, yeni hizmet veya sektörle bir araya gelmedikleri sürece küçük bir etkiye sahip olmaktadır. Radikal inovasyonlar dağınık düzeyde oldukları için sürekli girdi-çıktı tablosunda başlıklarına ve satırlarına yeni ilaveler edilmesi gerekmektedir (Yılmaz, 2015, s. 78).

Radikal inovasyonun temel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Hippel, 2013, s. 160);

1. Bir ürünün veya sürecin radikal inovasyon olabilmesi için maliyetlerinin en az %30 azalmış olması gerekmektedir.
2. Rekabetin temel özelliklerini değiştirme gücüne sahip olunması gerekmektedir.
3. Radikal inovasyon olması için tamamen yeni özellikler ve performans içermesi gerekmektedir.

4. Teknolojik mayalanma süresi, radikal fikirlerin girişimcilerin beyinlerinde oluşmasından AR-GE laboratuvar aşamasından sonra pazara sunulması arasındaki zama-nı ifade etmektedir. Pazara sunulma süresi içerisinde bazı radikal fikirler, pazara ulaşma aşamasında kaybolmaktadır. Ürün ticarileşme aşamasına gelmiş ise radikal inovasyon olarak kabul edilmektedir.

5. Performans ve ürünler arasında beş kat ve üstü inovasyon özellikleri içermesi beklenmektedir.

3.4. İNOVASYON TÜRLERİ

3.4.1. Ürün veya Hizmet İnovasyonu

Yeni bir ürün fikri ile fikirlerin değerlendirilmesi; ürün geliştirme, ticari analiz, pazar arzı, pazar testi ile yeni bir ürün fikri ve ürün inovasyonu aşamalarıyla başlamaktadır. İletişimin artırılması ile çok fonksiyonlu gruplar arasında entegrasyon sağlanarak inovaktif ürün süreçleri sağlanmaktadır. İşletmelerin pazarda ilk olması, kısıtlı zamanda pazarda üstünlük ve avantajlar sağlayarak rekabet üstünlüğü elde etmektedir. Ürün inovasyonunu nelerin oluşturduğu ve ürün inovasyonu konusunun en önemli unsurlardan bir tanesi olduğu söylenmektedir (Börü, 2006, s. 156).

Şimdiye kadar talep edilmemiş olan gereksinimleri tahmin etmek amacıyla organizasyon, mümkün olduğunca tüketicilere yakın olmaktadır. Organizasyon, sadece tüketicilerin talep ettikleri gereksinimlere tahmin etmek için odaklanmamakta, aynı zamanda tüketicilerin talep ettiği beklentinin de ötesine odaklanmaktadır. Yeni hizmet uygulamaları, çoğu zaman gözden kaçsa da karşımıza çıkan yenilikler hizmet alanında eşit ölçüde öneme sahip olmaktadır. Hizmet inovasyonunu ürün inovasyonundan farklı kılan unsur, görülmeye değer olmaları olarak ifade edilmektedir. Görülmeye değer olmaları, inovasyonu etkili yapan özellikler içermektedir. Buluşların desteklenmesi, kamuoyu algısında inovasyondan önce gelmektedir. İnovasyonlar ve buluşlar arasında farklılıklar oluşmaktadır. İnovasyonlar, yeni ve çok farklı bir iş modeline sahip hizmetler sunarak yeni yöntemlerden oluşmaktadır. Buluşlar ise yüksek oranda içerdikleri yeniliklerden dolayı ürünlerden oluşmaktadır. Telefonda yapılan direkt sigorta işlemleri, hizmet inovasyonunu ifade etmektedir. Direkt sigorta–işlemleri,

yıllarca aracılar, ana caddelerdeki satış yerlerindeki kişiler tarafından ya da posta yoluyla kapıdan kapıya yapılmaktadır (Yılmaz, 2015, s. 67).

3.4.2. Süreç İnovasyonu

Teslimat yönetimine ilişkin ekipman, üretim, yazılım ve teknolojik alanlarda gerçekleştirilen iyileştirmeye, süreç inovasyonu denilmektedir. İşletme içerisinde etkinliği sağlamak için firmalar, üretim ve teslimat yöntemleri konusunda sürekli olarak yenilikler yapmaktadır. Üretim ve teslimat yöntemlerinin organizasyonda hiç uygulanmamış olması gerekmektedir. Geliştirilen yeni yöntemin organizasyon için yeni bir sistem olması gerekmektedir. Yeni süreci, firma ya kendisi geliştirmekte ya da başka bir firmadan destek alarak geliştirmesi yönünde yardımlar almaktadır. Süreç inovasyonuna yönelen firmalar, inovatif ürün üretmek veya geliştirmek, yeni ürün ve hizmetler üretmek amacıyla süreçlerini geliştirmektedir. Ürün maliyetlerini azaltmak için süreç inovasyonuna ihtiyaç duyulmakta ve ürünün maliyeti ile süreç inovasyonları yansıtılmaktadır (Aıds, 2003, s. 68).

İnovasyon sürecinin belirsizliği, işletmeler için sürecin kontrol ve yönetilmesini zorlaştırmaktadır. Teknolojik, finansal, pazar ve örgüt bu belirsizliklerin başında gelmektedir. İşletmelerin finansal açıdan ne kadar kaynak sarf edeceklerini ve personel ile işletmelerin hammaddelerini daha baştan tahmin etmek, çok zorlayıcı inovasyon süreci güçlükleri olarak ifade edilmektedir. Yenilik faaliyetlerini engelleyen en önemli engel, finansal yapısı güçlü olmayan ve risk sevmeyen işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır (Uzkurt, 2008, s. 42).

3.4.3. Örgütsel İnovasyon

Örgütsel yapı ve süreçleri, genel olarak örgütsel inovasyon olarak ifade edilmektedir. Örgütsel inovasyonla ilgili günümüze kadar gelen literatür kaynaklarına rağmen bu konuyu tam olarak anlamamıza olanak sağlayacak teorik bir çevre bulunmamaktadır. Teknolojik ilerlemeyi geriden takip edenler için örgütsel inovasyon, daha uygun bir strateji olmaktadır. İnsan kaynakları açısından bütçesi daha sınırlı ve finanse edilmesi daha kolay olmakta; meydana getirdiği firma ölçeğinde tetiklediği

inovasyon hızı ile etkileri yükseklik göstermektedir. Firma yapısıyla örgütsel inovasyon yakın ilişki içinde bulunmaktadır. Örgütsel inovasyon, sürekliliği olmayan ve en az gelişmiş teknolojik inovasyon içeren örgüt içerisinde kırılgan bir yapı oluşturmaktadır. Yaşamını sürdürebilmesi için örgütsel inovasyonun, sürekli bir ihtimam ile dikkat eşliğinde geliştirilmesi gerekmektedir (Telli, 2010, s. 57).

3.4.4. Pazarlama İnovasyonu

Ürünün tüketiciye ulaşmasında yeni ve etkin bir pazarlama yöntemi, pazarlama inovasyonunu ifade etmektedir. Yenilik bazlı çalışmada; promosyon, reklam, ürün tasarımı ve fiyatlandırma gibi geniş kapsamlı bir çalışma gerekmektedir. Talep ve temas süreçleri, pazarlama inovasyonunu içermektedir. Pazarlama iletişim alanında uygulanan yaratıcı fikirler, aynı zamanda alışveriş etkinliği ya da alışılmış bir pazar karmasına sahip sektörde yeniden tasarlamak şeklinde geliştirilmektedir (Hobikoğlu, 2015, s. 165).

Olması beklenen müşterilerle satın alma süreci boyunca bu tür inovasyonlar geliştirilerek farklı etkileşimlere odaklanılmaktadır. Geleneksel müşteri-satıcı ilişkisinden kurtulması, inovatif bir yöntem veya yol geliştirilmesi ve pazarlama inovasyonuna önem verilmesi vurgulanmaktadır. Yeni ürün konumlandırma teknikleri ve pazardaki ürünün satış kanalları, yenilemeye yönelik teknikler geliştirmektedir. Farklı ürün konumlandırılmasında yapı marketleri ve bayiler açma yoluna gidilmektedir (Yavuz, 2010, s. 146).

3.4.5. Yönetim İnovasyonu

İnovasyonun, şirket için yeni olabilmesi için şirket tarafından fikir, ürün veya davranışın önceden benimsenmemiş olması gerekmektedir. Yeni yönetim ilkeleri, süreçleri ve uygulamanın benimsenmemiş olması olarak ifade edilmektedir. Yeni olan inovasyonlar, organizasyonel-yönetimsel ya da yönetimsel inovasyon olarak adlandırılmaktadır. İmalatçı firmalar tarafından toplam kalite yönetim uygulamaları ve finansal kurumlar tarafından elektronik bankacılığın kullanılması, yeni olan inovasyonlara örnek olarak verilebilir. Her iki örnekte firma içindeki yeni inovasyonu

temsil etmektedir. Bir pazara ilk defa ticari olarak girmiş ürün ya da hizmet, dünya için yeni bir inovasyonu ifade etmektedir (Yılmaz, 2015, s. 87).

Yönetim inovasyonu, yeniliklere ve değişime hızla uyum sağlamasında ve işletmenin varlıklarını sürdürebilmesi için kullanmaktadır. Akademik çevrelerde ve politika alanında en çok tartışılan kavramın inovasyon olduğu vurgulanmaktadır. Sektör, kurum ve ülkeler için hizmetlerin ya da ürünlerin aynılaşması, yüksek rekabet gücünün artması karşısında inovasyon, çıkış yolu olarak görülmektedir. Kalite, esneklik ve uzun dönemli verimlilik ön koşul olarak değerlendirilmektedir. Bilginin, ekonomik ve toplumsal faydaya dönüşmesine inovasyon denilmektedir. İnovasyon, çok önemli bir rekabet aracı oluşturmaktadır. Yeni pazara girilmesinde, var olan pazarın büyütülmesinde, verimliliği ve karlılığı artırmada önemli rol oynamaktadır. Rekabet gücü yüksek firmalar, karlı ve verimli faaliyet göstererek ekonomiyi kalkındırmaktadır. Küresel ölçekte rekabet avantajı kazanarak gelişim göstermektedir (Satı ve Işık, 2011, s. 540).

3.4.6. Sosyal İnovasyon

Yaşamsal önemi olan konuların ve sosyal sorunların çözüme kavuşması için yaratıcı fikirlerin, dijital teknoloji yardımıyla projelendirilerek uygulamaya geçilmesi gerekmektedir. Fikrin ilk defa hayata geçilmesi, çoğu zaman sosyal inovasyonu ifade etmektedir. Gelişmiş ülkelerin bazıları, kendi yerel yöntemlerini kullanarak en iyi uygulamaları, kendi şehirlerinde adaptasyon ve uyarlama işlemleri yapmaktadır. Sosyal inovasyonla çözülebilecek bazı konular; park, yeşil alan, bahçe, altyapı sorunları, kentsel dönüşüm ve trafik sorunlarının çözümü gibi olarak ifade edilmektedir (Büyükuslu, 2015, s. 94).

Gezegen, toplum ve insan yaşamını sürdürebilmek için var olan kültürel, toplumsal, çevresel ve ekonomik sorunlara yenilikçi çözümler üreterek hayata geçirilmesine, sosyal inovasyon denilmektedir. Sorunların çözüme ulaşmasında projeler ile toplumsal yenileşmeye katkı yapma iddiasında bulunan kişiler, sosyal girişimci olarak tanımlanmaktadır. Sosyal girişimciler, gerçekleştirdiği her projede sadece sorunların çözümüne katkıda bulunmamakta; aynı zamanda sorunun ortaya

çıkmasındaki algı, davranış ve tutumları, yöntemleri ile değiştirmektedir. Şirketlerin bazıları kar elde etmeyi hedefleyerek sosyal inovasyon projeleri oluşturmaktadır. Toplumsal yaşama sürdürülebilir önemli bir katkı sağlamaktadır (Dursun, 2016, s. 58).

3.5. İNOVASYON SÜRECİNİN BİLEŞENLERİ

3.5.1. Yaratıcı Çalışma

Çoğu icatlar, yaratıcı çalışma esnasında şans eseri ortaya çıkmaktadır. İcatların ortaya çıkabilmesi ve yeniliğe dönüşebilmesi için ortamın hazırlanması ve yenilikçi fikirlerin desteklenmesi gerekmektedir. Yaratıcı bireylerin varlığı, yeni fikirlerin ortaya çıkarak, değerlendirilmesinde daha etkili olmaktadır. Değerler ve inançların yeniliklerde örgüt yapısının en önemli unsurları olduğu ve kültürün önemi ifade edilmektedir. Yenilik sürecine etki eden faktörler; muhasebe ve ölçme sistemleri, iletişim politikası, eğitim politikası, ödüllendirme sistemi ve süreçler olarak ifade edilmektedir. Yenilik sürecine etki eden faktörlere, örgütsel iklimi oluşturma denilmektedir. Yeniliği teşvik edecek şekilde işletme içerisinde bu faktörler tasarlanmaktadır (Uzkurt, 2008, s. 46).

Değer yaratarak büyümek, inovasyon yoluyla günümüz ekonomisinde önemli bir yere sahip olmaktadır. Yaratıcılık gücünü, yaratıcı problem çözme tekniklerinden almaktadır. Eğitim sisteminde, ezberleme yöntemi yerine yaratıcı yöntemler izlenmesi ve toplumda yaratıcı çalışmalar desteklenerek büyüme hedeflerinin belirlenmesidir, denilebilir. İnovasyonda başarı yakalamak için işletmenin alanıyla ilgili sergiler ile fuarlar takip edilerek yaratıcı fikir ve çalışmalar için bilgiler toplanması önem kazanmaktadır (Hobikoğlu, 2015, s. 7).

3.5.2. Erişilebilir Bilgi

Toplumda, işletmelerde ve organizasyonlarda bilginin; üretimi, tüketimi ve dağıtılması ile kaynakların nasıl sağlandığını ifade eden kavrama, erişilebilir bilgi denilmektedir. Tarihsel ve kurumsal koşulların anlaşılması, bilginin ekonomik bir mal gibi ele alınması, işletme içindeki inovasyon sürecinde ilerlemeye odaklanılması ve ekonomi içerisindeki bilginin etkinliği ile konumunu açıklamayı amaçlamaktadır. Yeni

ürün ve hizmetlerin üretiminde, erişilebilir bilgi çalışmaları ile fonksiyonlarına odaklanmaktadır (Kavak, 2016, s. 48).

3.5.3. Benimsenme ve Yayılma

İnovasyon geçidinin takip edilmesindeki amaç, farklı organizasyonlar tarafından inovasyonların çeşitli biçimlerde yayılmasını belirlemek olarak yorumlanmaktadır. Tarımsal deney merkezleri ile Amerika'da elli eyaletin her biri, tarıma yönelik inovasyonlar geliştirerek bunları tarımsal faaliyetlere dönüştürmektedir. Tarımsal faaliyetlerin yayılmasında hazır olup olmadığına karar verilen inovasyonlar, uzmanlar tarafından daha çabuk algılanması amacıyla çiftçilere tavsiye edilmektedir. Tavsiyeler, inovasyona genel bir onay verebilir ya da zemin koşullarına, özel şartlara ve belirli iklimlere tavsiye edilebilir. İnovasyonun yayılmasına başlama noktasında, yayılım ajandasına aktarılırken Ar-ge çalışanları organizasyonel bir ara yüz oluşturmaktadır. Yayılım ajansı ve Ar-ge arasındaki benzer organizasyonlar başka alanlarda da ara yüz olarak kullanılmaktadır. Yeni teknolojilerle araştırıp ortaya koyarak ve şekillendirerek, farklı yollarla onları benimseyen uygulayıcı ve kullanıcılara yayıldığını söylemek olarak ifade edilmektedir (Yılmaz, 2015, s. 8).

3.5.4. Deneme ve Uygulama

İnovasyon, bireyin karar alan bir birim tarafından uygulamaya soktuğu andan itibaren başlamış olmaktadır. İnovasyonun karar sürecinin uygulama aşamasına kadar olan kısmı, tam bir beyin jimnastiği olmaktadır. Uygulama aşamasında oluşan yeni bir fikir, fiilen uygulamaya konulma esnasında davranışsal değişiklikler içermektedir. İnovasyonun uygulamaya dönüşmesi ve yeni bir fikrin benimsenmesi kararı verilmesi birbirinden farklı kavramları oluşturmaktadır. Uygulama aşamasında, inovasyonun nasıl kullanılacağı ile ilgili problemler ortaya çıkmaktadır. Tedarikçi problemleri ortaya çıkmadığı veya inovasyona erişilememesi gibi olaylar olmadığı sürece karar aşamaları izlenmektedir (Yılmaz, 2015, s. 196).

İşletmeye rekabet gücü sağlayan inovasyon, işletmedeki diğer stratejilerin uygulanmasına da olanak sağladığı için temel yetkinlik olarak kabul edilmektedir.

İnovasyonun olduğu her örgütte bir temel yetkinliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanlara uygulamalar yaptırarak tekrarlar, deneyler ve deneme yanılmalarla öğrenme fırsatı verilmekte, çünkü inovasyon sürecinin bir öğrenme süreci olduğu görülmektedir (Satı ve Işık, 2011, s. 544).

3.5.5. Ticarileştirme

Ülkemizde araştırılmadan ticarileştirilen inovasyon, doğrudan işleyen bir kavram olarak tanınmakta ve inovasyonun işbirliğini geçerli kılan yapısını anlamamızı zorlaştırmaktadır. Doğası gereği inovasyon, karmaşık bir durumu ifade etmektedir. Talepleri şekillendiren, inovasyonun ticarileşmesini doğrudan etkileyen; güvenlik, kalite, etkinlik ve elverişlilik kavramları ikinci derece öneme sahip olarak eğilim göstermektedir (MÜSİAD, 2016, s. 45).

Ar-ge yatırımları sonucunda ortaya çıkan ürünlerin ticarileştirilmesi, girişim sermaye fonlarının arttırılmasıyla sağlanmaktadır. Girişim sermayesi oranları doğrultusunda, Ar-ge sonuçlarının iyileştirilmesi sağlanmaktadır. Gerekli yasal düzenlemeler yapılarak girişim sermaye ticarileştirme fonları artırılmaktadır. Girişimci ve yatırımcı buluşturularak teşvik sistemleri ortaya konulmaktadır (Hobikoğlu, 2015, s. 405).

3.6. İNOVASYON MODELLERİ

3.6.1. Doğrusal İnovasyon Modelleri

3.6.1.1. Talebin Çektiği İnovasyon

Tüketici ve piyasa talebi, talep kökenli inovasyon modelleri arasındaki inovasyonun en belirgin özelliği olmaktadır. Endüstriyel inovasyonları açıklamakta yetersiz kalan ve 1970'li yıllarda yapılan çalışmalar, doğrusal inovasyon modellerinin çok uç örnekler olduğunu göstermektedir. İnovasyonu teknoloji ve bilim arasındaki veya piyasadaki gelişmelerle açıklamak yerine; teknolojik, bilim ve piyasa arasındaki etkileşimle açıklamak söz konusu olmaktadır. Üçüncü nesil eşleme ve atraksiyon modelleri, bunun sonunda ortaya çıkmaktadır. Fonksiyonel olarak ilişkili ve birbirinden

bağımsız aşamalar ya da etkileşim sürecinin sürekli olmadığı bir şekilde bu modellerin ortaya çıktığı söylenmektedir (Erden, 2009, s. 30).

3.6.1.2. Bilimin İttiği İnovasyon

Bilim kullanılarak, toplumsal ve ekonomik yararlar sağlamak amacıyla yaratıcı çıktılara inovasyon yardımıyla ulaşılmaktadır. Bilim, etkinliğin~~in~~ tüm süreçlerini kapsayarak tek başına inovasyon etkinliği oluşturamamaktadır. Bir fikrin kuramları, eylemleri veya sonuçları bir araya getirilerek yararları ve pazarlanabilirliği ile çıktıya dönüşmesine, bilim etkinliği denilmektedir. İnovasyon, sadece yenileme olayı olmamakta; kurumsal aşamalardan başlayarak yenilik, yeni ürün ve pazarlanabilir olması gerekmektedir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012, s. 24).

3.6.1.3. Doğrusal İnovasyon Modelinin Eksiklikleri

Ar-Ge faaliyetleri için daha fazla fon ayrılması anlamına gelen doğrusal inovasyon modeli, politikacıların sevmediği bir model olmakla birlikte, örgüt olarak bu modele ihtiyaç duyulmaktadır. Doğrusal inovasyonda piyasa ve araştırmalar arasındaki ilişki, sıralı ya da piyasada araştırması yapılmadan giden doğrusal bir çizgi oluşturmaktadır. Formülasyonun basitliği nedeniyle açıklayıcı belirsizlikler içerdiği için hızlı değişim ve baskıların olduğu zamanlarda doğrusal model tercih edilmektedir. (Erden, 2009, s. 33).

3.6.2. Doğrusal Olmayan İnovasyon Modelleri

3.6.2.1. Network Modeli

Network sistemleri, içerideki paylaşım ve etkileşimde dışa açık olacak şekilde başarılı bir inovasyona ulaşmada ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi ile teknolojiye ulaşmak, günümüzde hızlı ve kolay olmaktadır. İşletmeler, bilimde ve teknolojideki değişiklikleri takip etmek için bu bilgileri işletmeye aktarmak ve çevredeki değişiklerden kaynaklı fırsatlara cevap vermek için güçlü bir iletişim ağına ihtiyaç duymaktadır. İşletme içerisinde haberleşme ve bilgi akışını inovasyona dönüştürmek için iletişim ağları

gerekmektedir. İletişim ağlarının dışa açık ve dinamik bir veri tabanına ihtiyacı olduğu söylenmektedir (Uzkurt, 2008, s. 47).

3.6.2.2. İnteraktif Öğrenme Modeli

İnovasyon süreçlerinde kullanılan gerekli ve önemli girdiye, interaktif öğrenme modeli denilmektedir. İnteraktif öğrenme modeli, üretim yöntemlerinin bulunması ile piyasa için yeni ve verimli olması ile yeni veya çekici ürünlerin keşfedilmesi, piyasadaki rekabet gücünü artırmayı sağlamaktadır. Üretim ile birlikte kullanıcılar arasındaki etkileşim sonrası ortaya çıkan ürünün, öğrenme ve süreç aşamalarından sonra inovasyonunun başarılı olması beklenmektedir. Problemleri çözmek için neyin nasıl yapıldığını bilme sürecini şekillendirmede, karşılaşılan problemlerin tespit ve tanımlanmasında, problemlerin çözülmesinde interaktif öğrenme kullanılmaktadır. Yaşanılan deneyimlerden ders çıkarma yeteneği ve bu deneyimler sonrası problem çözme konusundaki kullanma süreci de büyük öneme sahip olmaktadır. İnovasyonu teşvik edici interaktif öğrenme, değişiklikler üretmektedir. İnteraktif öğrenme modelinin neden olduğu değişim, diğer şirketlere daha fazla değişimler yapma konusunda baskı uygulamaktadır (Işık ve Kılınç, 2012, s. 170).

3.7. İNOVASYON KAYNAKLARI

3.7.1. İç Kaynaklar

3.7.1.1. Mevcut Süreçler

Müşteri isteklerine yönelik hizmet ve ürünlerin ortaya çıkmasında kaynakların etkin bir şekilde verimli olarak kullanılması, işletme yönetim fonksiyonlarının içinde önemli bir yer tutmaktadır. Mevcut süreçler, bu amacın gerçekleştirilmesinde kullanılan birçok teknikten biri olarak görülmektedir. Son yıllarda mevcut süreç yönetimi, uygulamalar arasında önemli bir yer tutmaktadır. Karlı, etkin, verimli işletmelerin oluşturulmasında, hizmet ve üretim sektöründe mevcut süreç uygulaması, artış gösteren bir kavram olmaktadır (Tütüncü, 2016, s. 77).

3.7.1.2. Entelektüel Sermaye

Entelektüel sermaye kavramı ilk olarak 1960'lı yıllarda karşımıza çıkmaktadır. İnovasyon sermaye kaynakları, entelektüel sermaye kavramıyla gündeme gelmektedir. Japonya, 1980 yılında işletmeler için yeni değerler yaratarak bu değerlerin rekabet gücünü nasıl göstereceği ve bu yapılırken var olan kaynakların etkin olarak kullanılması sorunlarının tartışılması sonrası entelektüel sermaye gündeme gelmektedir. 1990'lı yılların sonuna kadar entelektüel sermaye kavramı uygulama alanları, gündeme gelmesi ve tartışmaları devam etmektedir. Ticari bir iş anlayışının temel öğesini bilginin oluşturduğu vurgulanmaktadır. Emek, geçmiş yıllarda kolay ulaşılabilen ve işletmeler için birincil derecede bir faktöre sahipti olduğu bilinmektedir. Doğal kaynaklar ve sermaye gibi üretim kavramları günümüzde, bilginin gerisinde kalmaktadır. Ekonomik sistemde, örgütlerin en önemli sermayesinin bilgi olduğu söylenmektedir. Bilgi, örgütler için yaşam çizgileri üzerinde etkilere sahip olmakta ve gün geçtikçe etkisini arttırarak devam etmektedir. İşletmelerin devamlılığını sağlamada, entelektüel sermayede, kriz ve rekabet ortamında bilgi önemli bir değere sahip olmaktadır (Gülseçen, 2015, s. 122).

Şirketlere rekabet avantajı sağlayan entelektüel sermaye, şirketlerin temellerini sağlamlaştırmakta ve kullanıldıkça değeri artan bir yardımcı araç olmaktadır. Sürekli değişimi sağlanmayan entelektüel sermaye, yapılandırma olmadığı sürece devamlılığını sağlayamamaktadır. İşletme bilançosunda maddi olarak görülmeyen ve işletmelerin rekabet üstünlüğü için kalıcı hizmet eden varlıklara, entelektüel sermaye denilmektedir (Hobikoğlu, 2011, s. 88).

3.7.1.3. Örgütsel Bellek

Öğrenme yolunun her birey için açılması demek; organizasyondaki bireylerin gereksinim duydukları bilgiye karşı, sorumluluk duyması olarak ifade edilmektedir. Sorumluluk ihtiyacı, başkalarına bilgi akışı sağlama sorumluluğunu da beraberinde getirmektedir. Her çalışanın bilgi ihtiyacı farklılık göstermektedir. Çalışanın bilgiye sahip olması, diğer çalışanın da aynı bilgiye sahip olmasını gerektirmemektedir. Bilgi akışının sistematik ve hızlı ilerlemesi için sahip olunan ve ihtiyaç duyulan bilginin, neler olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. İşletmelerin edindikleri bilgilerle

beslenebilmeleri için güçlü ve zayıf yönlerini bulmaları ve öğretim sistemlerini benimsemiş olmaları gerekmektedir. Daha hızlı ve yararlı sonuçlara ulaşmak için işletmeler, güçlü yönleri sayesinde eksiliklerini tamamlamakta, gerekli hususlara yönelmekte ve öğrenmeyi odaklaştırarak sonuçlara ulaşmaktadır (Demirel ve Kubba, 2014, s. 142).

İşletmede inovasyon düzeyinin yüksek olmasının nedeni, örgütsel bellek düzeyinin yüksek olması şeklinde ifade edilmektedir. İnovasyon ve öğrenme kavramları, örgüt varlığının devamını sürdürmede ve örgütsel gelişimin sağlanmasında birlikte ele alınması gereken değişenler olmaktadır. Örgütün yeni fikirler geliştirerek yeteneğini ve yaratıcılığını artırmasına, örgütsel bellek denilmektedir. Yetenekler yoluyla işletmeye rekabet avantajı sağlayıcı değerlere de inovasyon denilmektedir. Örgütsel öğrenim için en önemli öncülerden birisi olarak inovasyon karşımıza çıkmaktadır. İnovasyona dönüştürülemeyen öğrenmenin işletmelere rekabet avantajı sağlamadığı söylenmektedir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012, s. 36).

3.7.2. Dış Kaynaklar

3.7.2.1. Kullanıcılar

Kullanıcıların, işletmeleri inovasyon yapmaya yönlendirdiği, kullanıcıları yönlendirenin de deneyimli ve bilgili kullanıcılar olduğu söylenmektedir. Araştırmalar sonucunda, kullanıcılar, fikir geliştirme sürecine katılmaları ve kullanıcıların yeni inovasyon çalışmalarında ortaya çıkan ürünün performansı üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Kullanıcılar arasında yapılan araştırmalar sonrasında, başarılı ürünlerle ilgili olarak pazarlama ve Ar-ge çabaları sonucu ortaya çıkan ürünlerin üçüncü sırada yer aldığı söylenmektedir. Yeni ürünlere ulaşmak için pazar araştırmasından önce kullanıcı grup tartışmaları ve kullanıcılarla mülakatlar yapılmaktadır. Kullanıcılar, inovasyonlar konusunda rol model olmakta ve aktif bir inovatör olarak katılım sağlamaktadır. Kaynaklar içerisinden seçilen yönlendirici kullanıcılar, geriye kalan tüm kaynakları oyun dışına atmaktadır (Aygen, 2006, s. 84).

Geniş kapsamlı problemlere çözüm bulmak amacıyla inovasyon kullanıcıları uyguladığında büyük olasılıkla buluş ortaya çıkmaktadır. İnovasyonun nasıl kullanılması gerektiği, inovasyon konusundaki bir arayışı motive eden problem yardımıyla anlaşılmaktadır. Bireysel ve organizasyonel problemlerle inovasyonun eşleşmiş olması, kapsamlı ve tamamlayıcılığı söz konusu olduğunda inovasyonu yeniden buluş yapmaya itmektedir (Yılmaz, 2015, s. 198).

3.7.2.2. Tedarikçiler

İşletmeye hammadde, yarı mamul, üretim giderleri, iş gücü ve enerji gibi kaynakları sağlayan kuruluş ya da kişilere tedarikçi denilmektedir. İşletme, tedarikçilerle arasında iyi ilişki kurarak kullanılan girdilerle üretimini yaptığı malların kalitesini sağlamaktadır (Mucuk, 2014, s. 33).

İşletmeler açısından tedarikçi seçimi çok önemli olmakta ve çalıştıkları tedarikçi sayısını azaltarak daha yakın ilişkiler kurmaktadır. Daha az tedarikçiyle çalışmayı tercih eden işletmeler, çalışma stratejisini seçtiklerinde tedarikçiye daha fazla iş vermek zorunda kalmaktadır. Tedarikçiye daha fazla iş vererek işletmenin başarısı üzerindeki etkilerini artırmaktadır (Özdemir, 2010, s. 61).

Kendi pazarlarında faaliyet gösteren ve müşterileriyle birlikte çalışmalar yapan tedarikçiler, fayda sağlayacak bilgiler elde etmektedir. İşletmelerin yeni ortaya çıkan gereksinimlerini karşılamada kolaylık sağlaması ve anahtar tedarikçilerle güçlü bir iş ortaklığına gidilmesi, inovaktif çözümlerin belirlenmesinde her iki tarafın işlerini kolaylaştırmaktadır (Yılmaz, 2015, s. 458).

3.7.2.3. Üniversiteler ve Araştırma Kuruluşları

Köprü görevini üstlenen araştırma kurumları ve üniversiteler, inovasyon kaynaklarında inovasyonun çıkış noktasını oluşturmaktadır. Üretim faktörlerinin en önemlisinin beyin gücü olduğu ifade edilmektedir. En önemli unsurun ise, entelektüel sermaye ve beşeri sermaye olduğu görülmektedir. Araştırma kuruluşları ve tesisler, laboratuvarlar açmaktadır. Açılan laboratuvarlarda ortaya konulan araştırma sonuçları

sonrası oluşan küçük inovaktif şirketlere, tamamlayıcı ya da yan şirket denilmektedir (Oke vd., 2007, s. 745).

İnovasyonların bütünü, belirli bir yenilik içermektedir. Dünya ve firma için yeni olması, inovasyonların orijinal olması için gerekli üç kavramı oluşturmaktadır. Yenilik yapmak ve yayılım göstermek, kendini kanıtlamak için farklı yollar izlenmektedir. İzlenen yolların bazıları; işletme içerisinde geliştirilen inovasyon, işletme dışında geliştirilen inovasyon, kamu araştırma kurumları veya başka işletmelerle yapılan iş birliği sonucu inovasyonlar olduğu ifade edilmektedir (Yılmaz, 2015, s. 171).

3.7.2.4. Rakipler

Yakın çevre faktörlerinden birisini rakipler oluşturmaktadır. İşletme faaliyetlerini yakından ilgilendiren rakipler, çoğu benzerlik gösteren mal veya hizmeti piyasaya sürmektedir. İşletmenin başarı şansının belirleyici unsurları; rakiplerin piyasada kalmak için yaptıkları harcamalar, ürünlerin üstünlük yönleri, dağıtım kanalları ve fiyat düzeyi olduğu ifade edilmektedir. Bir rakibin dağıtım kanalları güçlü ise, piyasayı kontrol edebilmesi, kaliteli bir ürüne sahip olması, faaliyetlerinde etkin olması mümkün olmaktadır. Fiyatları düşük ve reklam için çok para harcıyor ise bu rakiple rekabet etmek oldukça zorlaşmaktadır (Küçük, 2013, s. 77).

Şirketleri inovasyona yönelten diğer faktörün ise pazardaki rakiplerin ve şirketlerin gerçekleştirmiş olduğu inovaktif faaliyetler olduğu ifade edilmektedir. Şirketlerin inovaktif girişim ve projeleri uygulamaya koyması, rakiplerin inovasyonla ilgili faaliyetleri sonucu oluşmaktadır. Üretilen ürünlerin Riskini pazarda azaltmak için rakiplerin geliştirdiği inovasyonlar taklit edilmektedir. Taklit ürünleri yapmak, rakibin üstünlüğünü önleyebildiği gibi pazardaki payını ve performansını yükselterek sektörde devamlılığını sağlamaya yardımcı olmaktadır (Yılmaz, 2015, s. 21).

3.7.2.5. Endüstri ve Pazar Yapısı

İnovasyon; pazarda ve öncesinde, organizasyonda her anlamda birtakım değişiklikler içermektedir. Yeni inovasyonların oluşturduğu yeni pazarlarda kalma

süresi, eski inovasyonlar göre daha uzun sürmektedir. Pazarların yapısını etkilemek için inovasyon yapan organizasyon veya kişilerin, girişimci bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. İnovasyon araştırmacıları tarafından ortaya atılan iki bulgu bulunmaktadır. Bulgular; ürünleri ve hizmetleri yaratarak yönlendiren kullanıcı süreçleri ile var olan pazarın yapısını değiştiren strateji olarak yer almaktadır. (Gürkan, 2013, s. 35).

3.7.3. Durumsal Kaynaklar

3.7.3.1. Stratejik Ortaklıklar

Stratejik iş birliğinin üzerinde stratejik ortaklık birinci aşamada gelmektedir. Kapsamlı amaçlara hizmet etmek için daha uzun vadede stratejik ortaklığa ihtiyaç duyulmaktadır. En belirgin ayırt edici özelliği, stratejik ilişkinin uluslararası düzeyde veya bölgede daha köklü çıkarları öngörmesi olarak yorumlanmaktadır. Her stratejik işbirliği, stratejik ortaklık anlamına gelmemekte ve ortaklık kavramıyla ilgili yapılan en ciddi hatayı oluşturmaktadır. Her stratejik ortaklık aynı anda stratejik işbirliği anlamına gelmektedir. Stratejik ortaklık ile stratejik işbirliği arasındaki en belirgin özellik, gözetilen hedeflerin kapsamlı ve köklü bir şekilde olması olarak yorumlanmaktadır. Kapsamlı ve köklü şekildeki stratejik ortaklığın aynı zamanda karşılıklı bağımlılık ve uzun zaman sürmesi için dış aktörler ve devlet tarafından beslenmesi gerekmektedir. Stratejik işbirliğinde böyle bir zorunluluk olmamaktadır. Süreklilik esas olduğu için stratejik ortaklıkta şartlarının değişmesine karşılık azami dayanıklılık görülmektedir (Sümer, 2010, s. 678).

Yeni teknoloji veya ürün geliştirmek için iki veya daha fazla firmanın bir araya gelerek oluşturduğu resmi veya gayrı resmi oluşuma, stratejik ortaklık denilmektedir. Ticaret birliği tarzı, temel aşamalara odaklanmaktadır. Pazara yakın geliştirme çalışmaları, daha ileri aşamalarda stratejik iş birliği yürütülürken oluşturulmaktadır (BTSO, 2007, s. 22).

3.7.3.2. Örtülü Olan Bilgi Kaynağı

Aktarılan düşünce ve duyguların ifade bulamamasına, örtülü bilgi denilmektedir. Deneyim ve tecrübe yoluyla aktarıldığı için ifade etmekte zorluk yaşanmakta, avantaj ve üstünlüğün temelini oluşturmaktadır. Örtülü bir kaynak, aynı zamanda sahip olduğu kaynaklar ile özünde örtülü bilgi barındırmaktadır. Dini, fiziki ve kültürel bir şekilde ortaya çıkmasına, örtülü bilgi denilmektedir. Üstünlüğün kaynağı, rekabetin özünü oluşturmaktadır. Kaynakların öne çıkması, örtülü bilginin esas hareket noktasını oluşturmaktadır. Sahip olduğu özellikler dikkate alındığında örtülü bilgi, kaynakları örtülü bir bilgi oluşturmaktadır (Bolat, 2009, s. 340).

3.8. İNOVASYON STRATEJİLERİ

3.8.1. Freeman ve Soete'nin Sınıflandırması

3.8.1.1. Geleneksel ve Fırsatçı İnovasyon

Mesleki beceri ve yeteneklere dayalı teknolojiler, geleneksel inovasyon stratejilerini ifade etmektedir. İşletmeler uzmanlık ve beceri gerektiren işler yaptıkları için üretilen mallara talep oldukça fazla olmaktadır. Pazarda değişiklik yapmayan firmalar, inovasyon stratejilerini geleneksel olarak sürdürmektedir. Geleneksel ve fırsatçı inovasyonda, üründe geliştirme yapmak mümkün olmamakla birlikte gerekli kapasite ve donanıma sahip olamamaktadırlar (Deniz, 2007, s. 156).

Yenilikçi firmalar, genellikle fırsatçı inovasyon stratejisi yolunu izleyerek Ar-ge çalışmalarına önem vermektedir. Az maliyetle çok üretim sağlayarak en uygun olan üretim kapasitesine sahip olmaktadır. İşletmeler, karşılarındaki lider firmaların zayıf noktalarını ve boşluklarını değerlendirmektedir. Yenilikçi olmaları nedeniyle üretmiş oldukları ürünleri, ekonomisinin sağladığı uygun maliyetlerle birlikte pazara sunma zamanını ve fırsatlarını kollamaktadır (Örücü vd., 2011, s. 66).

3.8.1.2. Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon

Mevcut bilgileri ve teknolojiyi kullanmaya çalışan işletmeler, yenilikleri belirli bir mesafeden izleyerek taklitçi inovasyon stratejisini uygulamaktadır. Patent yolu ile korunan ürün ve hizmet yenilikleri, patent süresinin dolmasını beklemekle beraber bu tür bir stratejiye de örnek olmaktadır. İşletmeler bu sayede herhangi bir lisans ücreti ödemek zorunda kalmamaktadır. Taklit edilen yeniliklerden daha fazla para kazanmak için yeni pazarlar bulunması gerekmektedir. Maliyet avantajına sahip bu şirketler, genel giderleri düşük olduğundan ürettikleri ürünü ucuz fiyatla pazara sunabilir. Üretim becerisi ve teknik bilgi, bu işletmelerde gereksinim haline gelmektedir. Sermayesi yoğun küçük işletmeler; hiçbir girişimi bulunmayan, Ar-Ge çalışmaları ve ürün tasarımında bağımlı işletmeler olarak ifade edilmektedir. İşletmeler, diğer büyük işletmelerin atölyesi veya bir bölümü gibi çalışmaktadırlar. Pazarlarını genişletmek, ileride farklılaşmaya gitmek ve durumlarını değiştirmek istemeleri nedeniyle biçimsel bağımsızlıklarını yitirmek istememektedirler (Örücü vd., 2011, s. 63).

İşletmeler, öncü işletmelerin inovatif ürünlerinin aynısını üretmeyerek savunmaya yönelik strateji izlemektedir. İlk olmasından dolayı ilerde oluşabilecek hataları minimuma indirmekte ve yeni patent alabilecek tasarımlar üreterek çalışmaktadır. Öncü işletmeler tarafından alıştırılan ve oluşturulan pazarlardan yararlanılmaktadır. Düşük üretim ile aynı ürünün üretilmesine taklitçi strateji denilmektedir. Taklitçi strateji uygulayan işletmeler, parça imalatı yapan ve ara mal üreten işletmelerle birlikte çalışmaktadır. Stratejinin en önemli unsurunun, düşük maliyet ve girişim yeteneği olduğu ifade edilmektedir. Kısa dönemde yüksek kar sağlamak için kısıtlı kar marjı ve düşük maliyetlerle çalışan bir strateji yolu izlenmesi gerekmektedir (Hobikoğlu, 2015, s. 188).

3.8.1.3. Savunmacı İnovasyon

Savunmacı yenilikçiler, teknik gereksinim ve değişimlerden geri kalmak istememekte ve dünyada ilk olmayı da tercih etmemektedir. Pazarda ilk olan yenilikçileri takip ederek risklere katlanmak istememekte ve ilk yenilikçilerin hatalarını izleyerek açtıkları pazardan yararlanmaktadırlar. Orijinal yenilik türü için savunma

strateji izleyen yenilikçiler, kapasitesini azaltarak üretim mühendisliği alanında ve pazarlama alanında yetenek veya güç sahibi olabilirler. Benzer faktörler ya da bunların karışımı, savunmaya yönelik strateji izleyen yenilikçileri ifade etmektedir. Gönülsüzce savunma stratejisi izleyen işletmeler, saldırgan ve başarılı rakipler tarafından yarış dışı bırakılması nedeniyle savunma stratejisini tercih etmektedir. Savunmaya yönelik yenilikçiler, bazı sorularla karşı karşıya kalmaktadır. Sorunlar; mevcut başarılı ürünü ve teknolojiyi yeni olanın yerine tercih edip etmemesi, tercih edecekse zamanının belirlenmesi ve tercih etmeyecekse var olan ürüne devam edeceği şeklinde yorumlanmaktadır. Yeni ürünler için araştırmalar yapılmakta ve mevcut başarılı ürünlerden yararlanılmaya devam edilmektedir (Örücü vd., 2011, s. 66).

Savunmacı inovasyon stratejisini izleyen firmalar, pazarda ilk olma ve teknolojide öncü olmayı hedeflememekte, fakat teknolojik gelişmelerin de gerisinde kalmak istememektedir. Savunmacı stratejide risk oluşturan yüksek Ar-Ge maliyetleri ve radikal yeniliklerden kaçınılmaktadır. Yeni bir teknolojik ürün yapmak yerine, yeni teknolojiyle mevcudu iyileştirmeyi tercih etmektedir. Radikal yenilikler yerine yavaş yavaş olan yeniliği amaçlamaktadır. İyileştirilmiş ürünlerini sınırlı sayıda pazara sunarak etkili ve verimli olmak için çok çaba gösteren firmalar, savunmacı yenilik stratejisini izlemektedir (Deniz, 2007, s. 155).

3.8.1.4. Saldırgan İnovasyon

Saldırgan inovasyon, rakiplerinden önce inovatif hizmet ve ürünlerin geliştirilerek pazara sunulması şeklinde yorumlanmaktadır. Saldırgan inovasyondaki amaç, pazarda öncelik ile teknik alanda üstünlük sağlamak ve güçlü bağımsız bir Ar-Ge yapısı elde etmek olarak ifade edilmektedir. Ar-Ge faaliyetleri sonrası, sonuçların hızlı bir şekilde yorumlanarak üstünlüğün sürdürülmesi ve uygulamaya konulması gerekmektedir. İlk inovasyon döneminde satıcıların ve tüketicilerin ürün üzerinde bilgi sahibi olmak için; el kılavuzu, kitap, uygulama alanı ve eğitim setleri gibi hizmet faaliyetlerinde bulunmaları gerekmektedir. Saldırgan strateji izleyen işletmelerde Ar-Ge payı %50 çıkmakta, fakat toplam maliyet içerisindeki Ar-Ge harcamaları çoğunlukla %10 paya sahip olmaktadır. Saldırgan inovasyonda bu nedenle yüksek getiri ve yüksek risk sağlanamamaktadır (Hobikoğlu, 2015, s. 187).

Saldırgan inovasyon stratejisinde işletmeler, rakip firmalardan önce yeni üretim sürecini ve yeni ürünü pazara sunmakla birlikte teknik alanda veya pazarda lider olmayı hedeflemektedir. Firmalar, yeni teknolojik ve üstünlüklerden yararlandıkları takdirde dünya çapında teknolojik ya da bilim sistemleri ile özel ilişki içerinde bulunabilir. Güçlü araştırma geliştirme faaliyetlerine ağırlık veren işletmeler ise büyük avantajlar sağlamış olmaktadır. Saldırgan inovasyon stratejisini uygulayan firmalar, yüksek risk ihtimalleri ve yüksek getiri beklentisi ile karşılaşmaktadır (Örücü vd., 2011, s. 63).

3.8.2. Miles ve Snow'un Sınıflandırması

3.8.2.1. Analizci Strateji

Geniş kapsamlı problemleri çözebilmek için analizci stratejiden yararlanılmaktadır. Yöneticilerin karşısına çıkan fırsatlar, bu stratejide kolayca belirlenmekte, alışverişte oldukları çevrelerdeki olaylar ve eğilimler hakkında bilgi sağlamaktadır. Yöneticilerin yapmış oldukları faaliyetler arasındaki eksiklikleri belirlemede firmalar, bilgilendirme yolunu kullanmaktadır. Bilgilendirme neticesinde yeni projelerde uygulama alanlarını geliştirerek kaliteli buluşlar yapmak, maliyetleri düşürmek, zamanın boşa geçmesini önlemek ve analizler yapmak hedeflenmektedir. Doğru karar alma aşamasında, inovasyona ilişkin analiz firmalarının kritik bir faktör olduğu ifade edilmektedir. Firmalar, sadece sahip olduğu bilgilendirme ve iç kaynakları kullanmaya odaklanırsa teknoloji ve ürün süreçleri ile buluşlar konusunda zorluklarla karşılaşmaktadır (Yılmaz, 2015, s. 527).

Atılgan ve savunma stratejisi duruşları, analizci stratejinin bir karması olarak ifade edilmektedir. Analizciler, kararlılık ve yenilik arasında denge oluşturmaya çalışmaktadır. Yeni pazar ve ürünleri araştırırken diğer taraftan bazı alanlarda faaliyetlerine de devam etmektedirler. Rakiplerini dikkatli bir şekilde izleyerek, rakiplerin sergilediği davranış, tutum ve taktikleri benimsemekte, var olan pazarı yakından takip etmektedirler. Analizciler, değişen ürün pazar alanı ve kararlı olmak üzere iki tip çalışan örgütleri içermektedir. Kontrol ve esneklikleri birleştirerek analizlerden sonra fırsatları değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Kendi alanlarında

pazarlama ve ürün stratejileri uygulasalar da yeni alanlara girmek ve ümit verici çeşitli pazar ya da ürün geliştirme stratejileri uygulamaktadır (Akbolat, 2009, s. 134).

3.8.2.2. Öncü Strateji

Pazar fırsatlarına odaklanılması ve ürün yeniliğinin geniş hatlarla yapılması, öncü stratejiyi izleyenlerin özelliklerini oluşturmaktadır. Verimlilik, yenilikten sonra gelmektedir. Öncü stratejileri izleyenler, yeni pazarı oluşturarak ilk pazara girmiş olan işletmenin sahip olabileceği avantajları sağlamaktadır (Naktiyok ve Karabey, 2010, s. 209).

3.8.2.3. Tepkici Strateji

Üst yöneticilerin organizasyonda belirsizliği ve değişimi algıladığı fakat başa çıkmakta yetersiz kaldığı örgütler, tepkici strateji olarak ifade edilmektedir. Tepkici stratejiyi izleyenler, çevredeki değişimlerden dolayı fırsatları değerlendirmek yerine tehditlerden kaçmakta ve strateji izlemek yerine konumuyla varlıklarını korumaya yönelmektedir. Tepkiciler, strateji konusunda tutarlı bir davranış sergilememektedir (Dinçer vd., 2012, s. 246). Tepkici stratejilerin gerçek strateji kabul edilmemesinin nedenleri olarak çevresel olaylara etkili bir biçimde karşılık vermemeleri ve tepkilere, yavaş stratejik değişimler şeklinde cevap vermeleri gösterilmektedir (Naktiyok ve Karabey, 2010, s. 209).

3.8.2.4. Savunmacı Strateji

Belirli bir müşteri grubuna hitap ederek organizasyonları tecrübeli yöneticilerin yönettiği, pazar-ürün alanında durağan ve dar olarak faaliyet gösterilmesine savunmacı strateji denilmektedir. Örgüt içerisindeki tepe yöneticiler, kendi sınırlı faaliyet alanlarında üst düzey uzmanlığa sahip olmakta ve alan dışındaki yeni fırsatları inceleme eğiliminde bulunmamaktadır. Yöneticiler, örgütte var olan faaliyet verimliliğinin artırılmasına öncelik vermektedir. Çevresel değişimler noktasında verilen tepkiler, araştırmacılar ve savunmacılar olarak iki zıt kutbu ifade etmektedir (Dinçer vd., 2012, s. 245).

İşletmeler, istikrara gayret ederek dar bir pazar ve ürün yelpazesi hedefleyip yoğunlaşarak savunmacı stratejiyi izlemektedir. Kendilerini doğrudan etkilemeyen değişimleri önemseyen işletmeler, faaliyet alanlarında verimliliği ön plana çıkarmaktadır. Şirket içi standartlar geliştirerek performans ölçümleri hedeflenmektedir (Tanova ve Karadal, 2004, s. 125).

3.8.3. Trott'un Sınıflandırması

3.8.3.1. Pazar Bölümlendirme Stratejisi

Tüketiciler, pazar bölümlendirmede genellikle farklı ihtiyaç ve isteklere sahip olmaktadır. Tüketicilerin pazarında pazar bölümlendirmesi, ortak ihtiyaçları ile benzerlik ve davranışlarına göre yapılmaktadır. İşletmeler, bazen pazara birden fazla değişik ürünle girmektedir. Her ürün için hedeflenen pazarların ayrı ayrı şekillerde tespit edilmesi gerekmektedir. Pazardaki tüketicileri bölümlendirerek pazarlama farklılıklarından dolayı tüketicilere daha etkili bir şekilde ulaşmayı hedeflemektedir. Pazarın bölümlendirilmesinin avantajları olarak, tüketici ihtiyaçlarının daha etkili karşılanması, firmaların kaynaklarını verimli kullanması, amaçların net olarak belirlenmesi, performansın veriminin artırılması, pazardaki rakiplerin belirlenmesi şeklinde sıralanabilir. Pazarlama faaliyetlerinin amaçları, pazar bölümlendirmesinde daha net bir ifadeyle belirlenmektedir (İnal ve İri, 2011, s. 455).

Herhangi bir değişiklik yapmayarak, pazardaki sistemin değişmeyerek rekabet koşullarının oluşmaması nedeniyle geleneksel strateji izleyen işletmeler değişiklik yapma gereği duymamaktadır. Geleneksel strateji izleyen işletmeler, ürün yeniliği yapmak için gerekli teknik ve bilimsel yeteneğe sahip olmamaktadır. Teknik açıdan çok, moda olarak tasarım yenilikleri yapmaktadır (Bozkurt ve Göral, 2013, s. 4).

3.8.3.2. Saldırgan/Lider Strateji

Yüksek gelir ve risk beklentisi olan stratejiye saldırgan inovasyon stratejisi denilmektedir. Rakiplerin faaliyetlerine hızlı ve anında etkili cevap veren firmalar, bu stratejiyi izlemektedir. Güçlü saldırgan bir tutum izlemenin işletmeye sağladığı

avantajlar; rakiplerin güçlü olduğu bir pazara girilmesi, pazar payının korunarak geliştirilmesi ve faaliyetlerde bulunan rakiplerin alanında söz sahibi olmayı sağlaması olarak gösterilebilir. Karlılıktan vazgeçerek ve fiyat indirimi yaparak pazar hedefleri doğrultusunda cesur adımlar atmaktadır. Rakiplerin durumunu ve kendini takip ederek ürün, pazarlama, üretim kapasitesi ve kalite konusunda rakiplerinden daha hızlı davranmaya önem vermektedir (Tiryaki, 2016, s. 56).

İşletmelerin inovasyona yönelik göstereceği liderlik desteği düzeyini ortaya koyması, lider inovasyon stratejisi olarak ifade edilmektedir. İnovasyonların hedeflenmesi ve resmi süreçlerin oluşturulması ile inovasyonu desteklemek amacıyla liderlerin inovasyon stratejilerinde sahiplendiği görev ve sorumluluklarına ilişkin performansı değerlendirilmektedir. Saldırgan strateji, bir unsur olarak inovasyon süreçlerinde karşımıza çıkmaktadır (Yılmaz, 2015, s. 246).

3.8.3.3. Takipçi Strateji

Piyasaya öncülük etmeyerek piyasadaki yenilikleri takip eden işletmeler, takipçi inovasyon stratejisi yolunu izlemektedir. İşletmeler, yüksek kar elde etmeyerek öncü olmaktan doğan risklerden etkilenmemektedir (Tiryaki, 2016, s. 3).

3.8.3.4. Maliyet Minimizasyonu Stratejisi

Maliyetlerin minimum ve rekabetin durağan olduğu ekonomiye bakıldığında maliyet minimizasyonu stratejisi görülmektedir. Ölçek ekonomisi ve üretim faktörlerinde rekabet üstünlüğü kapalı ekonomide belirleyici olmakta, fakat gerçek rekabeti ortaya koymada görünüm olarak günümüzde başarısız kalmaktadır. Stratejik ve yenilik farklılıklarının araştırılması, rekabetin getirdiği faaliyetler olarak yorumlanmaktadır. Faktör girdilerinin minimum değer yitirmesinde iki koşul aşağıda verilmektedir (Ocal ve Uçar, 2011, s. 297);

1. Girdi tedarikinin genişlemesi için küresel ekonomide ülkelerin katılmasının sağlanması,

2. Rekabet yoğunluğunun azaltılarak uluslararası ve ulusal olarak piyasaların daha geniş etkinliğe ulaştırılmasıdır.

3.8.4. Tid ve diğerlerinin Sınıflandırması

3.8.4.1. Faydacı Strateji

Mevcutta var olan inovasyonun kapasitesinin genişletilmesine faydacı strateji denilmektedir. Buluş ve inovasyon arasındaki ayrım, bu özelliklerle yapılmaktadır. Buluşlar yeni olmakla birlikte zaman geçtikçe tekrar geliştirilmeye ihtiyaç duyulmaktadır. İnovasyonun fayda sağlayıcı özelliklerinin, işletmelerde alınan kararlarla uygulama aşamasında ortaya konulması gerekmektedir. Bir buluşun inovasyona dönüşebilmesi için girişimcilerin yatırım yapma konusunda bir karar vermeleri gerekmektedir. Karar verildikten sonra yatırımın yatırımcıya kar getirmesi beklenmektedir. Her yapılan yatırımın başarılı olmasının garantisi bulunmamakta ve yeni fikir veya buluş fayda sağlamayacaksa bu kararı uygulamaya koymak söz konusu olmamaktadır (Yılmaz, 2015, s. 14).

3.8.4.2. Rasyonalist Strateji

Rasyonalist stratejinin tek bir doğru cevap olduğunu savunan rasyonalistlerde, başlangıçta tam belirleyici bir bakış özelliği bulunmamaktadır. Doğru cevap tek ise ve kişilerin elinde gerekli kaynaklar mevcutsa cevabı bulmak kolaylaşmaktadır. Amacın tanımlanmasıyla birlikte organizasyon ve rasyonel strateji başlamaktadır. Misyon ifadesi genelde bu amaca verilen isim olarak yorumlanmakta ve strateji kavramında misyon fikri, askeri kökenlere dayandırılmaktadır. Rasyonel strateji, misyon tanımlarına göre hareket etmektedir (Akay, 2007, s. 107).

3.8.5. Gilbert'in Sınıflandırması

3.8.5.1. Proaktif Stratejisi

Şirketlerde proaktif inovasyon stratejileri, pazarda harekete geçmede ilk, teknolojik pazarda lider ve araştırma konusunda güçlü yönlü olmayı sağlamaktadır. Şirketlerin üstlenmiş oldukları büyük riskler ve iddialar konusunda gereksinim duydukları bilgilere, kapsamı geniş olan kaynak çeşitliliği ile ulaşmak mümkün

olmaktadır. Proaktif inovasyon stratejisi uygulayan bazı şirketlerin; Apple, Singapore Airlines ve Dupont şirketleri olduğu bilinmektedir. Artırımlı ve radikal inovasyonun proaktif inovasyon ile kullanılmakta olan teknolojik inovasyon türlerinden olduğu ifade edilmektedir (Yılmaz, 2015, s. 528).

Proaktif strateji, rakiplerine liderlik ederek rakiplerinden önce harekete geçme şeklinde yorumlanmaktadır. Proaktifliği benimseyen şirketler, rekabet ortamında şiddetli boyutlarda ataklığı ve saldırgan rekabetçiliği kullanarak sorumluluklar, riskler üstlenmektedirler. Rekabet avantajı da elde eden bu işletmeler, rakiplerden hareket önceliğini sağlamış olarak faaliyetlerine etkinlik kazandırmaktadır (Kaygın, 2012, s. 98).

3.9. İNOVATİF FİRMALARIN ÖZELLİKLERİ

3.9.1. Örgüt Kültürü ve İklimi

Toplum üyeleri tarafından benimsenmiş, paylaşılan, temel değerleri oluşturan; görenek ve gelenekler, inançlar, tercihler, tutumlar ile davranışlardan oluşan yapıya örgüt kültürü denilmektedir. Toplumsal çevreyle uyumlu bir sistem oluşturmak için aile yapısına, karşılıklı sevgi saygı ilişkileri kurma, dar veya geniş aile ilişkilerine, bayram ve bazı dini günlerde sergiledikleri davranışlara, ulusal kuruluş ve otoriteye saygılı olmaları gibi kültürel faktör özellikleri, işletme çıkarlarına yönelik etkileşimler oluşturmaktadır. Etkileşimler, işletme sistemlerinde kültürel faktör oluşturma konusunda etkili olmakta ve işletmelerde toplum yapısının küçük bir örneğini oluşturmaktadır. Toplumda dış çevreyi oluşturan sosyal ve kültürel faktörler, işletmelerin içine insanlar yardımıyla taşınmaktadır. Toplumda oluşan otoriteye karşı sergiledikleri tutum ve düşünceler, işletmedeki yönetici ile yönetim ilişkilerini şekillendirmede örnek oluşturmaktadır (Tuncer vd., 2008, s. 49).

İşletmeler, uzun dönemlerde varlıklarını sürdürebilmek için örgüt kültürüne ihtiyaç duymaktadır. Performansın mevcut durumdan üst seviyelere çıkarılmasında, işletme kültür değerlerinin geliştirilmesi olumlu etkiler yaratabilir. Öğrenen örgütlerdeki örgüt kültürü; takım çalışmalarını, liderlik türlerini, bilgi paylaşımını, örgütün esnek

yapısını, performans değerlendirmeyi, ödül sistemlerini, paylaşımcı vizyon ve katılım yönetimini kapsamaktadır (Arslantaş, 2015, s. 105).

3.9.2. Ödüllendirme Sistemi

Ödül sistemi, iş görenleri motive etmekte, işletmenin amaçları ile verimliliğinin sağlanmasına yardımcı olmakta, yeniliklerin yapılmasında veya artırılması konusunda etkin bir araç olmaktadır. Ödül sistemi, çalışmalar sonrası sonuçları pekiştirmeyi sağlayan ve arzu edilen davranışlar şeklinde yorumlanmaktadır. Tasarlanmış olan bir çalışmayı ve iş stratejisi uygulamasındaki gerekli davranış türlerini desteklemek için ödül sistemlerinden yararlanılmaktadır. Örgüt stratejisiyle ilişkili ödül ve ücretler, örgüt içerisindeki performansı olumlu yönde etkilemektedir. Doğru tasarlanan ödül sistemi; çalışanları teşvik etmekte, çalışanların yaratıcılığını artırmakta ve geleceğe yönelik yorumlar yaparak hesaplı riskler alma konusunda iç girişimcilik davranışlarını sergilemelerine yardımcı olmaktadır (Helvacı, 2002, s. 158).

Ödüllendirme yönetiminde sadece para ifade etmemekte; iç ve dış motivasyon ile parasal veya parasal olmayan ödüllendirmeyle de ilgilenilmektedir. Yeni ücret yapılarının oluşturulması, işletme içi performansa göre ödemeler yapılması ve çalışanlara ek gelirler sağlanması, parasal ödül sistemini içermektedir. Sorumluluk alma, karar verme, çeşitlilik, yarışma aşamalarında başarı sağlama, etkileme, tanınma becerilerinin gelişmesi ve kariyer fırsatlarının yakalanması, parasal olmayan ödül sistemlerini ifade etmektedir. Ödüllendirme sistemi, biçimleştirilmiş ödeme sistemlerinde, çalışanın örgüte girmesinde, örgütte verimi artırıcı şekilde çalışmasında ve sorumlulukların daha fazla alınmasında etkileyici bir faktör oluşturmaktadır (Karatepe, 2005, s. 123).

3.9.3. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişimler, işletme içi bölümler arasındaki iletişim ile etkileşimi sağlamada ve aynı zamanda işletme dış çevresiyle de ilişkiler kurarak koordinasyonu sağlamaya yardımı olan bir süreç olarak ifade edilmektedir. İşletme içerisinde oluşturulan çok yönlü iletişim ağları, bu süreçlerin verimli ve uyumlu bir biçimde

ilerlemesine yardımcı olmaktadır. Örgütlerin çevresindeki iletişimin tam ortasında; işletme ile çevre etkileşim ve iletişimi sağlayan, konuştuğu çevreyi etkileyip motive edebilme gücüne sahip olan halkla ilişkiler yer almaktadır. Halkla ilişkiler aynı zamanda toplum ve örgütlerin karşılıklı olarak çıkarları arasındaki her iki yönlü bilgi ile iletişim alışverişini dengeli bir şekilde sağlayan yöneticilik sanatı olarak ifade edilmektedir (Demirtaş, 2010, s. 412).

İşletme çalışanları, iletişim kanalları kullanarak, organizasyonlarda grup üyeleriyle iletişime geçmektedir. Toplantılardaki farklı düzeydeki insanların, biçimsel olarak birbirileriyle konuşup tartışması ve talimatların iletilmesi buna örnek olarak gösterilebilir. Ağlar, bilgi ve iletişim teknolojisinin altyapılarını oluşturmakta ve yüz yüze iletişim yerine kullanılmaktadır (MEGEP, 2016, s. 58).

3.9.4. Örgütsel Yapı

Örgütsel yapıların; yenilikleri desteklemesi, değişimleri ve ilerlemeyi kolaylaştırması, bilgi paylaşımı ile iletişimi sağlaması, işlevler arasındaki kordinasyonu oluşturması beklenmektedir. Örgüt yapısının; inovasyona uygun olması ve örgüt ile çevresi arasında uyumlu iletişim sağlaması gerekmektedir (Uzkurt, 2008, s. 45).

Yapılacak iş bölümüne göre işletme içi örgütsel yapı oluşturulmaktadır. Farklı işler yapan işletmelerin örgütsel yapısı, bundan dolayı birbirlerinden farklılık göstermektedir. Örgütün yapmış olduğu işe göre şekillenmesi ve aynı zamanda işin özüne göre değişikliklerin örgütsel yapıya da yansıtılması gerekmektedir. İşletmelerin örgütsel yapıları, değişiklik gösteren işletme stratejilerine göre bağlantılı olarak değişmektedir. İşletmelerin organizasyon şeması, sorumluluklar, görevler ve işteki pozisyon ile ilişkiler, işletme içi değişimlere göre farklılık göstermektedir (Banger, 2016, s. 46).

3.9.5. Firma Büyüklüğü

KOBİ'lerde uygulanan inovasyon türleri içerisinde firma büyüklüğünün öne çıktığı ifade edilebilir. KOBİ'lerde fazla çalışan bulundurulması, organizasyon,

pazarlama ve yenilik alanlarında daha başarılı olunmasını getirmektedir. Çok fazla çalışan bulunduran işletmeler, kurumsallaşma yolunda diğer işletmelere göre daha örgütsel bir çalışma potansiyeline sahip olmaktadır. Pazarlama faaliyetleri ve organizasyon yeniliklerinde yapılan inovasyon çalışmaları olumlu olarak etkilenmektedir (Kılıç ve Keklik, 2012, s. 113).

3.9.6. Firmanın Yaşı

KOBİ'lerin firma yaşı, organizasyon inovasyonu ve ürün inovasyonu arasındaki ilişkilerin pozitif yönde olduğu görülmektedir. Firma yaşının artması, organizasyon ve ürün inovasyon uygulamalarının da artığını göstermektedir. Firmalar, kendileriyle ilgili olan ürün inovasyonlarında, yıllar boyunca elde ettiği tecrübelerden yararlanarak organizasyon inovasyonuna katkı sağlamaktadır. Firma tecrübelerinin pazar ve süreç inovasyonunu doğrudan etkilemediği belirtilmektedir. Pazar ve süreç inovasyonlarında firmanın kendisinin olduğu kadar dış faktörlerin de etkili olması, sebep olarak gösterilebilir. Firmaların tecrübeleri veya yaşı, bu konuda etkili olmayabilir (Kılıç ve Keklik, 2012, s. 115).

Firmanın yaşının büyük olması, firmaya bazı avantajlar sağlamaktadır. Kuruluşunun üzerinden uzun zaman geçmiş olan firmalar, genel olarak diğer firmalara göre büyük ve kredisi yüksek firmaları oluşturmaktadır. Tecrübeli, yaşlı firmalar bu nedenle kolaylıkla finans ve yabancı kaynaklar sağlamaktadır. Edinilen çevre ve kaynağa ulaşabilme kolaylığı, benzer şekildeki firmanın kazandıkları tecrübelerle söz konusu olmaktadır (Doğan ve Topal, 2016, s. 57).

4. İNOVASYON STRATEJİLERİNİN İŞLETMELERİN GİRİŞİMCİLİK UYGULAMALARINA ETKİLERİ: İLAÇ SANAYİNDE FASON ÜRETİM YAPAN BİR İŞLETMENİN ANALİZİ

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu tezin amacı, inovasyon stratejilerinin, işletmelerin girişimcilik faaliyetlerine etkilerini incelemektir. İşletmeler yeni girişimcilik, fırsat girişimciliği veya takipçi girişimcilik türlerini seçebilmektedirler. Girişimcilerin herhangi bir iş kolunda faaliyet gösterebilmeleri için, yenilikçi, başarı odaklı, risk alan, belirsizliklere katlanabilen, çevre faktörlerine uyum gösterebilen bir yapıda olmaları gerekmektedir. İşletmelerin inovasyon faaliyetlerinde bulunabilmeleri için, bilgi, amaca odaklanma, yeni fikirlere açık olma, analiz, işbirliği gibi değerlere önem vermesi gerekmektedir. Ülke ekonomisine katkıda bulunabilecek, inovasyon stratejilerini uygulayabilen ve girişimcilik becerileri olan yatırımcıların artması için bu konuda; kamu kurumlarına, özel teşebbüslere, sivil toplum kuruluşlarına ve üniversitelere önemli görevler düşmektedir.

4.1.2. Araştırmanın Problemi

Araştırmanın ana problemi; inovasyon stratejilerinin; işletmelerin girişimcilik uygulamalarına etkileri nelerdir?

Araştırmanın alt problemleri;

-İşletmelerin geliştirilmiş inovasyon stratejileri, stratejik yenilenme uygulamalarını etkiler mi?

- İşletmelerin geliştirilmiş inovasyon stratejileri, risk uygulamalarını etkiler mi?

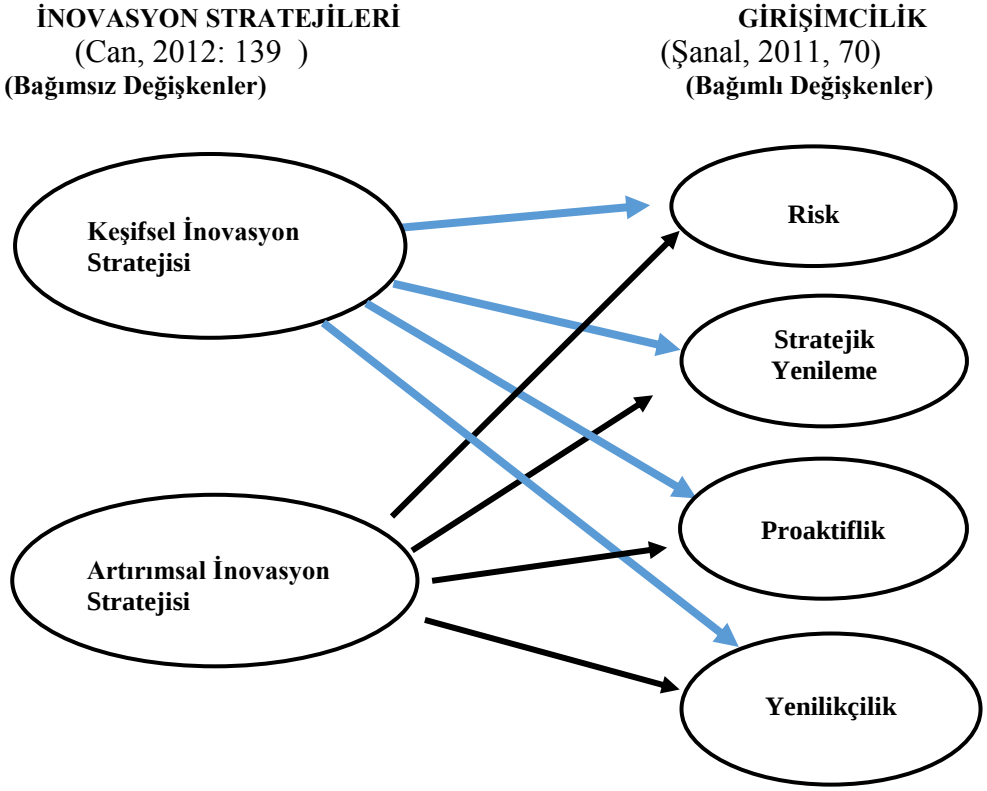
- İşletmelerin geliştirilmiş inovasyon stratejileri, yenilik uygulamalarını etkiler mi?

- İşletmelerin geliştirilmiş inovasyon stratejileri, proaktiflik uygulamalarını etkiler mi?

- İşletmelerin keşifsel inovasyon stratejileri, stratejik yenilenme uygulamalarını etkiler mi?

- İşletmelerin keşifsel inovasyon stratejileri, risk uygulamalarını etkiler mi?
- İşletmelerin keşifsel inovasyon stratejileri, yenilik uygulamalarını etkiler mi?
- İşletmelerin keşifsel inovasyon stratejileri, proaktiflik uygulamalarını etkiler mi?

4.1.3. Araştırmanın Modeli



Şekil-1 Araştırmanın Kavramsal Modeli

4.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Ana hipotez 1:

H0.1: Çalışmanın faktörleri ile demografik değişkenler birbirini etkilemez.

H1.1: Çalışmanın faktörleri ile demografik değişkenler birbirini etkiler.

Alt hipotezler 1:

H0.1a: Çalışmanın faktörleri cinsiyete göre farklılık göstermez.

H1.1a: Çalışmanın faktörleri cinsiyete göre farklılık gösterir.

H0.1b: Çalışmanın faktörleri medeni durum göre farklılık göstermez.

H1.1b: Çalışmanın faktörleri medeni durum göre farklılık gösterir.

H0.1c: Çalışmanın faktörleri hizmet süresine göre farklılık göstermez.

H1.1c: Çalışmanın faktörleri hizmet süresine göre farklılık gösterir.

H0.1d: Çalışmanın faktörleri eğitim durumuna göre farklılık göstermez.

H1.1d: Çalışmanın faktörleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H0.1e: Çalışmanın faktörleri görev türüne göre farklılık göstermez.

H1.1e: Çalışmanın faktörleri görev türüne göre farklılık gösterir.

Ana hipotez 2:

H0.2: İşletmelerin inovasyon stratejileri ile girişimcilik uygulamaları birbirini etkilemez.

H1.2: İşletmelerin inovasyon stratejileri ile girişimcilik uygulamaları birbirini etkiler.

Alt hipotezler 2:

H0.2a: İşletmelerin geliştirilmiş inovasyon stratejileri, stratejik yenilenme uygulamalarını etkilemez.

H1.2a: İşletmelerin geliştirilmiş inovasyon stratejileri, stratejik yenilenme uygulamalarını etkiler.

H0.2b: İşletmelerin geliştirilmiş inovasyon stratejileri, risk uygulamalarını etkilemez.

H1.2b: İşletmelerin geliştirilmiş inovasyon stratejileri, risk uygulamalarını etkiler.

H0.2c: İşletmelerin geliştirilmiş inovasyon stratejileri, yenilik uygulamalarını etkilemez.

H1.2c: İşletmelerin geliştirilmiş inovasyon stratejileri, yenilik uygulamalarını etkiler.

H0.2d: İşletmelerin geliştirilmiş inovasyon stratejileri, proaktiflik uygulamalarını etkilemez.

H1.2d: İşletmelerin geliştirilmiş inovasyon stratejileri, proaktiflik uygulamalarını etkiler.

H0.2e: İşletmelerin keşifsel inovasyon stratejileri, stratejik yenilenme uygulamalarını etkilemez.

H1.2e: İşletmelerin keşifsel inovasyon stratejileri, stratejik yenilenme uygulamalarını etkiler.

H0.2f: İşletmelerin keşifsel inovasyon stratejileri, risk uygulamalarını etkilemez.

H1.2f: İşletmelerin keşifsel inovasyon stratejileri, risk uygulamalarını etkiler.

H0.2g: İşletmelerin keşifsel inovasyon stratejileri, yenilik uygulamalarını etkilemez.

H1.2g: İşletmelerin keşifsel inovasyon stratejileri, yenilik uygulamalarını etkiler.

H0.2h: İşletmelerin keşifsel inovasyon stratejileri, proaktiflik uygulamalarını etkilemez.

H1.2h: İşletmelerin keşifsel inovasyon stratejileri, proaktiflik uygulamalarını etkiler.

4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın konusu inovasyon stratejilerinin işletmelerin girişimcilik uygulamalarına etkileri ile sınırlıdır. Çalışmada inovasyon stratejilerinden; artırımsal (Geliştirilmiş) inovasyon stratejisi ve keşifsel inovasyon stratejisi esas alınmış ve diğer inovasyon stratejileri zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle bu çalışmada ele alınmamıştır. Ancak, bundan sonraki yapılacak çalışmalarda diğer inovasyon stratejilerinin de dikkate alınması öneri olarak diğer araştırmacılara sunulmuştur.

4.1.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Ana kütleden olasılığa dayalı olmayan yöntem kullanılarak örneklem seçilmiştir. Bu yöntem ise kolayda örnekleme yöntemi olarak bilinmektedir.

Bu çalışmanın evreni; İstanbul'da faaliyet gösteren şirketinde çalışan toplam 550 kişidir. Örneklem büyüklüğünün seçimi incelendiğinde 750 kişilik evren için % 5 güvenirlik ile 254 örneklem büyüklüğü yeterli olmaktadır. Ancak anketlerin yetersiz kalmaması açısından bu çalışmada örneklem olarak 350 kişiye anket uygulanmıştır.

Evren Büyüklükleri ve Güvenilirlik Düzeylerine Göre Örneklem Hacimlerinin Belirlenmesi[1]

Evren Büyüklüğü	±0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5 (heterojen)	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5 (heterojen)	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5 (heterojen)	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1.000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2.500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5.000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10.000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25.000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50.000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100.000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1.000.000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

4.1.7. Araştırmanın Ölçekleri

Girişimcilik ölçeğine ait soruları değerlendirmek için 5'li Likert ölçeği kullanılacaktır. Katılımcıların algılamalarına yönelik olarak anket soruları; 1. kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. kısmen katılıyorum, 4. Katılıyorum, 5. kesinlikle katılıyorum şeklinde geliştirilmiştir.

Girişimcilikle ile ilgili olarak Şanal tarafından kullanılan girişimcilik ölçeği değiştirilmeden kullanılmıştır (Şanal, 2011, ss. 138-139). Söz konusu ankette; girişimcilik değişkeni altında; stratejik yenilenme, risk, yenilikçilik ve proaktiflik dört adet bileşen bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla**:**

1. <u>Stratejik yenilenme faktörü</u>; anket formunun 27-32 arasındaki sorular stratejik **yenilenme ölçeğinin** 6 maddesi olup, ilk dört adedi Zahra (1993), son iki adedi Yılmaz ve Diğerleri (2005) tarafından geliştirilmiştir.

2. <u>Risk faktörü</u>; kaybetme olasılığı anlamına gelen **risk,** mevcut firmaların yenilikçilik davranışlarının, yeni girişimler başlatma eğilimlerinin, girişken veya proaktif (öncü) eylemlerinin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir

[1] Araştırma Evreni, "Örneklem Seçimi ve Ölçüm", http://bingol.edu.tr/media/210799/sayt-bolum12-Arastirma-Evreni-Orneklem-Secimi-ve-Olcum.pdf, (Erişim Tarihi: 16.10.2016).

(Antoncic ve Hisrich, 2003). Anket formunda girişimciliğin **risk bileşeni** için 5 adet, 33-37 arası sorular kullanılmıştır. Bu maddelerin ilk üç adedi Zahra 1993 tarafından, diğer ikisi ise Danışman ve Erkocaoğlan (2007) tarafından geliştirilmiştir.

3. Yenilikçilik faktörü; işletmenin Araştırma- Geliştirme (AR&GE), yeni ürün ve yenilikçilikle ilgili faaliyetlerin teşvik edilmesi gibi aktiviteleri içermektedir. Buna göre, anket formunun 23-26 arasındaki sorular yenilikçilik ölçeğine ait olup, üç adedi Zahra (1993) tarafından geliştirilmiştir.

4. Proaktiflik faktörü; Anket formunda kurumsal girişimcilik değişkeniyle ilgili bölümün 38-41 arası 4 adet soru, proaktiflik ölçeğine aittir. Bu maddelerden iki adedi Danışman ve Erkocaoğlan (2007) ile Yılmaz ve Diğerleri (2005) tarafından, son iki adedi ise Lumpkin ve Dess (2001) tarafından geliştirilmiştir.

İnovasyon stratejileri ölçeğinde yer alan soruları değerlendirmek için 5'li Likert ölçeği kullanılacaktır. Katılımcıların algılamalarına yönelik olarak anket soruları; 1. kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. kısmen katılıyorum, 4. Katılıyorum, 5. kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

İnovasyon stratejileri ile ilgili olarak Can tarafından kullanılan inovasyon stratejileri ölçeği değiştirilmeden kullanılmıştır (Can, 2012: 264). İnovasyon stratejilerine yönelik faktörler iki başlık altında toplanmıştır. Bunlar sırasıyla:

1. Geliştirilmiş (Artırımsal) inovasyon stratejisini ölçmek için 10 ifadeden oluşan ve 8, 10, 11, 12, 14, 16, 17, 19 nolu soruları ölçek olarak kullanılmıştır. Ölçek hazırlanırken Katila ve Ahuja (2002), He ve Wong (2004), Alegre, Lapiedra ve Chiva (2006) ve Cerdan, Acosta ve Nicolas (2008)'ın kullandığı ölçeklerden yararlanılmıştır.

2. Keşifsel inovasyon stratejisini ölçmek için 7 ifadeden oluşan ve 6, 9, 13, 15, 18, 20, 21, 22. soruları ölçek kullanılmıştır. Ölçek hazırlanırken Katila ve Ahuja (2002), He ve Wong (2004), Alegre, Lapiedra ve Chiva (2006), Cerdan, Acosta ve Nicolas (2008) ve Sharp (2009)'ın kullandığı ölçeklerden yararlanılmıştır.

4.1.8. Araştırmanın Güvenirliği

Şanal tarafından yapılan çalışmada; girişimcilik ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,921 olarak tespit edilmiştir. Cronbach Alfa değerleri 1'e çok yakın çıktığından ankette kullanılan girişimcilik ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek olduğuna karar verilmiştir (Şanal, 2011: 138-139).

Can tarafından geliştirilen çalışmada, inovasyon stratejileri ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,899 olduğu tespit edilmiştir. Cronbach Alfa değerleri 1'e çok yakın çıktığından ankette kullanılan girişimcilik ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek olduğuna karar verilmiştir (Can, 2012: 264).

Bu çalışma için yapılan güvenirlik analizleri sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıdaki şekilde izah edilebilir;

Tablo-1 Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha Katsayısı	N
Tüm Çalışma	,881	36
Stratejik yenilenme faktörü	,742	6
Risk faktörü	,615	5
Yenilikçilik faktörü	,710	4
Proaktiflik faktörü	,578	4
Geliştirilmiş inovasyon stratejisini	,697	10
Keşifselinovasyon stratejisini	,629	8

Yapılan kamuoyu ve saha araştırmalarında yapılan araştırma sorularının güvenilirliği Cronbach's Alpha Katsayısı kullanılarak analiz edilir. Güvenilirlik analizi amacıyla Cronbach's Alpha Katsayısı hesaplanır. Bu değer verilen cevapların birbirleri arasındaki ilişkiyi yani yakınlık derecesini ölçer ve sıfır ile bir arasında değerler alır. Cronbach's Alpha Katsayısı 1 değerini aldığında mükemmel sonuç, 0,4 değerinden düşük değer aldığında ise güvenilmez sonuç elde edilir.

Cronbach’s Alpha Katsayısı; 0,4'den daha küçükse ölçek güvenilir değil; 0,4 ile 0,6 aralığındaysa ölçek düşük güvenilir; 0,6 ile 0,8 aralığındaysa ölçek oldukça güvenilir ve 0,8 ile 1 aralığındaysa ölçeğim yüksek derecede güvenilir olduğu yönünde yorum yapılmaktadır (Yaşar, 2014, s. 67).

Yapılan araştırma sonucunda tüm çalışma için elde edilen güvenilirlik katsayısı 0,881 olarak hesaplanmıştır. Bu değer yapılan araştırmanın yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışmanın düzeyleri(faktörleri) için elde edilen Cronbach’s Alpha Katsayıları sırası ile 0,742, 0,615, 0,710, 0,578, 0,697 ve 0,629 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler yapılan araştırmanın düzeylerinin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.2. DEMOGRAFİK BULGULAR

Bu bölümde demografik faktörlerin dağılımı analiz edilmiştir.

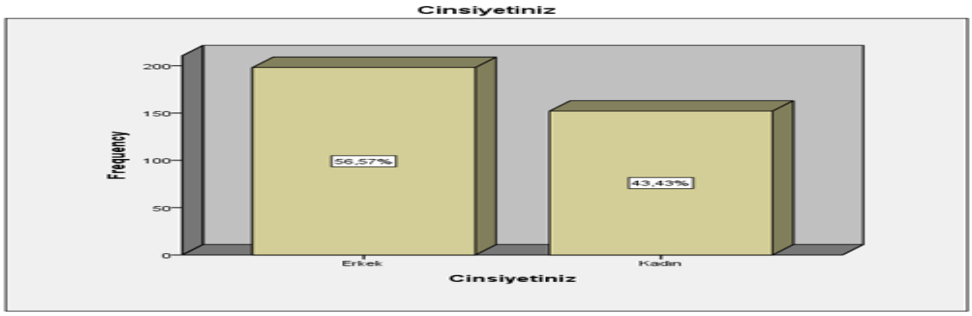
4.2.1. Cinsiyet

Tablo-2’de demografik faktörlerden cinsiyetin, frekans tablosu analiz sonuçları ifade edilmiştir.

Tablo-2 Cinsiyet Frekans Tablosu

	Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**	**Toplam Yüzde**
Erkek	198	56,6	56,6	56,6
Kadın	152	43,4	43,4	100,0
Toplam	350	100,0	100,0	

350 katılımcı ile yapılan araştırmada katılımcıların 198’inin erkek (%56,6) 152’sinin kadın (%43,3) olduğu tespit edilmiştir.



Grafik-1 Cinsiyet Grafiği

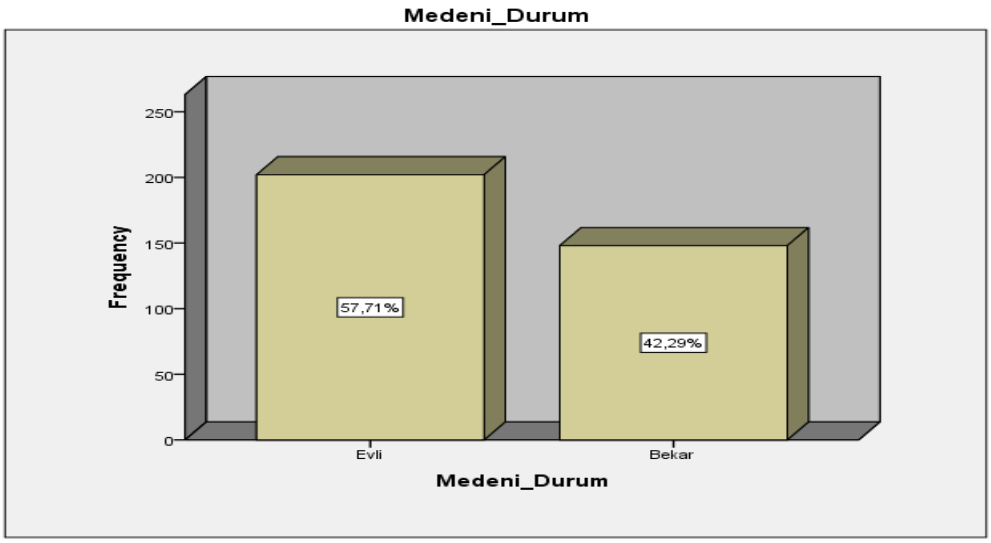
4.2.2. Medeni Durum

Tablo-3'de demografik faktörlerden medeni durumun frekans tablosu analiz sonuçları ifade edilmiştir.

Tablo-3 Medeni Durum Frekans Tablosu

	Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**	**Toplam Yüzde**
Evli	202	57,7	57,7	57,7
Bekar	148	42,3	42,3	100,0
Toplam	350	100,0	100,0	

350 katılımcı ile yapılan araştırmada katılımcıların 198'inin evli (%57,7) 152'sinin Bekar (%42,3) olduğu tespit edilmiştir.



Grafik-2 Medeni Durum Grafiği

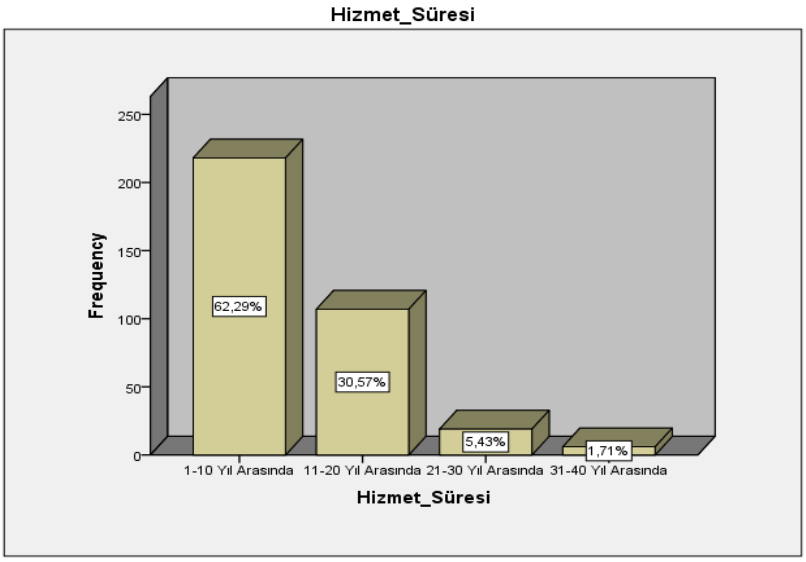
5.2.3. Kurumdaki Hizmet Süresi

Tablo-4'de demografik faktörlerden hizmet süresi frekans tablosu analiz sonuçları ifade edilmiştir.

Tablo-4 Hizmet Süresi Frekans Tablosu

	Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**	**Toplam Yüzde**
1-10 Yıl Arasında	218	62,3	62,3	62,3
11-20 Yıl Arasında	107	30,6	30,6	92,9
21-30 Yıl Arasında	19	5,4	5,4	98,3
31-40 Yıl Arasında	6	1,7	1,7	100,0
Toplam	350	100,0	100,0	

350 katılımcı ile yapılan araştırmada katılımcıların 218'i 1-10 yıl arasında (%62,3), 107'si 11-20 yıl arasında (%30,6), 19'u 21-30 yıl arasında(%5,4) ve 6'sı 31-40 yıl arasında (%1,7) kurumda hizmet verdiği tespit edilmiştir. Çalışmada 325 katılımcının (% 92,9) 1-20 yıl arasında tecrübeli çalışanlardan oluştuğu tespit edilmiştir. İş gücü devrinin azlığı işletmelerin karlılığı ve çalışanların motivasyonu açısından önemli avantajlar sağlanmasına neden olabilecektir.



Grafik-3 Hizmet Süresi Grafiği

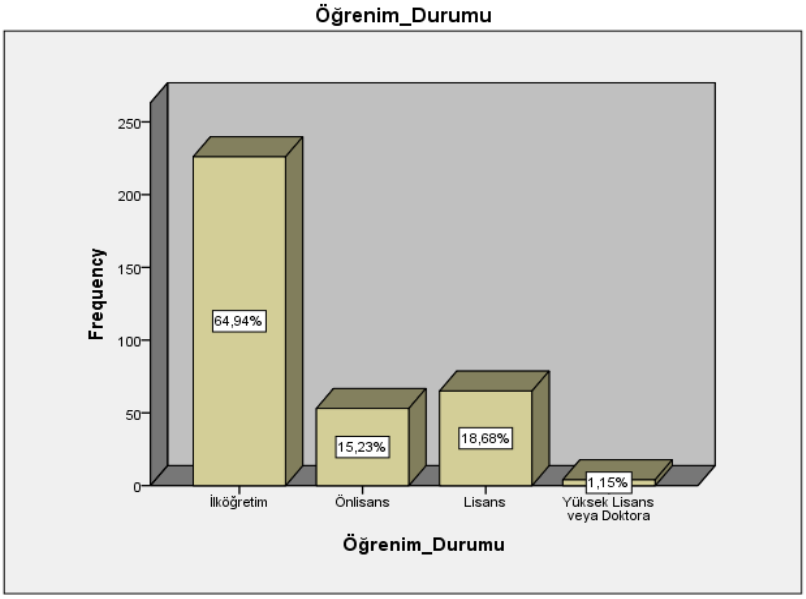
4.2.4. Öğrenim Durumu

Tablo-5'de demografik faktörlerden öğrenim durumu frekans tablosu analiz sonuçları ifade edilmiştir.

Tablo-5 Öğrenim Durumu Frekans Tablosu

	Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**	**Toplam Yüzde**
İlköğretim	226	64,6	64,9	64,9
Önlisans	53	15,1	15,2	80,2
Lisans	65	18,6	18,7	98,9
Yüksek Lisans veya Doktora	4	1,1	1,1	100,0
Toplam	348	99,4	100,0	
Kayıp Değer	2	0,6		

350 katılımcı ile yapılan araştırmada katılımcıların 226'sının (% 53) ilköğretim düzeyinde, 53 kişinin (% 15,1) ön lisans düzeyinde, 65 kişinin (% 18,6) lisans düzeyinde, 4 kişinin (% 4) yüksek lisans veya doktora düzeyinde eğitim aldığı ve 2 kişinin ise eğitim düzeyini belirtmediği tespit edilmiştir.



Grafik-4 Öğrenim Durumu Grafiği

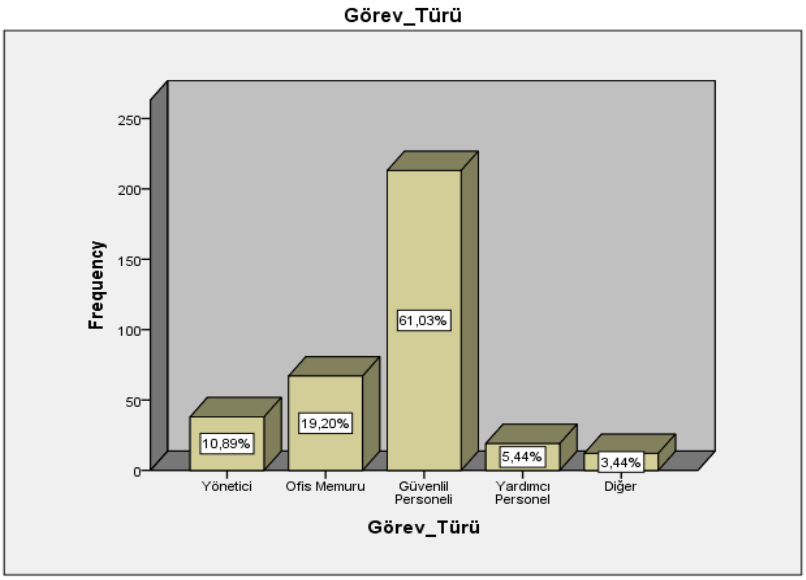
4.2.5. Görev Türü

Tablo-6'da demografik faktörlerden görev türü frekans tablosu analiz sonuçları ifade edilmiştir.

Tablo-6 Görev Türü Frekans Tablosu

	Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**	**Toplam Yüzde**
Alt Yönetici	38	10,9	10,9	10,9
Memur/Analist	67	19,1	19,2	30,1
Üretim Personeli	213	60,9	61,0	91,1
Teknik Personel	19	5,4	5,4	96,6
Pazarlama personeli	12	3,4	3,4	100,0
Toplam	349	99,7	100,0	
Kayıp Değer	1	0,3		

350 katılımcı ile yapılan araştırmada katılımcıların 38'inin alt yönetici (%10,9), 67'sinin memuru /analist (%19,2) , 213'ünün üretim personeli (%61,0), 19'unun teknik personel (%5,4) , 12' sinin pazarlama personeli (%3,4) olduğu ve 1 kişinin ise yaptığı görevi belirtmediği (%0,3) tespit edilmiştir. 350 katılımcı katılımcıdan 213'ünün üretim personeli (%61,0) olduğu dolayısıyla üretim ağırlıklı bir işletme olduğu gözlemlenmektedir.



Grafik-5 Görev Türü Grafiği

4.3. ANOVA ANALİZLERİ

T-testi, iki bağımsız grubun ortalamalarının karşılaştırması için kullanılır. Bu testin uygulanabilmesi için gerekli iki varsayım söz konusudur. Varsayımlardan birincisi, değişkenlerin normal dağılımlı olmasıdır. İkinci varsayım ise, grup varyanslarının homajen olması durumudur. Grup varyansının homojen olup-olmamasına durumuna göre verilecek kararlar farklılık gösterebilir. T-testi ile bulunan t tablo değerleri hipotezlerin ret ve veya kabul olmasını belirlemektedir.

Tek yönlü varyans analizi, iki yada ikiden daha fazla bağımsız grubun ortalamalarını karşılaştırmak için kullanılmaktadır. Tek yönlü varyans analizinde iki temel varsayım söz konusudur bunlar; her grup normal dağılımlı olur ve göreceli olarak hesaplanan grupların varyans değerleri homojendir. Tek yönlü varyans analizi neticesinde bulunan F tablo değerleri hipotezlerin red ve veya kabul olamasını belirlemektedir.

4.3.1. Çalışmanın Alt Faktörlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Bu bölümde inovasyon ve girişimcilik alt faktörleri cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip-göstermediği araştırılmıştır.

Hipotezler;

H0: Çalışmanın faktörleri cinsiyete göre farklılık göstermez.

H1: Çalışmanın faktörleri cinsiyete göre farklılık gösterir.

Tablo-7 Çalışmanın Alt Faktörlerinin Cinsiyete Göre Analizi

Faktör	Cinsiyet	N	Mean	t	df	P-Değeri
STRATEJİK YENİLENME FAKTÖRÜ	Erkek	198	3,3670	1,600	348	,111
	Kadın	152	3,3202			
RİSK FAKTÖRÜ	Erkek	198	3,4101	-,534	348	,594
	Kadın	152	3,4217			
YENİLİKÇİLİK FAKTÖRÜ	Erkek	198	3,6199	-1,137	310,473	,256
	Kadın	152	3,6628			
PROAKTİFLİK FAKTÖRÜ	**Erkek**	**198**	**3,1111**	-2,889	321,541	**,004**
	Kadın	**152**	**3,2056**			
GELİŞTİRİLMİŞ İNOVASYON STRATEJİSİ	Erkek	198	3,3923	-,270	348	,787
	Kadın	152	3,3991			
KEŞİFSEL İNOVASYON STRATEJİSİ	Erkek	198	3,2582	,646	318,651	,519
	Kadın	152	3,2410			

Tablo-7'de inovasyon ve girişimcilik alt faktörlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılığın tespiti için hesaplanan p-değerleri alfa değeri olan 0,05 değerinden daha küçük olduğunda H1 hipotezi kabul edilir. Yani ilgili değişkene göre düzeyler farklılık göstermektedir. Aksi durumda (0,05 değerinden daha büyük olduğunda) H0 hipotezi reddedilmez. Yani inovasyon ve girişimcilik alt faktörleri cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Çalışmanın faktörleri ve cinsiyet arasındaki ilişki incelenmiştir. Her bir alt faktör için hesaplanan p-değerleri tabloda verilmiştir. (P-değerleri sırasıyla =0,111 , 0,594 , 0,256 , 0,004 , 0,787 , 0,519). Proaktiflik (p=0,519) dışında bütün p-değerleri alfa değeri olan 0,05'den daha büyük olduğu için H0 hipotezi kabul edilir. Yani çalışmanın düzeyleri, cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Ancak proaktifliğin p-değeri **0,004** olarak hesaplanmıştır ve alfa değerinden daha düşüktür. Bu yüzden H1 hipotezi kabul edilir, yani proaktiflik, cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Tablo incelendiğinde kadınların proaktiflik düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.3.2. Çalışmanın Alt Faktörlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Bu bölümde inovasyon ve girişimcilik alt faktörleri medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip-göstermediği araştırılmıştır.

Hipotezler;

H0: Çalışmanın faktörleri medeni durum göre farklılık göstermez.

H1: Çalışmanın faktörleri medeni durum göre farklılık gösterir.

Tablo-8 Çalışmanın Alt Faktörlerinin Medeni Duruma Göre Analizi

Faktör	Medeni Durum	N	Mean	t	df	P-Değeri
STRATEJİK YENİLENME FAKTÖRÜ	Evli	202	3,3358	-,871	314,959	,385
	Bekar	148	3,3615			
RİSK FAKTÖRÜ	Evli	202	3,4025	-1,384	323,672	,167
	Bekar	148	3,4324			
YENİLİKÇİLİK FAKTÖRÜ	Evli	202	3,6213	-1,098	323,141	,273
	Bekar	148	3,6622			
PROAKTİFLİK FAKTÖRÜ	Evli	202	3,1287	-1,686	320,898	,093
	Bekar	148	3,1841			
GELİŞTİRİLMİŞ İNOVASYON STRATEJİSİ	Evli	202	3,3768	-1,696	300,866	,091
	Bekar	148	3,4204			
KEŞİFSEL İNOVASYON STRATEJİSİ	**Evli**	202	**3,2277**	-2,081	332,161	**,038**
	Bekar	148	**3,2821**			

Tablo-8'de inovasyon ve girişimcilik alt faktörlerinin medeni durum değişkenine göre farklılığın p-değerleri alfa değeri olan 0,05 değerinden daha küçük olduğunda H1 hipotezi kabul edilir. Yani ilgili değişkene göre düzeyler farklılık göstermektedir. Aksi durumda (0,05 değerinden daha büyük olduğunda) H0 hipotezi reddedilemez. Yani inovasyon ve girişimcilik alt faktörleri medeni durum değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo-8 de çalışmanın faktörleri ve medeni durum arasındaki ilişki incelenmiştir. Her bir alt faktör için hesaplanan p-değerleri tabloda verilmiştir. (P-değerleri sırasıyla =0,385 , 0,167 , 0,273 , 0,093 , 0,091 , 0,038). Keşifsel inovasyon hariç Bütün p-değerleri alfa değeri olan 0,05'den daha büyük olduğu için H0 hipotezi kabul edilir yani çalışmanın faktörleri medeni duruma göre farklılık göstermemektedir. Ancak keşifsel inovasyona ait p-değeri 0,038 olarak hesaplanmıştır ve alfa değerinden daha düşüktür. Bu yüzden H1 hipotezi kabul edilir yani keşifsel inovasyon medeni duruma göre farklılık göstermektedir. Tablo incelendiğinde bekar katılımcıların keşifsel inovasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.3.3. Çalışmanın Alt Faktörlerinin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Bu bölümde inovasyon ve girişimcilik alt faktörleri hizmet süresi değişkenine göre farklılık gösterip-göstermediği araştırılmıştır.

Hipotezler;

H0: Çalışmanın faktörleri hizmet süresine göre farklılık göstermez.

H1: Çalışmanın faktörleri hizmet süresine göre farklılık gösterir.

Tablo-9 Çalışmanın Alt Faktörlerinin Hizmet Süresine Göre Analizi

Faktör	Hizmet Süresi	N	Mean	F	P-Değeri
STRATEJİK YENİLENME FAKTÖRÜ	**1-10 Yıl Arasında**	218	**3,3761**	9,052	**,000**
	11-20 Yıl Arasında	107	**3,3474**		
	21-30 Yıl Arasında	19	3,0877		
	31-40 Yıl Arasında	6	3,0833		
RİSK FAKTÖRÜ	**1-10 Yıl Arasında**	218	**3,4390**	6,463	**,000**
	11-20 Yıl Arasında	107	**3,4019**		
	21-30 Yıl Arasında	19	3,2421		
	31-40 Yıl Arasında	6	3,3333		
YENİLİKÇİLİK FAKTÖRÜ	**1-10 Yıl Arasında**	218	**3,6904**	9,195	**,000**
	11-20 Yıl Arasında	107	**3,6051**		
	21-30 Yıl Arasında	19	3,3289		
	31-40 Yıl Arasında	6	3,3333		
PROAKTİFLİK FAKTÖRÜ	1-10 Yıl Arasında	218	3,1915	3,738	**,011**
	11-20 Yıl Arasında	107	**3,0724**		
	21-30 Yıl Arasında	19	3,1579		
	31-40 Yıl Arasında	6	3,1250		
GELİŞTİRİLMİŞ İNOVASYON STRATEJİSİ	**1-10 Yıl Arasında**	218	**3,4373**	7,873	**,000**
	11-20 Yıl Arasında	107	**3,3448**		
	21-30 Yıl Arasında	19	3,2339		
	31-40 Yıl Arasında	6	3,2778		
KEŞİFSEL İNOVASYON STRATEJİSİ	**1-10 Yıl Arasında**	218	**3,2747**	6,032	**,001**
	11-20 Yıl Arasında	107	**3,2465**		
	21-30 Yıl Arasında	19	3,0461		
	31-40 Yıl Arasında	6	3,1042		

Tablo-9'da inovasyon ve girişimcilik alt faktörlerinin hizmet süresi değişkenine göre farklılığın tespiti için hesaplanan p-değerleri alfa değeri olan 0,05 değerinden daha küçük olduğunda H1 hipotezi kabul edilir. Yani ilgili değişkene göre düzeyler farklılık göstermektedir. Aksi durumda (0,05 değerinden daha büyük olduğunda) H0 hipotezi reddedilemez. Yani inovasyon ve girişimcilik alt faktörleri hizmet süresi değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo-9 da çalışmanın faktörleri ve hizmet süresi arasındaki ilişki incelenmiştir. Her bir alt faktör için hesaplanan p-değerleri tabloda verilmiştir. (P-değerleri sırasıyla =0,000 , 0,000 , 0,000 , 0,011 , 0,000 , 0,001). Bütün p-değerleri alfa değeri olan 0,05'den daha küçük olduğu için H0 hipotezi kabul edilir yani çalışmanın faktörleri hizmet süresine göre farklılık göstermektedir. Farklılıklara sebep olan grupların saptanması için Post Hoc testi incelenmelidir. Ancak ortalamalara göre şu yorumlar yapılabilir;

Stratejik yenileme faktörü, hizmet yılı bazında incelendiğinde sırası ile 1-10 yıl arası ve 11-20 yıl arasında hizmet süresi olanların stratejik yenilenme düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (3,3761; 3,3474).

Risk faktörü, hizmet yılı bazında incelendiğinde sırası ile 1-10 yıl arası ve 11-20 yıl arasında hizmet süresi olanların risk düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir(3,4390; 3,4019).

Yenilikçilik faktörü, hizmet yılı bazında incelendiğinde sırası ile 1-10 yıl arası ve 11-20 yıl arasında hizmet süresi olanların yenilikçilik düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (3,6904; 3,6051).

Proaktiflik faktörü, hizmet yılı bazında incelendiğinde 11-20 yıl arasında hizmet süresi olanların proaktiflik düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir (3,0724).

Keşifsel inovasyon faktörü, hizmet yılı bazında incelendiğinde sırası ile 1-10 yıl arası ve 11-20 yıl arasında hizmet süresi olanların keşifsel inovasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (3,2747; 3,2465).

4.3.3.1. Stratejik Yenilenme Faktörü ile Hizmet Süresi Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi

Stratejik yenilenme alt faktörü şıkları arasındaki farlılığın hangi gruptan kaynaklandığının anlaşılması için Post Hoc testi olan Sheff testi yapılmıştır. Test sonuçları tablo-10' da göre

Tablo-10 Stratejik Yenilenme Faktörü ile Hizmet Süresi İçin Post Hoc

Faktör	Hizmet Süresi	Hizmet Süresi	Ortalama	Standart Hata	P-Değeri
STRATEJİK YENİLENME FAKTÖRÜ	1-10 Yıl Arasında	11-20 Yıl Arasında	,02879	,03105	,790
		21-30 Yıl Arasında	,28843*	,06293	**,000**
		31-40 Yıl Arasında	,29281*	,10887	**,037**
	11-20 Yıl Arasında	1-10 Yıl Arasında	-,02879	,03105	,790
		21-30 Yıl Arasında	,25963*	,06549	**,001**
		31-40 Yıl Arasında	,26402	,11037	,080
	21-30 Yıl Arasında	**1-10 Yıl Arasında**	-,28843*	,06293	**,000**
		11-20 Yıl Arasında	-,25963*	,06549	**,001**
		31-40 Yıl Arasında	,00439	,12320	1,000
	31-40 Yıl Arasında	**1-10 Yıl Arasında**	-,29281*	,10887	**,037**
		11-20 Yıl Arasında	-,26402	,11037	,080
		21-30 Yıl Arasında	-,00439	,12320	1,000

Farklılıkların olduğu grupların saptanması için p-değerleri hesaplanmış ve p-değerleri 0,05 den daha küçük olanların arasındaki farklılık anlamlı olarak bulunur. Stratejik yenilenme için farklılıklar incelendiğinde;

1-10 yıl, 11-20 yıl arasında hizmet verenler ile 21-30 yıl arasında ve 31-40 yıl arasında hizmet verenlerin arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur (p = **0,000; 0,037; 0,001**).

4.3.3.2. Risk Faktörü ile Hizmet Süresi Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi

Risk faktörü ile alt faktörü şıkları arasındaki farlılığın hangi gruptan kaynaklandığının anlaşılması için Post Hoc testi olan Sheff testi yapılmıştır. Test sonuçları tablo-11' da göre;

Tablo-11 Risk Faktörü ile Hizmet Süresi için Post Hoc

Faktör	Hizmet Süresi	Hizmet Süresi	Ortalama	Standart Hata	P-Değeri
RİSK FAKTÖRÜ	**1-10 Yıl Arasında**	11-20 Yıl Arasında	,03712	,02324	,382
		21-30 Yıl Arasında	,19689*	,04711	**,000**
		31-40 Yıl Arasında	,10566	,08149	,566
	11-20 Yıl Arasında	1-10 Yıl Arasında	-,03712	,02324	,382
		21-30 Yıl Arasında	**,15976***	,04903	**,007**
		31-40 Yıl Arasında	,06854	,08262	,840
	21-30 Yıl Arasında	**1-10 Yıl Arasında**	**-,19689***	,04711	**,000**
		11-20 Yıl Arasında	**-,15976***	,04903	**,007**
		31-40 Yıl Arasında	-,09123	,09222	,756
	31-40 Yıl Arasında	1-10 Yıl Arasında	-,10566	,08149	,566
		11-20 Yıl Arasında	-,06854	,08262	,840
		21-30 Yıl Arasında	,09123	,09222	,756

Farklılıkların olduğu grupların saptanması için p-değerleri hesaplanmış ve p-değerleri 0,05 den daha küçük olanların arasındaki farklılık anlamlı olarak bulunur. Risk için farklılıklar incelendiğinde;

1-10 yıl arasında hizmet verenler ile 21-30 yıl arasında hizmet verenlerin arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur (p = 0,000).

11-20 yıl arasında hizmet verenler ile 21-30 yıl arasında hizmet veren gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (P=0,007).

4.3.3.3. Yenilikçilik Faktörü ile Hizmet Süresi Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi

Yenilikçilik alt faktörü şıkları arasındaki farlılığın hangi gruptan kaynaklandığının anlaşılması için Post Hoc testi olan Sheff testi yapılmıştır. Test sonuçları tablo-12' da göre;

Tablo-12 Yenilikçilik Faktörü ile Hizmet Süresi İçin Post Hoc

Faktör	Hizmet Süresi	Hizmet Süresi	Ortalama	Standart Hata	P-Değeri
YENİLİKÇİLİK FAKTÖRÜ	**1-10 Yıl Arasında**	11-20 Yıl Arasında	,08523	,03947	,137
		21-30 Yıl Arasında	**,36142***	,07999	**,000**
		31-40 Yıl Arasında	,35703	,13839	,049
	11-20 Yıl Arasında	1-10 Yıl Arasında	-,08523	,03947	,137
		21-30 Yıl Arasında	**,27619***	,08325	**,006**
		31-40 Yıl Arasında	,27181	,14030	,214
	21-30 Yıl Arasında	**1-10 Yıl Arasında**	**-,36142***	,07999	**,000**
		11-20 Yıl Arasında	**-,27619***	,08325	**,006**
		31-40 Yıl Arasında	-,00439	,15660	1,000
	31-40 Yıl Arasında	1-10 Yıl Arasında	-,35703	,13839	,050
		11-20 Yıl Arasında	-,27181	,14030	,214
		21-30 Yıl Arasında	,00439	,15660	1,000

Farklılıkların olduğu grupların saptanması için p-değerleri hesaplanmış ve p-değerleri 0,05 den daha küçük olanların arasındaki farklılık anlamlı olarak bulunur. Yenilikçilik için farklılıklar incelendiğinde;

1-10 yıl arasında hizmet verenler ile 21-30 yıl arasında ve 31-40 yıl arasında hizmet verenlerin arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur(p = 0,000 , 0,049).

11-20 yıl arasında hizmet verenler ile 21-30 yıl arasında hizmet veren gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmuştur(P=0,006).

4.3.3.4. Proaktiflik Faktörü ile Hizmet Süresi Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi

Proaktiflik alt faktörü şıkları arasındaki farlılığın hangi gruptan kaynaklandığının anlaşılması için Post Hoc testi olan Sheff testi yapılmıştır. Test sonuçları tablo-13' e göre;

Tablo-13 Proaktiflik Faktörü ile Hizmet Süresi İçin Post Hoc

Faktör	Hizmet Süresi	Hizmet Süresi	Ortalama	Standart Hata	P-Değeri
PROAKTİFLİK FAKTÖRÜ	1-10 Yıl Arasında	11-20 Yıl Arasında	,11908*	,03565	,005
		21-30 Yıl Arasında	,03362	,07225	,967
		31-40 Yıl Arasında	,06651	,12499	,951
	11-20 Yıl Arasında	1-10 Yıl Arasında	-,11908*	,03565	,005
		21-30 Yıl Arasında	-,08546	,07519	,667
		31-40 Yıl Arasında	-,05257	,12671	,976
	21-30 Yıl Arasında	1-10 Yıl Arasında	-,03362	,07225	,967
		11-20 Yıl Arasında	,08546	,07519	,667
		31-40 Yıl Arasında	,03289	,14144	,996
	31-40 Yıl Arasında	1-10 Yıl Arasında	-,06651	,12499	,951
		11-20 Yıl Arasında	,05257	,12671	,976
		21-30 Yıl Arasında	-,03289	,14144	,996

Farklılıkların olduğu grupların saptanması için p-değerleri hesaplanmış ve p-değerleri 0,05 den daha küçük olanların arasındaki farklılık anlamlı olarak bulunur. Proaktiflik için farklılıklar incelendiğinde;

1-10 yıl arasında hizmet verenler ile 11-20 yıl arasında hizmet verenlerin arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur. (p = 0,005).

4.3.3.5. Geliştirilmiş İnovasyon Stratejisi ile Hizmet Süresi Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi

Geliştirilmiş inovasyon stratejisi alt faktörü şıkları arasındaki farlılığın hangi gruptan kaynaklandığının anlaşılması için Post Hoc testi olan Sheff testi yapılmıştır. Test sonuçları tablo-14' e göre;

Tablo-14 Geliştirilmiş İnovasyon Stratejisi ile Hizmet Süresi İçin Post Hoc

Faktör	Hizmet Süresi	Hizmet Süresi	Ortalama	Standart Hata	P-Değeri
GELİŞTİRİLMİŞ İNOVASYON STRATEJİSİ	1-10 Yıl Arasında	11-20 Yıl Arasında	,09255*	,02700	,004
		21-30 Yıl Arasında	,20339*	,05471	,001
		31-40 Yıl Arasında	,15953	,09466	,333
	11-20 Yıl Arasında	1-10 Yıl Arasında	-,09255*	,02700	,004
		21-30 Yıl Arasında	,11084	,05694	,211
		31-40 Yıl Arasında	,06698	,09596	,898
	21-30 Yıl Arasında	1-10 Yıl Arasında	-,20339*	,05471	,001
		11-20 Yıl Arasında	-,11084	,05694	,211
		31-40 Yıl Arasında	-,04386	,10711	,977
	31-40 Yıl Arasında	1-10 Yıl Arasında	-,15953	,09466	,333
		11-20 Yıl Arasında	-,06698	,09596	,898
		21-30 Yıl Arasında	,04386	,10711	,977

Farklılıkların olduğu grupların saptanması için p-değerleri hesaplanmış ve p-değerleri 0,05 den daha küçük olanların arasındaki farklılık anlamlı olarak bulunur. Geliştirilmiş inovasyon için farklılıklar incelendiğinde;

1-10 yıl arasında hizmet verenler ile 11-20 yıl arasında ve 21-30 yıl arasında hizmet verenlerin arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur (p = 0,004, 0,001).

4.3.3.6. Keşifsel İnovasyon Stratejisi ile Hizmet Süresi Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi

Keşifsel inovasyon stratejisi alt faktörü şıkları arasındaki farlılığın hangi gruptan kaynaklandığının anlaşılması için Post Hoc testi olan Sheff testi yapılmıştır. Test sonuçları tablo-15' e göre;

Tablo-15 Keşifsel İnovasyon Stratejisi ile Hizmet Süresi İçin Post Hoc

Faktör	(I) Hizmet Süresi	(J) Hizmet Süresi	Ortalama (I-J)	Standart Hata	P-Değeri
KEŞİFSEL İNOVASYON STRATEJİSİ	1-10 Yıl Arasında	11-20 Yıl Arasında	,02816	,02845	,755
		21-30 Yıl Arasında	,22860*	,05766	,001
		31-40 Yıl Arasında	,17049	,09975	,320
	11-20 Yıl Arasında	1-10 Yıl Arasında	-,02816	,02845	,755
		21-30 Yıl Arasında	,20044*	,06001	,005
		31-40 Yıl Arasında	,14233	,10113	,496
	21-30 Yıl Arasında	1-10 Yıl Arasında	-,22860*	,05766	,001
		11-20 Yıl Arasında	-,20044*	,06001	,005
		31-40 Yıl Arasında	-,05811	,11288	,956
	31-40 Yıl Arasında	1-10 Yıl Arasında	-,17049	,09975	,320
		11-20 Yıl Arasında	-,14233	,10113	,496
		21-30 Yıl Arasında	,05811	,11288	,956

Farklılıkların olduğu grupların saptanması için p-değerleri hesaplanmış ve p-değerleri 0,05 den daha küçük olanların arasındaki farklılık anlamlı olarak bulunur. Keşifsel inovasyon için farklılıklar incelendiğinde;

1-10 yıl arasında hizmet verenler ile 21-30 yıl arasında hizmet verenlerin arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur (p = 0,001).

11-20 yıl arasında hizmet verenler ile 21-30 yıl arasında hizmet veren gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (P=0,005)

4.3.4. Çalışmanın Alt Faktörlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Bu bölümde çalışma düzeyinin öğrenim durumuna göre farklılık gösterip-göstermediği araştırılmıştır.

Hipotezler;

H0: Çalışmanın faktörleri eğitim durumuna göre farklılık göstermez.

H1: Çalışmanın faktörleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

Tablo-16 Çalışmanın Alt Faktörlerinin Öğrenim Durumuna Göre Analizi

Faktör	Cinsiyet	N	Mean	t	F	P-Değeri
STRATEJİK YENİLENME FAKTÖRÜ	İlköğretim	226	3,3230	1,600	1,589	,192
	Ön lisans	53	3,3742			
	Lisans	65	3,3923			
	Yüksek Lisans veya Doktora	4	3,4583			
RİSK FAKTÖRÜ	İlköğretim	226	3,3690	-,534	13,022	,000
	Ön lisans	53	3,4642			
	Lisans	65	3,5185			
	Yüksek Lisans veya Doktora	4	3,6000			
YENİLİKÇİLİK FAKTÖRÜ	İlköğretim	226	3,5542	-1,137	15,187	,000
	Ön lisans	53	3,7311			
	Lisans	65	3,8385			
	Yüksek Lisans veya Doktora	4	3,8750			
PROAKTİFLİK FAKTÖRÜ	İlköğretim	226	3,0531	-2,889	39,419	,000
	Ön lisans	53	3,1934			
	Lisans	65	3,4423			
	Yüksek Lisans veya Doktora	4	3,5000			
GELİŞTİRİLMİŞ İNOVASYON STRATEJİSİ	İlköğretim	226	3,3338	-,270	27,547	,000
	Ön lisans	53	3,3878			
	Lisans	65	3,5949			
	Yüksek Lisans veya Doktora	4	3,6667			
KEŞİFSEL İNOVASYON STRATEJİSİ	İlköğretim	226	3,2140	,646	5,888	,001
	Ön lisans	53	3,2948			
	Lisans	65	3,3192			
	Yüksek Lisans veya Doktora	4	3,5313			

Tablo-16'da inovasyon ve girişimcilik alt faktörlerinin öğrenim durumu değişkenine göre farklılığın tespiti için hesaplanan p-değerleri alfa değeri olan 0,05 değerinden daha küçük olduğunda H1 hipotezi kabul edilir. Yani ilgili değişkene göre düzeyler farklılık göstermektedir. Aksi durumda (0,05 değerinden daha büyük olduğunda) H0 hipotezi reddedilemez. Yani inovasyon ve girişimcilik alt faktörleri öğrenim durumu değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo-16 da çalışmanın faktörleri ve öğrenim durumu arasındaki ilişki incelenmiştir. Her bir alt faktör için hesaplanan p-değerleri tabloda verilmiştir (P-değerleri sırasıyla =0,192, 0,000, 0,000, 0,000, 0,000, 0,000). Stratejik yenilenme faktörü hariç bütün p-değerleri alfa değeri olan 0,05'den daha küçük olduğu için H0 hipotezi kabul edilir yani stratejik yenilenme faktörü hariç çalışmanın faktörleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Farklılıklara sebep olan grupların saptanması için Post Hoc testi incelenmelidir. Ancak ortalamalara göre şu yorumlar yapılabilir;

Stratejik yenileme faktörü eğitim durumu bazında incelendiğinde sırası ile yüksek lisans veya doktora ve lisans düzeyinde eğitim almış kişilerin stratejik yenilenme düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Risk faktörü öğrenim durumu bazında incelendiğinde sırası ile yüksek lisans veya doktora ve lisans düzeyinde eğitim almış kişilerin risk düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir

Yenilikçilik faktörü öğrenim durumu bazında incelendiğinde sırası ile yüksek lisans veya doktora ve lisans düzeyinde eğitim almış kişilerin yenilikçilik düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Proaktiflik faktörü öğrenim durumu bazında incelendiğinde yüksek lisans veya doktora ve lisans düzeyinde eğitim almış olanların proaktiflik düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Geliştirilmiş inovasyon faktörü öğrenim durumu bazında incelendiğinde sırası ile yüksek lisans veya doktora ve lisans düzeyinde eğitim almış olanların geliştirilmiş inovasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Keşifsel inovasyon faktörü öğrenim durumu bazında incelendiğinde sırası ile yüksek lisans veya doktora düzeyinde eğitim almış olanların keşifsel inovasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.3.4.1. Risk Faktörü ile Öğrenim Durumu Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi

Tablo-17 Risk Faktörü ile Öğrenim Durumu İçin Post Hoc

Faktör	Öğrenim Durumu	Öğrenim Durumu	Ortalama	Standart Hata	P-Değeri
RİSK FAKTÖRÜ	İlköğretim	Ön lisans	-,09512*	,02928	,007
		Lisans	-,14943*	,02700	,000
		Yüksek Lisans veya Doktora	-,23097	,09678	,082
	Önlisans	İlköğretim	,09512*	,02928	,007
		Lisans	-,05431	,03551	,421
		Yüksek Lisans veya Doktora	-,13585	,09948	,522
	Lisans	İlköğretim	,14943*	,02700	,000
		Ön lisans	,05431	,03551	,421
		Yüksek Lisans veya Doktora	-,08154	,09884	,843
	Yüksek Lisans veya Doktora	İlköğretim	,23097	,09678	,082
		Ön lisans	,13585	,09948	,522
		Lisans	,08154	,09884	,843

Farklılıkların olduğu grupların saptanması için p-değerleri hesaplanmış ve p-değerleri 0,05 den daha küçük olanların arasındaki farklılık anlamlı olarak bulunur. Risk için farklılıklar incelendiğinde;

İlköğretim grubu ile ön lisans ve lisans grupları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur (p = 0,007, 0,000).

4.3.4.2. Yenilikçilik Faktörü ile Öğrenim Durumu Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi

Tablo-18 Yenilikçilik Faktörü ile Öğrenim Durumu İçin Post Hoc

Faktör	Öğrenim Durumu	Öğrenim Durumu	Ortalama	Standart Hata	P-Değeri
YENİLİKÇİLİK FAKTÖRÜ	İlköğretim	Önlisans	-,17693*	,04997	,003
		Lisans	-,28426*	,04608	,000
		Yüksek Lisans veya Doktora	-,32080	,16514	,212
	Önlisans	İlköğretim	,17693*	,04997	,003
		Lisans	-,10733	,06059	,289
		Yüksek Lisans veya Doktora	-,14387	,16976	,832
	Lisans	İlköğretim	,28426*	,04608	,000
		Önlisans	,10733	,06059	,289
		Yüksek Lisans veya Doktora	-,03654	,16866	,996
	Yüksek Lisans veya Doktora	İlköğretim	,32080	,16514	,212
		Önlisans	,14387	,16976	,832
		Lisans	,03654	,16866	,996

Farklılıkların olduğu grupların saptanması için p-değerleri hesaplanmış ve p-değerleri 0,05 den daha küçük olanların arasındaki farklılık anlamlı olarak bulunur. Yenilikçilik için farklılıklar incelendiğinde;

İlköğretim grubu ile ön lisans ve lisans grupları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur (p = 0,003, 0,000).

4.3.4.3. Proaktiflik Faktörü ile Öğrenim Durumu Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi

Tablo-19 Proaktiflik Faktörü ile Öğrenim Durumu İçin Post Hoc

Faktör	Öğrenim Durumu	Öğrenim Durumu	Ortalama	Standart Hata	P-Değeri
PROAKTİFLİK FAKTÖRÜ	İlköğretim	Ön lisans	-,14030*	,04035	,003
		Lisans	-,38921*	,03721	,000
		Yüksek Lisans veya Doktora	-,44690*	,13334	,005
	Ön lisans	İlköğretim	,14030*	,04035	,003
		Lisans	-,24891*	,04892	,000
		Yüksek Lisans veya Doktora	-,30660	,13707	,115
	Lisans	İlköğretim	,38921*	,03721	,000
		Ön lisans	,24891*	,04892	,000
		Yüksek Lisans veya Doktora	-,05769	,13618	,974
	Yüksek Lisans veya Doktora	İlköğretim	,44690*	,13334	,005
		Ön lisans	,30660	,13707	,115
		Lisans	,05769	,13618	,974

Farklılıkların olduğu grupların saptanması için p-değerleri hesaplanmış ve p-değerleri 0,05 den daha küçük olanların arasındaki farklılık anlamlı olarak bulunur. Proaktiflik için farklılıklar incelendiğinde;

İlköğretim grubu ile ön lisans, lisans ve yüksek lisans ve doktora grupları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur (p = 0,007, 0,000).

Ön lisans ile lisans grupları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. (P=0,00)

4.3.4.4. Geliştirilmiş İnovasyon Stratejisi ile Öğrenim Durumu Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi

Tablo-20 Geliştirilmiş İnovasyon Stratejisi ile Öğrenim Durumu İçin Post Hoc

Faktör	Öğrenim Durumu	Öğrenim Durumu	Ortalama	Standart Hata	P-Değeri
GELİŞTİRİLMİŞ İNOVASYON STRATEJİSİ	İlköğretim	Ön lisans	-,05402	,03247	,345
		Lisans	-,26105*	,02994	**,000**
		Yüksek Lisans veya Doktora	-,33284*	,10731	**,011**
	Ön lisans	İlköğretim	,05402	,03247	,345
		Lisans	-,20703*	,03937	**,000**
		Yüksek Lisans veya Doktora	-,27883	,11031	,057
	Lisans	İlköğretim	,26105*	,02994	**,000**
		Ön lisans	,20703*	,03937	**,000**
		Yüksek Lisans veya Doktora	-,07179	,10960	,914
	Yüksek Lisans veya Doktora	İlköğretim	,33284*	,10731	**,011**
		Ön lisans	,27883	,11031	,057
		Lisans	,07179	,10960	,914

Farklılıkların olduğu grupların saptanması için p-değerleri hesaplanmış ve p-değerleri 0,05 den daha küçük olanların arasındaki farklılık anlamlı olarak bulunur. Geliştirilmiş inovasyon için farklılıklar incelendiğinde;

İlköğretim grubu ile lisans ve yüksek lisans veya doktora grupları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur (p = 0,000, 0,011). Ön lisans ile lisans grupları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. (P=0,00)

4.3.4.5. Keşifsel İnovasyon Stratejisi ile Öğrenim Durumu Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi

Tablo-21 Keşifsel İnovasyon Stratejisi ile Öğrenim Durumu İçin Post Hoc

Faktör	Öğrenim Durumu	Öğrenim Durumu	Ortalama	Standart Hata	P-Değeri
KEŞİFSEL İNOVASYON STRATEJİSİ	İlköğretim	Ön lisans	-,08076	,03679	,127
		Lisans	-,10518*	,03393	**,011**
		Yüksek Lisans veya Doktora	-,31720*	,12159	**,047**
	Ön lisans	İlköğretim	,08076	,03679	,127
		Lisans	-,02442	,04461	,947
		Yüksek Lisans veya Doktora	-,23644	,12499	,234
	Lisans	İlköğretim	,10518*	,03393	**,011**
		Ön lisans	,02442	,04461	,947
		Yüksek Lisans veya Doktora	-,21202	,12418	,321
	Yüksek Lisans veya Doktora	İlköğretim	,31720*	,12159	**,047**
		Ön lisans	,23644	,12499	,234
		Lisans	,21202	,12418	,321

Farklılıkların olduğu grupların saptanması için p-değerleri hesaplanmış ve p-değerleri 0,05 den daha küçük olanların arasındaki farklılık anlamlı olarak bulunur. Keşifsel inovasyon için farklılıklar incelendiğinde;

İlköğretim grubu ile lisans ve yüksek lisans veya doktora grupları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur (p = 0,011, 0,047).

4.3.5. Çalışmanın Alt Faktörlerinin Görev Türü Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Bu bölümde çalışma düzeyinin görev türüne göre farklılık gösterip-göstermediği araştırılmıştır.

Hipotezler;

H0: Çalışmanın faktörleri görev türüne göre farklılık göstermez.

H1: Çalışmanın faktörleri görev türüne göre farklılık gösterir.

Tablo-22 Çalışmanın Alt Faktörlerinin Görev Türüne Göre Analizi

Faktör	Görev Türü	N	Mean	F	P-Değeri
STRATEJİK YENİLENME FAKTÖRÜ	Alt Yönetici	38	3,2895	17,251	**,000**
	Memuru/Analist	67	3,4801		
	Üretim Personeli	213	3,3592		
	Teknik Personeli	19	3,0351		
	Pazarlama	12	3,0417		
RİSK FAKTÖRÜ	Alt Yönetici	38	3,4947	14,775	**,000**
	Memuru/Analist	67	3,5299		
	Üretim Personeli	213	3,3822		
	Teknik Personeli	19	3,2211		
	Pazarlama	12	3,4000		
YENİLİKÇİLİK FAKTÖRÜ	Alt Yönetici	38	3,7368	18,868	**,000**
	Memuru/Analist	67	3,8769		
	Üretim Personeli	213	3,5869		
	Teknik Personeli	19	3,3947		
	Pazarlama	12	3,2708		
PROAKTİFLİK FAKTÖRÜ	Alt Yönetici	38	3,3158	33,218	**,000**
	Memuru/Analist	67	3,4216		
	Üretim Personeli	213	3,0317		
	Teknik Personeli	19	3,1579		
	Pazarlama	12	3,2292		

GELİŞTİRİLMİŞ İNOVASYON STRATEJİSİ	Alt Yönetici	38	3,5643	26,329	**,000**
	Memuru/Analist	67	3,5456		
	Üretim Personeli	213	3,3485		
	Teknik Personeli	19	3,2456		
	Pazarlama	12	3,1019		
KEŞİFSELİNOVASYON STRATEJİSİ	Alt Yönetici	38	3,3520	5,759	**,000**
	Memuru/Analist	67	3,3172		
	Üretim Personeli	213	3,2318		
	Teknik Personeli	19	3,1316		
	Pazarlama	12	3,0938		

Tablo-22'de inovasyon ve girişimcilik alt faktörlerinin öğrenim durumu değişkenine göre farklılığın tespiti için hesaplanan p-değerleri alfa değeri olan 0,05 değerinden daha küçük olduğunda H1 hipotezi kabul edilir. Yani ilgili değişkene göre düzeyler farklılık göstermektedir. Aksi durumda (0,05 değerinden daha büyük olduğunda) H0 hipotezi reddedilemez. Yani inovasyon ve girişimcilik alt faktörleri görev türü değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo-22 de çalışmanın faktörleri ve görev türü arasındaki ilişki incelenmiştir. Her bir alt faktör için hesaplanan p-değerleri tabloda verilmiştir (P-değerleri sırasıyla =0,000, 0,000, 0,000, 0,000, 0,000, 0,000). Bütün p-değerleri alfa değeri olan 0,05'den daha küçük olduğu için H0 hipotezi kabul edilir yani çalışmanın faktörleri hizmet süresine göre farklılık göstermektedir. Farklılıklara sebep olan grupların saptanması için Post Hoc testi incelenmelidir. Ancak ortalamalara göre şu yorumlar yapılabilir;

Stratejik yenileme faktörü hizmet yılı bazında incelendiğinde sırası ile memur/analist ve üretim personeli olanların stratejik yenilenme düzeylerinin daha yüksek olduğu, teknik personel olanların stratejik yenilenme düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

Risk faktörü hizmet yılı bazında incelendiğinde sırası ile memuru/analist ve alt yönetici olanların risk düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Teknik personel olanların stratejik yenilenme düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

Yenilikçilik faktörü hizmet yılı bazında incelendiğinde sırası ile memuru/analist ve alt yönetici yenilikçilik düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca pazarlama alanda çalışanların yenilikçilik düzeylerinin daha düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Proaktiflik faktörü hizmet yılı bazında incelendiğinde memuru/analist ve alt yönetici olanların proaktiflik düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Geliştirilmiş inovasyon faktörü hizmet yılı bazında incelendiğinde sırası ile 1- alt yönetici ve memuru/analist olanların geliştirilmiş inovasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Keşifsel inovasyon faktörü hizmet yılı bazında incelendiğinde sırası ile alt yönetici ve memur/analist olanların keşifsel inovasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.3.5.1. Stratejik Yenilenme Faktörü ile Görev Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Test

Tablo-23 Stratejik Yenilenme Faktörü ile Görev İçin Post Hoc

Faktör	Görev	Görev	Ortalama	Standart Hata	P-Değeri
STRATEJİK YENİLENME FAKTÖRÜ	Alt Yönetici	Memuru/Analist	-,19063*	,05076	,002
		Üretim Personeli	-,06968	,04402	,509
		Teknik Personel	,25439*	,07023	,003
		Pazarlama	,24781*	,08277	,024
	Memur/Analist	Alt Yönetici	,19063*	,05076	,002
		Üretim Personeli	,12094*	,03501	,006
		Teknik Personel	,44501*	,06497	,000
		Pazarlama	,43843*	,07835	,000
	Üretim Personeli	Alt Yönetici	,06968	,04402	,509
		Memuru/Analist	-,12094*	,03501	,006
		Teknik Personel	,32407*	,05985	,000
		Pazarlama	,31749*	,07416	,000
	Teknik Personel	Alt Yönetici	-,25439*	,07023	,003
		Memuru/Analist	-,44501*	,06497	,000
		Üretim Personeli	-,32407*	,05985	,000
		Pazarlama	-,00658	,09217	1,000
	Pazarlama	Alt Yönetici	-,24781*	,08277	,024
		Memur/Analist	-,43843*	,07835	,000
		Üretim Personeli	-,31749*	,07416	,000
		Teknik Personel	,00658	,09217	1,000

Farklılıkların olduğu grupların saptanması için p-değerleri hesaplanmış ve p-değerleri 0,05 den daha küçük olanların arasındaki farklılık anlamlı olarak bulunur. Stratejik yenileme için farklılıklar incelendiğinde;

Alt yönetici grubu ile memur/analist ve teknik personel grupları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur (p = 0,002).

Memur/analistler ile diğer tüm gruplar arasındaki farklar anlamlı bulunmuştur (P=0,002, 0,006, 0,000, 0,000)

Üretim personeli ile teknik personel ve pazarlama alanında çalışan personeller arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur. (0,000, 0,000)

4.3.5.2. Risk Faktörü ile Görev Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi

Tablo-24 Risk Faktörü ile Görev için Post Hoc

Faktör	Görev	Görev	Ortalama	Standart Hata	P-Değeri
RİSK FAKTÖRÜ	Alt Yönetici	Memur/Analist	-,03511	,03803	,888
		Üretim Personeli	,11258*	,03298	,006
		Teknik Personel	,27368*	,05262	,000
		Pazarlama	,09474	,06201	,545
	Memur/Analist	Alt Yönetici	,03511	,03803	,888
		Üretim Personeli	,14769*	,02623	,000
		Teknik Personel	,30880*	,04867	,000
		Pazarlama	,12985	,05870	,178
	Üretim Personeli	Alt Yönetici	-,11258*	,03298	,006
		Memur/Analist	-,14769*	,02623	,000
		Teknik Personel	,16111*	,04484	,003
		Pazarlama	-,01784	,05556	,998
	Teknik Personel	Alt Yönetici	-,27368*	,05262	,000
		Memur/Analist	-,30880*	,04867	,000
		Üretim Personeli	-,16111*	,04484	,003
		Pazarlama	-,17895	,06905	,074
	Pazarlama	Alt Yönetici	-,09474	,06201	,545
		Memur/Analist	-,12985	,05870	,178
		Üretim Personeli	,01784	,05556	,998
		Teknik Personel	,17895	,06905	,074

Farklılıkların olduğu grupların saptanması için p-değerleri hesaplanmış ve p-değerleri 0,05 den daha küçük olanların arasındaki farklılık anlamlı olarak bulunur. Risk için farklılıklar incelendiğinde;

Alt yönetici grubu ile üretim personeli ve teknik personel grupları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur (p = 0,006, 0,000).

Memur/analist ile üretim personeli ve teknik personeller arasındaki farklar anlamlı bulunmuştur (P=0,000, 0,000)

Üretim personeli ile teknik personel arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur. (0,003)

4.3.5.3. Yenilikçilik Faktörü ile Görev Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi

Tablo-25 Yenilikçilik Faktörü ile Görev İçin Post Hoc

Faktör	Görev	Görev	Ortalama	Standart Hata	P-Değeri
YENİLİKÇİLİK FAKTÖRÜ	Alt Yönetici	Memur/Analist	-,14002	,06399	,187
		Üretim Personeli	,14999	,05549	,056
		Teknik Personel	,34211*	,08854	,001
		Pazarlama	,46601*	,10434	,000
	Memur/Analist	Alt Yönetici	,14002	,06399	,187
		Üretim Personeli	,29001*	,04414	,000
		Teknik Personel	,48213*	,08190	,000
		Pazarlama	,60603*	,09877	,000
	Üretim Personeli	Alt Yönetici	-,14999	,05549	,056
		Memur/Analist	-,29001*	,04414	,000
		Teknik Personel	,19212	,07544	,083
		Pazarlama	,31602*	,09349	,007
	Teknik Personel	Alt Yönetici	-,34211*	,08854	,001
		Memur/Analist	-,48213*	,08190	,000
		Üretim Personeli	-,19212	,07544	,083
		Pazarlama	,12390	,11619	,824
	Pazarlama	Alt Yönetici	-,46601*	,10434	,000
		Memur/Analist	-,60603*	,09877	,000
		Üretim Personeli	-,31602*	,09349	,007
		Teknik Personel	-,12390	,11619	,824

Farklılıkların olduğu grupların saptanması için p-değerleri hesaplanmış ve p-değerleri 0,05 den daha küçük olanların arasındaki farklılık anlamlı olarak bulunur. Yenilikçilik için farklılıklar incelendiğinde;

Alt yönetici grubu ile teknik personel ve diğer personel grupları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur (p = 0,001, 0,000).

Memur/analist ile üretim personeli, teknik personeller ve pazarlama personeller arasındaki farklar anlamlı bulunmuştur (P=0,000, 0,000, 0,000).

Üretim personeli ile pazarlama personel arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur. (0,007)

4.3.5.4. Proaktiflik Faktörü ile Görev Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi

Tablo-26 Proaktiflik Faktörü ile Görev İçin Post Hoc

Faktör	Görev	Görev	Ortalama	Standart Hata	P-Değeri
PROAKTİFLİK FAKTÖRÜ	Alt Yönetici	Memur/Analist	-,10585	,05299	,269
		Üretim Personeli	,28410*	,04595	,000
		Teknik Personel	,15789	,07331	,200
		Pazarlama	,08662	,08640	,854
	Memur/Analist	Alt Yönetici	,10585	,05299	,269
		Üretim Personeli	,38995*	,03655	,000
		Teknik Personel	,26375*	,06782	,001
		Pazarlama	,19248	,08179	,131
	Üretim Personeli	Alt Yönetici	-,28410*	,04595	,000
		Memur/Analist	-,38995*	,03655	,000
		Teknik Personel	-,12620	,06247	,258
		Pazarlama	-,19748	,07741	,082
	Teknik Personel	Alt Yönetici	-,15789	,07331	,200
		Memur/Analist	-,26375*	,06782	,001
		Üretim Personeli	,12620	,06247	,258
		Pazarlama	-,07127	,09621	,947
	Pazarlama	Alt Yönetici	-,08662	,08640	,854
		Memur/Analist	-,19248	,08179	,131
		Üretim Personeli	,19748	,07741	,082
		Teknik Personel	,07127	,09621	,947

Farklılıkların olduğu grupların saptanması için p-değerleri hesaplanmış ve p-değerleri 0,05 den daha küçük olanların arasındaki farklılık anlamlı olarak bulunur. Proaktiflik için farklılıklar incelendiğinde;

Alt yönetici grubu ile üretim personeli grupları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur (p = 0,000).

Memur/analist ile üretim personeli, teknik personeller arasındaki farklar anlamlı bulunmuştur (p=0,000, 0,001).

4.3.5.5. Geliştirilmiş İnovasyon Stratejisi ile Görev Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi

Tablo-27 Geliştirilmiş İnovasyon Stratejisi ile Görev İçin Post Hoc

Faktör	Görev	Görev	Ortalama	Standart Hata	P-Değeri
GELİŞTİRİLMİŞ İNOVASYON STRATEJİSİ	Alt Yönetici	Memur/Analist	,01872	,04210	,992
		Üretim Personeli	,21587*	,03650	,000
		Teknik Personel	,31871*	,05824	,000
		Pazarlama	,46248*	,06864	,000
	Memur/Analist	Alt Yönetici	-,01872	,04210	,992
		Üretim Personeli	,19714*	,02904	,000
		Teknik Personel	,29999*	,05388	,000
		Pazarlama	,44375*	,06498	,000
	Üretim Personeli	Alt Yönetici	-,21587*	,03650	,000
		Memur/Analist	-,19714*	,02904	,000
		Teknik Personel	,10285	,04963	,235
		Pazarlama	,24661*	,06150	,001
	Teknik Personel	Alt Yönetici	-,31871*	,05824	,000
		Memur/Analist	-,29999*	,05388	,000
		Üretim Personeli	-,10285	,04963	,235
		Pazarlama	,14376	,07644	,330
	Pazarlama	Alt Yönetici	-,46248*	,06864	,000
		Memur/Analist	-,44375*	,06498	,000
		Üretim Personeli	-,24661*	,06150	,001
		Teknik Personel	-,14376	,07644	,330

Farklılıkların olduğu grupların saptanması için p-değerleri hesaplanmış ve p-değerleri 0,05 den daha küçük olanların arasındaki farklılık anlamlı olarak bulunur. Geliştirilmiş inovasyon için farklılıklar incelendiğinde;

Alt yönetici grubu ile üretim personeli, teknik personeller ve pazarlama personeller grupları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur (p = 0,000, 0,000, 0,000).

Memur/analist ile üretim personeli, teknik personeller ve pazarlama personeller arasındaki farklar anlamlı bulunmuştur (P=0,000, 0,000, 0,000)

Üretim personeli ile pazarlama personeller arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (P=0,001)

4.3.5.6. Keşifsel İnovasyon Stratejisi ile Görev Arasındaki Farklılığın Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Gösteren Post Hoc Testi

Tablo-28 Keşifsel İnovasyon Stratejisi ile Görev İçin Post Hoc

Faktör	Görev	Görev	Ortalama	Standart Hata	P-Değeri
KEŞİFSEL İNOVASYON STRATEJİSİ	Alt Yönetici	Memur/Analist	,03481	,04874	,953
		Üretim Personeli	,12017*	,04226	,038
		Teknik Personel	,22039*	,06743	,010
		Pazarlama	,25822*	,07947	,011
	Memur/Analist	Alt Yönetici	-,03481	,04874	,953
		Üretim Personeli	,08536	,03362	,085
		Teknik Personel	,18559*	,06238	,026
		Pazarlama	,22341*	,07523	,026
	Üretim Personeli	Alt Yönetici	-,12017*	,04226	,038
		Memur/Analist	-,08536	,03362	,085
		Teknik Personel	,10023	,05746	,408
		Pazarlama	,13806	,07120	,299
	Teknik Personel	Alt Yönetici	-,22039*	,06743	,010
		Memur/Analist	-,18559*	,06238	,026
		Üretim Personeli	-,10023	,05746	,408
		Pazarlama	,03783	,08849	,993
	Pazarlama	Alt Yönetici	-,25822*	,07947	,011
		Memur/Analist	-,22341*	,07523	,026
		Üretim Personeli	-,13806	,07120	,299
		Teknik Personel	-,03783	,08849	,993

Farklılıkların olduğu grupların saptanması için p-değerleri hesaplanmış ve p-değerleri 0,05 den daha küçük olanların arasındaki farklılık anlamlı olarak bulunur. Keşifsel inovasyon için farklılıklar incelendiğinde;

Alt yönetici grubu ile üretim personeli, teknik personeller ve pazarlama personeller grupları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur (p = 0,038, 0,010, 0,011).

Memur/analist ile teknik personeller ve pazarlama personeller arasındaki farklar anlamlı bulunmuştur (P=0,026, 0,026).

4.4. KORELASYON ANALİZI

İnovasyon stratejileri ve girişimcilik alt faktörlerine ilişkin korelasyon katsayıları Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo-29 Korelasyon Tablosu

	Stratejik Yenilenme	**Risk**	**Yenilikçilik**	**Proaktiflik**	**Geliştirilmiş İnovasyon Stratejisi**	**Keşifsel İnovasyon Stratejisi**
Stratejik Yenilenme	1					
Risk	,615**	1				
Yenilikçilik	,670	,547	1			
Proaktiflik	,192	,292	,242	1		
Geliştirilmiş İnovasyon Stratejisi	,522	,443	,600	,381	1	
Keşifsel İnovasyon Stratejisi	,526	,436	,509	,071	,622	1

**: %5 anlamlılık düzeyi.

Araştırma sonuçları incelendiğinde, gelişmiş inovasyon ile risk arasındaki korelasyon değeri 0,443 olarak hesaplanmıştır. Bu değer aralarında pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki olduğunu göstermektedir. Gelişmiş inovasyon ile yenilikçilik

arasındaki korelasyon değeri 0,600 olarak hesaplanmıştır. Bu değer aralarında pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki olduğunu göstermektedir. Gelişmiş inovasyon ile proaktiflik arasındaki korelasyon değeri 0,381 olarak hesaplanmıştır. Bu değer aralarında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Gelişmiş inovasyon ile keşifsel inovasyon arasındaki korelasyon değeri 0,622 olarak hesaplanmıştır. Bu değer aralarında pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Risk ile stratejik yenilenme alt faktörleri arasında ilişki olup-olmadığına dair yapılan korelasyon katsayısının anlamlılığına ilişkin test %5 anlamlılık düzeyinde red edilmiştir. Diğer korelasyon katsayıları anlamlı bulunmamıştır.

Gelişmiş inovasyon ile stratejik yenilenme arasındaki korelasyon değeri 0,522 olarak hesaplanmıştır. Bu değer aralarında orta şiddette yönlü güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Keşifsel inovasyon ile stratejik yenileme arasındaki korelasyon değeri 0,526 olarak hesaplanmıştır. Bu değer aralarında pozitif yönlü orta bir ilişki olduğunu göstermektedir. Gelişmiş inovasyon ile risk arasındaki korelasyon değeri 0,436 olarak hesaplanmıştır. Bu değer aralarında pozitif yönlü orta bir ilişki olduğunu göstermektedir. Gelişmiş inovasyon ile proaktiflik arasındaki korelasyon değeri 0,071 olarak hesaplanmıştır. Bu değer aralarında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Gelişmiş inovasyon ile yenilikçilik arasındaki korelasyon değeri 0,509 olarak hesaplanmıştır. Bu değer aralarında pozitif yönlü orta bir ilişki olduğunu göstermektedir. Risk ile stratejik yenilenme arasındaki korelasyon değeri 0,0615 olarak hesaplanmıştır ve orta şiddetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

4.5. REGRESYON ANALİZİ

4.5.1. Geliştirilmiş İnovasyon ile Girişimcilik Alt Faktörleri Arasındaki Regresyon Modeli

Bu bölümde yapılan regresyon analizinde geliştirilmiş inovasyon değişkeni bağımlı; stratejik yenileme, risk, yenilikçilik ve proaktiflik alt faktörleri bağımsız değişken olarak alınmıştır.

Tablo-30 Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

	B	Standart Hata	t-Değeri	P-Değeri	VIF Değerleri
B0	1,132	,171	6,639**	,000	-
Stratejik Yenilenme	,161	,051	3,142**	,002	**2,164**
Risk	,051	,062	,816**	,415	**1,766**
Yenilikçilik	,268	,038	7,042**	,000	**1,942**
Proaktiflik	,183	,033	5,611**	,000	**1,107**

**: %5 Anlamlılık Düzeyi.

Bağımsız değişkenlerden hangilerinin anlamlı olduğuna karar verebilmek için t-testi sonuçlarına bakılır. Değişkenlere ait p-değerleri, alfa değerinden (0,05) daha küçük, yani bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişki anlamlı bulunur ve regresyon denklemine dahil edilir.

Yukarıdaki regresyon analizi katsayı tablosundaki p-değerleri sırası ile; 0,00, 0,002, 0,415, 0,000 ve 0,000 olarak hesaplanmıştır. Risk faktörüne ait p-değeri (0,415) hariç tüm p-değerleri alfa (0,05) değerinden daha küçüktür. Yani risk faktörü hariç bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara bakarak regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulur;

Geliştirilmiş İnovasyon= 1,132 + 0,161 Stratejik Yenilenme + 0,268 Yenilikçilik + 0,183 Proaktiflik denklemi elde edilir. Bu denklem ışığında şu yorumlar yapılabilir ;

Yapılan araştırmada; proaktiflik ile geliştirilmiş inovasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Proaktiflikteki bir birimlik değişim gelişmiş inovasyonda 0,183 birimlik bir artışa (%18,3) sebep olmaktadır. Yenilikçilik ile geliştirilmiş inovasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yenilikçilikdeki bir birimlik değişim gelişmiş inovasyonda 0,268 birimlik bir artışa (%26,8) sebep olmaktadır. Stratejik yenilenme ile geliştirilmiş inovasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Stratejik yenilenmedeki bir birimlik değişim gelişmiş inovasyonda 0,161 birimlik bir artışa (%16,1) sebep olmaktadır.

Tablo-31 Geliştirilmiş İnovasyon için Regresyon Modelinin Belirlilik Kat Sayısı ve Standart Hatası

Model	R	R Kare	Düzenlenmiş R Kare	Standart Hata Tahmini
F1	,666	,443	,437	,17667

Veri setine modelin uygunluğunun göstergesi olan standart hata tahmini 0,017'dir. Regresyon analizi açıklama yüzdesi tablosunda verilen R kare değeri, açıklama yüzdesini ifade etmektedir. Bu değer, 0,443 olarak hesaplanmış ve hesaplanan R kare değeri orta düzeyde bir açıklama yüzdesi sayılabilir.

Tablo-32 Geliştirilmiş İnovasyon Regresyon Modelinin Anlamlılığının Testi için F Tablosu

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	P-Değeri
Regresyon	8,570	4	2,142	68,642	,000
Artıklar	10,768	345	,031		
Toplam	19,338	349			

Modelin topluca anlamlılığını test etmek üzere F-testi yapılmıştır. Burada karar verirken p-değerinden yararlanılır. Bu değer, 0,05'ten daha küçük bir değer ise regresyon denklemi kurmanın anlamlı olduğu tespit edilir. Hesaplanan p-değeri 0,00 olarak bulunmuştur. Bu değer, 0,05 değerinden daha küçük olduğu için regresyon modelindeki tüm değişkenlerin topluca anlamlı olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 30'da geliştirilmiş inovasyon için VIF değerleri yer almaktadır. Bağımsız değişkenler arasında bağlantı olup olmadığını ortaya koymaktadır. VIF değerinin 4 üzerinde olamaması gerekmektedir. VIF> 4 olması durumunda; bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olduğu değişkenlerden birinin modele ek bir katkı getirmediği anlamına gelir. Diğer bir ifade ile VIF değerlerinin 4'ten küçük olması beklenir. Geliştirilmiş inovasyon için

regresyon analizi tablosunda en büyük VIF değeri 2,164 olarak hesaplanmıştır ve dolayısıyla çoklu bağıntı sorunu yoktur kararı verilir[2].

4.5.2. Keşifsel İnovasyon ve Girişimcilik Alt Faktörleri arasındaki regresyon modeli

Bu kısımda keşifsel inovasyon ile girişimcilik için regresyon analizi tablosu incelenmiştir.

Tablo-33 Keşifsel İnovasyon ve Girişimcilik için Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

	B	Standart Hata	t-Değeri	p-değeri	VIF Değerleri
B0	1,342	,195	6,896**	,000	-
Stratejik	,248	,058	4,244**	,000	2,164
Risk	,181	,071	2,544**	,011	1,766
Yenilikçili	,189	,043	4,350**	,000	1,942
Proaktifli	-,072	,037	-1,931**	,054	1,107

**: %5 Anlamlılık Düzeyi.

.

Bağımsız değişkenlerden hangilerinin anlamlı olduğuna karar verebilmek için t-testi sonuçlarına bakılır. Değişkenlere ait p-değerleri, alfa değerinden (0,05) daha küçük ise H0 reddedilir, yani bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişki anlamlı bulunur ve regresyon denklemine dahil edilir.

Yukarıdaki regresyon analizi katsayı tablosundaki p-değerleri sırası ile; 0,00, 0,000, 0,011, 0,000 ve 0,054 olarak hesaplanmıştır. Proaktiflik faktörüne ait p-değeri (0,054) hariç tüm p değerleri, alfa (0,05) değerinden daha küçüktür. Proaktiflik faktörü hariç bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara bakarak regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulur;

Keşifsel İnovasyon = 1,132 + 0,248 Stratejik Yenilenme + 0,181 Risk + 0,189 Yenilikçilik için denklem ışığında şu yorumlar yapılabilir ;

Stratejik yenilenme ile Keşifsel inovasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Stratejik yenilenmedeki bir birimlik değişim gelişmiş inovasyonda 0,248 birimlik bir artışa (%24,8) sebeb olduğu tespit edilmiştir. Risk ile keşifsel inovasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yenilikçilikdeki bir birimlik değişim gelişmiş inovasyonda 0,181 birimlik bir artışa (%18,1) sebep olduğu tespit edilmiştir. Yenilikçilik ile Keşifsel

[2] Neyran Orhunbilge, ***Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi***, 2. Baskı, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Basım Yayın, 2002, s. 241.

inovasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Proaktiflikteki bir birimlik değişim gelişmiş inovasyonda 0,189 birimlik bir artışa (%18,9) sebep olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-34 Keşifsel İnovasyon için Regresyon Modelinin Belirlilik Kat Sayısı ve Standart Hatası

Model	R	R Kare	Düzenlenmiş R Kare	Standart Hata Tahmini
F1	,581	,337	,330	,20160

Veri setine modelin uygunluğunun göstergesi olan standart hata tahmini 0,201'dir. Regresyon analizi açıklama yüzdesi tablosunda verilen R kare değeri, açıklama yüzdesini ifade etmektedir. Bu değer, 0,337 olarak hesaplanmış R kare değeri yüksek düzeyde bir açıklama yüzdesi sayılabilir.

Tablo-35 Keşifsel İnovasyon için Regresyon Modelinin Anlamlılık Tablosu

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
Regresyon	7,134	4	1,784	43,884	,000
Artıklar	14,022	345	,041		
Toplam	21,156	349			

Modelin topluca anlamlılığını test etmek üzere F-testi yapılmıştır. Burada karar verirken p-değerinden yararlanılır. Bu değer, 0,05'ten daha küçük bir değer ise regresyon denklemi kurmanın anlamlı olduğu tespit edilir. Hesaplanan p-değeri 0,00 olarak bulunmuştur. Bu değer, 0,05 değerinden daha küçük olduğu için regresyon modelindeki tüm değişkenlerin topluca anlamlı olduğuna karar verilmiştir.

Tablo-36 Keşifsel İnovasyon Regresyon Modelinin Anlamlılığının Testi için F Tablosu

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	P-değeri
Regresyon	8,570	4	2,142	68,642	,000
Artıklar	10,768	345	,031		
Toplam	19,338	349			

Modelin topluca anlamlılığını test etmek üzere F-testi yapılmıştır. Burada karar verirken p-değerinden yararlanılır. Bu değer, 0,05'ten daha küçük bir değer ise regresyon denklemi kurmanın anlamlı olduğu tespit edilir. Hesaplanan p-değeri 0,00 olarak bulunmuştur. Bu değer, 0,05 değerinden daha küçük olduğu için regresyon modelindeki tüm değişkenlerin topluca anlamlı olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 33'de çalışmanın faktörleri için VİF değerleri hesaplanmıştır. VIF> 4 olması durumunda; bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olduğu değişkenlerden birinin modele ek bir katkı getirmediği anlamına gelmektedir. Çalışmalarda VIF< 4 olması beklenir. Keşifsel İnovasyon için regresyon analizi tablosunda VIF değerleri hesaplanmıştır ve en büyük VIF değeri 2,164 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden çoklu bağıntı sorunu yoktur[3].

[3] Orhunbilge, a.g..e., s. 241.

SONUÇ VE ÖNERİLER

"İnovasyon Stratejilerinin İşletmelerin Girişimcilik Uygulamalarına Etkileri: İlaç Sanayinde Fason Üretim Yapan Bir İşletme Örneği" başlığı ile yapılan çalışmanın verilerinin istatistiksel analizleri sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Çalışmada yapılan frekans analizleri sonucunda 325 katılımcının (% 92,9) 1-20 yıl arasında oldukça tecrübeli oluştuğu tespit edilmiştir. Bu iş gücü devrinin azlığı anlamına gelmekte olup, işletmeye duyulan güvenin artması demektir ki, işletmenin karlılığının ve çalışanların motivasyonunun yükselmesine yardımcı olmaktadır.

Çalışmada yapılan anova analizleri sonucunda; yenilikçilik ve hizmet yılı karşılaştırıldığında, sırası ile 1-10 yıl arası ve 11-20 yıl arasında hizmet süresi olanların yenilikçilik düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (3,6904; 3,6051). Benzer bir sonuç da, Tuncel'in (2011), İnovasyon Sistemleri ve Ekonomik Gelişme: Bursa Bölgesi İmalat Sanayinde İnovasyon Süreçleri Üzerine Bir Alan Araştırması sonucunda görülmüş olup, yenilikçilik faaliyetleri ile çalışanların iş tecrübeleri ve yetenekleri arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu belirtilmiştir (Tuncel, 2011, s. 341).

Yapılan çalışmada; risk faktörü, hizmet yılı bazında incelendiğinde sırası ile 1-10 yıl arası ve 11-20 yıl arasında hizmet süresi olanların risk düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (3,4390; 3,4019). Göker (2009), Şirketlerde İnovasyon Stratejisinin Önemi ve Türkiye'nin İnovasyon Kapasitesinin Analizi isimli çalışmasında, işletmelerin ayakta kalabilmesi ve uzun yıllar varlıklarını devam ettirebilmeleri için risk içeren kararlar alabilmesi, gelişmiş inovasyona, yenilikçiliğe ve sürekliliğe önem vermelerin gerekli olduğunu ileri sürmüştür (Göker, 2009, s. 90).

Bu çalışmada yapılan anova analizi sonucunda; proaktifliğin cinsiyete göre farklılık gösterdiği ve kadınların proaktiflik düzeylerinin, erkeklere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (3,2056 > 3,1111). Doğruyol'un (2004) yaptığı araştırmada, İstanbul bölgesindeki Restoran İşletmelerinde Yöneticilerin İnovasyon Anlayışı ve Uygulama Stratejileri araştırmasında ise yöneticilerin demografik özelliklerinin

inovasyonla ilgili faaliyetlere katılımları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir (Doğruyol, 2004, s. 85).

Bu çalışmada yapılan anova analizi sonucunda, çalışanların hizmet süresi ile araştırmanın faktörleri (stratejik yenilenme faktörü, risk faktörü, yenilikçilik faktörü, proaktiflik faktörü, geliştirilmiş inovasyon stratejisi ve keşifsel inovasyon stratejisi) arasında fark tespit (P-değerleri Sırasıyla = 0,000, 0,000, 0,000, 0,011, 0,000, 0,001) edilmiştir. Göker (2009) yapmış olduğu, Şirketlerde İnovasyon Stratejisinin Önemi ve Türkiye'nin İnovasyon Kapasitesinin Analizi başlıklı çalışmada, keşifsel inovasyonların risk alarak ve yenilikler yapılarak gerçekleşebildiği belirtilmiştir (Göker, 2009, s. 88).

Bu çalışmada araştırma verilerinin analizi sonucunda; stratejik yenileme faktörü eğitim durumu bazında incelendiğinde sırası ile yüksek lisans veya doktora ve lisans düzeyinde eğitim almış kişilerin stratejik yenilenme düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Adıgüzel (2016) ise yaptığı araştırmada; İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği konusunu araştırmıştır. Çalışmada, inovasyonun işletmelerin sorunlarını çözmeyi hedefleyen ve işletmeler için kurtarıcı bir kavram olduğu ileri sürülmüştür. Küresel ekonominin kurallarının, işletmelerin inovasyonları yakından takip ederek işletmeye uygun şekilde uyum sağlamasını gerektirdiğini, rekabet ortamında ayakta kalmasını ve inovasyonları, işletmelerin kendilerinin geliştirmesinin ve eğitimlerin zorunlu olduğu ileri sürülmüştür. Birçok işletme ve ulus için rekabet üstünlüğünü sağlamanın temel kaynağının, inovasyonun oluşturduğu tespit edilmiştir. İşletmenin inovasyon gücünün sürekli eğitimlerle geliştirilebileceği ileri sürülmüştür (Adıgüzel, 2016, s. 146). Eğitimin inovasyon açısından önemini vurgulaması açısından önemli bir araştırmadır.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda, keşifsel inovasyon faktörü, eğitim durumu bazında incelendiğinde sırası ile yüksek lisans veya doktora düzeyinde eğitim almış olanların keşifsel inovasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayyıldız'ın (2012), Bilgi ve İnovasyon Yönetimi Bağlamında Yayıncılık Endüstrisinde İş Modeli İnovasyonu başlıklı araştırmasında ise inovasyonu gerçekleştiren kurum veya kişilerin, kişisel gelişimleri ve eğitim düzeyleri ile inovasyonu doğru anlamalarının gerekli olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, stratejik yenilenme için bu süreklilikte geliştirilmiş

inovasyonun teknolojik gelişmelerden de beslenebileceği ileri sürülmüştür. Ayyıldız, 2012, s. 98).

Bu çalışmada yapılan anova analizi sonrasında, stratejik yenilenme faktörü görev türü bazında incelendiğinde sırası ile memur/analist ve üretim personeli olanların stratejik yenilenme düzeylerinin daha yüksek olduğu, teknik personel olanların stratejik yenilenme düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Yapar'ın (2015), KOBİ'lerde İnovasyon ve İnovasyonun önemi: Kayseri ili Örneği başlıklı araştırmasında ise; işletmelerin rekabet edebilirliğinin devamlı olabilmesi için tüm işletme çalışanlarının yenilikçi olmaları gerektiği tespit edilmiştir. Ayrıca, işletmelerin yenilikçi hizmet sunum yöntemlerini veya ürünlerini geliştirilmiş inovasyonla sağladıkları belirtilmiştir (Yapar, 2015, s. 104).

Bu çalışmada yapılan regresyon analizi sonrasında; proaktiflik ile geliştirilmiş inovasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Benzer şekilde, Uysal (2014) tarafından yapılan Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Çerçevesinde İş Dizaynı ve İş Özelliklerinin Proaktif İş Davranışına Etkisi isimli çalışmada; proaktiflik ve inovasyon arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Uysal, 2014, s. 132).

Bu çalışmada yapılan regresyon analizi sonrasında, stratejik yenilenme ile Keşifsel inovasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Can'ın (2012) çalışmasında da, keşifsel inovasyon stratejisini izleyen işletmelerin; sektördeki gelişmeleri takip eden, pazara sürekli yeni ürünler sunan ve iş yapma tekniklerini müşteriye odaklanarak düzenleyen inovasyon odaklı işletmeler olduğu ileri sürülmüştür (Can, 2012, s. 196).

Yapılan çalışma sonucunda oluşturulan öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

✓ İşletmelerde inovasyon stratejilerinin başarısı ve girişimcilik uygulamalarının çalışanlar tarafından desteklenebilmesi için çalışanların beklentilerinin yöneticiler tarafından dikkate alınması, taraflar açısından önemli yararlar sağlayacaktır.

✓ İşletmelerde belirlenen inovasyon stratejilerinin amacına ulaşabilmesi için çalışanların özelliklerinin dikkate alınması yararlı sonuçlar sağlayacaktır. Evli olanların maddi beklentileri ile bekar olanların maddi beklentileri veya ihtiyaçları farklı olabilir.. Çalışanların performansını artıracak teşvik ve ödül sisteminin uygulaması hem çalışanlar, hem de işletmeler açısından yarar sağlayabilir.

✓ Çalışanların takım ruhu içerisinde girişimcilik ve inovasyon faaliyetlerinin desteklenmesi için işletme yöneticilerinin çalışanların eğitim ve kariyer gelişimlerini desteklemeleri yararlı olabilecektir.

✓ İşletmelerde çalışan personelin işletmenin ihtiyacına uygun sayıda ve nitelikte olması, karlılığın sağlanması ve rekabette başarılı olabilmesi açısından yararlı olabilir.

✓ Çalışan personelin proaktif bir anlayışı benimseyecek şekilde düşünmesini ve davranmasını sağlayacak önlem ve teşviklerin uygulamaya alınması, rekabette başarı sağlanabilmesi açısından önem taşımaktadır.

✓ Proaktif anlayış gereği işletmeler, bulunmuş olduğu pazarda ilk olarak liderliği savunmakta ve rakiplerine karşı güçlü olmayı hedeflemektedir. Proaktif olan işletmeler, faaliyet gösterilen sahada ortaya çıkan olayları önceden sezmekte ve rakiplerinden farklı adımlar atmaktadır. Proaktif faaliyetler işletmelerde; fırsatların araştırılmasını, rekabet düzenini ve çevresini şekillendirmeyi, değişen talepleri karşılamak amacıyla uygun stratejiler geliştirmeyi, yeni ürün ve hizmetleri pazara ilk olarak sokabilmeyi kapsamaktadır. Bu faaliyetlerde, çalışma tecrübesi yüksek olan çalışanlardan da yararlanılması gerekmektedir. Ayrıca proaktiflik, sektörde lider olmayı hedeflerken aynı zamanda deneyimli ve kaliteli personel çalıştırma ihtiyacını da gerektirmektedir. Örneğin, kadın çalışanların, ofis işlerinde ve hizmet sunumunda daha dikkatli çalıştıkları için farklılık yaratarak erkek çalışanlara göre üstünlük sağlayabilecekleri dikkate alınabilir. Yenilikçilik, müşteri tatminine yönelik yeni kaynaklar yaratmaktır denilebilir. Buna bağlı olarak kurumda çalışma süresi yüksek olan bireylerin, müşteri isteklerini daha iyi bilmelerinden dolayı yenilik yapılırken bu çalışanlardan da faydalanılması gerekmektedir.

✓ İşletmelerde çalışanların desteğini alabilmek için cinsiyet farklılığı dikkate alınarak gerekli teşvikler sağlanabilir. Erkek çalışanların güce dayalı işlerde performansa göre ücret ödenmesi motivasyonu sağlayabilir. Bayan çalışanlarda ise ofisle veya yönetimle ilgili işlerin verilmesi ve çalışanların başarılarına göre ödüllendirilmesi motivasyonu artırabilir.

✓ Çalışanlar arasında görülen cinsiyet ayrımı, erkek oranının düşük olduğu toplumlarda daha düşük seviyelerde görülmektedir. Cinsiyet ayrımı yapılmaksızın bireylerin; kontrol, başarı ve güç açısından desteklenmesi gerekmektedir.

✓ İşletmeler yeni ürünler icat edilmesini ve keşifsel inovasyonun sağlanmasını amaçlamakta ise, kadın ve erkek çalışanlar keşifsel inovasyon stratejisinde teşvik edilerek firmaya destek sağlamaları için ödüllendirilmelidir. Bu nedenle cinsiyet ayrımı yapılmaksızın keşifsel inovasyonun uygulanması gerekmektedir.

✓ Evli ve bekar personel risklerden farklı etkilenmektedir. Evli personel işini kaybetme endişesi yaşamakta, bekar personel ise evlilik planlarını erteleyebilmektedir. Bekar çalışanların evli çalışanlara kıyasla değişik iş imkanlarını değerlendirmede daha girişken oldukları görülmektedir. Evli olan çalışanların bakmakla yükümlü olduğu kişiler olması, onları işletmelerdeki yenilikçiliği desteklemeye yöneltmekte olup, bu konudaki teşviklerin artırılmasında yarar bulunmaktadır.

✓ Keşifsel inovasyon bakımından, işletmelerde hizmet yılı yüksek olanların daha yüksek deneyime sahip olmaları dolayısıyla keşifsel inovasyon anlamında daha çok katkı sağlayabileceği düşünülerek, bu anlamda teşvik edilmeleri gerekmektedir.

✓ Stratejik yenilenme sürecinde olan işletmelerin, yenilik ve değişim alanında öncü olmaları, onlara önemli avantalar sağlamaktadır. Stratejik yenilenme ve bağımsız bir yeni işletmenin kurulması, işletme düzeyindeki mevcut stratejiyi ve yapıyı değiştireceği için çalışma tecrübesi yüksek bireylerin de düşüncelerinin alınması yararlı olmaktadır. Çalışma tecrübesi yüksek olan çalışanların risk faktörlerine karşı daha fazla önlem aldığı bilinmektedir. Risk alan firmalar, olumsuzluklardan minimum seviyede etkilenmek için hizmet süresine bakılmaksızın, çalıştırmış olduğu personele eğitimler vermek ve gerekli alt yapıyı sağlamak zorundadır.

✓ Geliştirilmiş inovasyon süreci, pazara sunma ve pazar testi aşamaları ile oluşmaktadır. Aynı zamanda çalışanlar arasında iletişimi de arttırmaktadır. Çalışma tecrübesi yüksek çalışanların, işletmeye olan bağlılıkları arttığından dolayı inovasyon süreçlerine daha etkin katılım göstermeleri, rekabette üstünlük sağlamak açısından çok yararlı olabilir.

✓ Stratejik yenilenmenin yapısı belirlendikten sonra eğitim durumlarına göre çalışanlara, görev ve sorumlulukları dağıtılmaktadır. Çalışanlar da üzerlerine düşen görev ve sorumlulukları, işletmenin amaçları doğrultusunda yerine getirmektedirler. Ar-Ge faaliyetleri, stratejik yenilenmeye uygun olarak sürekli gerçekleştirilmektedir. Bireylerin eğitim düzeylerinin de işletmenin hizmet ve mal üretimi üzerinde etkisi bulunmaktadır. Çalışanların eğitim durumlarının lisansüstü gibi üst seviyelerde olması

olması, hem çalışanlar, hem de işletmeler açısından geleceğe yönelik planların gerçekleşmesinde katkı sağlayabilecektir. Bu nedenle çalışanların eğitim düzeyinin yükseltilmesi yönünde teşviki ve kolaylık sağlanması yerinde olacaktır.

✓ Eğitim durumları yenilikçilik üzerinde etki etmektedir. Kişilerin sahip oldukları yeteneklere olan inancı, örgütsel boyutta sergileyecekleri yenilikçilik davranışlarını etkilediği söylenebilir. Bu nedenle kurumlar, daha çok eğitim durumu yüksek bireyleri işe almayı tercih etmelidir.

✓ İşletmeler rekabet ortamının yoğunluğunda, bazı hallerde saldırganlığı ve ataklığı benimsemektedir. Çalışanların eğitim seviyeleri de bu rekabet ortamında önem arz etmektedir. Çünkü işletmeler, rakiplerden önce hareket etmeyi ve rakiplere rehberlik etmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenden dolayı çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olması işletmeye olumlu katkılar sağlamaktadır.

✓ İnovasyon sayesinde yeni geliştirilmiş olan ürün, tüketiciye fayda sağlamakta ve işletme ile tüketici arasındaki bağları güçlendirmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar, işletme inovasyonlarına katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda da sürdürülebilir büyümeye imkan sağlamaktadır. Global düzlemde rekabeti amaçlayan şirketlerin; inovasyon faaliyetlerini geliştirmeleri ve çalışanların eğitim düzeylerini iyileştirmeleri gerekmektedir.

✓ Değişim ve dönüşümü takip eden stratejik yenilenmeler, firmalarda görev türü bakımından değişiklik gerektirebilir. Yöneticiler tarafından üzerine inşa edilen fikirlerin tekrar yenilenmesi ve stratejinin görev türlerine göre tekrar oluşturulması, piyasada oluşabilecek riskli ve rekabetçi gelişmelerde işletmelerin mücadele gücünü artırabilecektir.

✓ Risk; zorluk, sıkıntı, tehlike ve tehdit anlamına gelmektedir. Risk faktörleri, olumsuz bir sonucun ortaya çıkma olasılığını arttıracak ya da olası bir problemin süregelmesine neden olacak etkiler olmaktadır. Risk faktörü ayrıca cinsiyete göre farklılık gösterebilirse de, özgüveni gelişmiş tüm bireyler, cinsiyet ayrımı yapılmaksızın risk altına girebilir. İşveren, risk analizi uygulamaları ile iş sağlığı ve güvenliği yönünden çalışma ortamında çalışanların maruz kaldığı risklerin belirlenmesi için gerekli kontrol, ölçüm, inceleme ve araştırmaların yapılmasını sağlamalıdır.

✓ İşletmelerin yapısındaki sorunlar ve işyerinde strese neden olan durumların, çalışanlar için risk oluşturduğu bilinmektedir. Eğitim düzeyi yüksek bireylerin de

omuzlarında daha çok yük taşımasından dolayı risk faktörünü daha çok taşıdıkları düşünülmektedir. Amaçlarına ulaşmayı hedefleyen işletmelerin; iş ve görevleri yeniden düzenlemesi, çalışma ortamlarını iyileştirmesi ve ücret konusunu performansa göre uygulaması gerekmektedir.

✓ Yeni kurulan bir işin, verimli bir şekilde ilerlemesi için görev türleri oluşturulmalıdır. Bu işte sorumlu olacak personelin de yapılan yeniliklerin her aşamasını takip etmesi gerekmekte ve üstlerine geri bildirimler yapmaktadır. Öz yeterlilik algısı yüksek olan çalışanların, görev aldıkları bölümlerde daha çok yenilikçi davranmaları için yetki ve sorumluluk verilmesi yararlı olabilir.

✓ Proaktiflik faktörünün işletmelerde daha çok işletme gelişiminden sorumlu personel üzerinde etki ettiği görülmektedir. İnovasyonun sürekli bir faaliyet olduğu bilinmektedir. Ortaya atılarak işler hale getirilen ve işletmeye rekabet gücü kazandıran düşüncelerin ve sonuçlarının sürekli değerlendirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda bu düşünceler ve sonuçlarının yayılarak kullanılması amaçlanmaktadır. Bu inovasyon türü işletmeler tarafından yapılırken çalışanların görevleri dikkate alınarak yapılması ve görevlerine göre sorumlulukların verilmesi gerekmektedir.

✓ Keşifsel inovasyon yapan firmalarda, Ar-Ge bölümleri bulunmaktadır. Ar-Ge bölümünde çalışan analistlerin, işletme amaçları doğrultusunda takım çalışmaları yaparak işletmeye katkı sağlamaları teşvik edilmelidir.

KAYNAKÇA

Adıgüzel, Büşra, İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Ağraf, H. ve Halis, M., (2008), "Üniversitelerdeki Girişimcilik Eğitiminin "Girişimsel Öz Yetkinlik" Algısı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, 91–111.

Aidis, R., (2003), *Entrepreneurship and Economic Transition*, Tinbergen Institute Discussion Paper, Amsterdam.

Akay, Hale, (2007), *Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme- Strateji Geliştirme*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Akbolat, Mahmut, (2009), ''Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow'un Stratejik Tipolojisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma'', *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 3, 127-146.

Alegre, J., Lapiedra, R., ve Chiva, R., (2006), "A Measurement Scale for Product Innovation Performance", *European Journal of Innovation Management*, Volume: 9, No: 4, 333-346.

Alparslan, Sümeyra, (2015), ''Yenilik (Innovation) ve İcat (Invention) Kavramları Arasındaki İlişki: Metaforlarla Keşfedici Bir Araştırma'', *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, 143-164.

Antoncic, B. Hisrich, R.D., (2003), Clarifying the Intrapreneurship Concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume: 10, No: 1), 7-24.

Arıkan, Semra, (2000), *Girişimcilik*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Arslan, Kahraman, (2002), "Üniversiteli Gençlerde Mesleki Tercihler ve Girişimcilik Eğilimleri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 6, 1-11.

Arslantaş, Cem Cüneyt, (2015), ''Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt Kültürünün Belirlenmesinde Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlar'', *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 3, 105-126.

Aşkın, Ayşin vd., (2011), ''Tarihsel Süreçte Girişimcilik Kavramı ve Gelişimi'', *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 55-72.

Aydoğan, Banu, Bölgesel Ekonomik Kalkınmanın Yeni Pusulası: Bölgesel İnovasyon Stratejileri (Rıs) Mersin Örneği, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2011, s. 203 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Aygen, Selin, (2006), İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

Ayyıldız, Celal, Bilgi ve İnovasyon Yönetimi Bağlamında Yayıncılık Endüstrisinde İş Modeli İnovasyonu, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Babacan, Muazzez, vd., (2012), *İlkeler ve İşlevlerle İşletme*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Basım, Nejat ve Şeşen Harun, (2011), ''Çalışanların Kontrol Odaklarının Örgüt İçi Girişimcilik Tutumları İle İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma'', *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 49-64.

Başar, Mehmet vd., (2013), *Girişimcilik*, Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir.

Bayraktaroğlu, Serkan, (2016), ''Girişimcilik Ders Notları'', **Error! Hyperlink reference not valid.,**

Bektaş, Çetin ve Köseoğlu, Mehmet Ali, (2016), ''Aile İşletmecilik Kültürünün Girişimcilik Eğilimine Etkileri ve Bir Alan Araştırması'', http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2007/PDF/16.pdf,

Bolat, Süleyman, (2009), ''Örtülü Bilgi Kaynaklarının Keşfi ve Somutlaştırılması: Şirince Örneği'', *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Sayı: 34, 339-359.

Bowman, Cliff, (2005), "Action-Led Strategy and Managerial Self Confidence", *Journal of Managerial Psychology*, Volume: 14, No: 7-8, 558-568.

Bozkurt, Öznur ve Göral Murat, (2013), ''Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma'', *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-14.

Bozkurt, Öznur, (2013), ''Girişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Eğilimindeki Etkisi: Potansiyel Girişimciler Üzerinde Bir Araştırma'', *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, 57-78.

Bozkurt, Veysel ve Baştürk Şenol, (2008), ''KOBİ Girişimcilerinde Risk ve Belirsizlik Algıları: Bursa Örneği'', *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 43-74.

Börü, D., (2006), *Girişimcilik Eğilimi Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Yayını, İstanbul.

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

Büyükuslu, Ali Rıza, (2015), *İnovasyon ve Girişimcilik ''Ekonomisi ve Yönetimi'' Üzerine Yazılar*, Derin Yayınları, İstanbul.

Can, Polat, (2012), Pazarlama Süreçlerinin İnovasyon Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

Cerdan, A.L.M., Acosta, P.S. ve Nicolas, C.L., (2008), "How Do Collaborative Technologies Affect Innovation in SMEs?", *International Journal of e-Collaboration*, Volume: 4, No: 4, 33-50.

Cüceloğlu, Doğan, (2010), *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Danışman, A., Erkocaoğlan, E., (2007), "Kurumsal Girişimcilik ve Firma Performansı: İMKB'de İşlem Gören Firmalar Üzerinde Bir Araştırma", *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 11, 82-101.

Demirel, Yavuz ve Kubba, Zeynep İskan, (2014), ''Örgütsel Öğrenmenin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma'', *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, 137-151.

Demirtaş, Mine, (2010), ''Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği'', *Marmara Üniversitesi İ.B.B.F. Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 3, 411-444.

Deniz, Mehmet, (2007), ''KOBİ'lerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama'', *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 141-175.

Dinçer, Metin vd., (2012), ''Firmanın Tercih Ettiği Stratejinin Belirlenmesinde Girişimci Tipinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma'', *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.B.B.F. Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, 241-261.

Dinler, Arzu Meltem, (2014), ''İnovasyon ve Risk Sermayesi'', *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, 183-210.

Doğan, Mesut ve Topal Yusuf, (2016), ''Karlılığı Belirleyen Finansal Faktörler: BIST'te İşlem Gören İmalat Sanayi Firmaları Üzerine Bir Araştırma'', *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1, 53-64.

Doğruyol, Seyhan, İstanbul Bölgesindeki Restoran İşletmelerinde Yöneticilerin İnovasyon Anlayışı ve Uygulama Stratejileri, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2004, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Döm, Serpil, (2010), *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Durna, Ufuk, (2002), *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.

Dursun, Şemsettin, (2015), ''Matematik Öğretimi ve İnovasyon'', *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, 163-175.

Elçi, Şirin, (2006), *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Nova Basın Yayın, Ankara.

Erdem, Ferda, (2001), ''Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım'', *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 43-61.

Erden, Yelda, (2009), ''Kamu Ar-Ge Destekleri ve Yenilik Modelleri: Kamu Ar-Ge Politikalarının Meşrulaştırılması İçin Hangi Yenilik Modeli Seçilmeli?'', *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, 26-39.

Ertürk, Mümin, (2013), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Esen, Sinan, (2016), ''2. Hafta Ders Notları'', http://web.bilecik.edu.tr/sinan-esen/files/2011/02/ MAK%C4%B0NE-2-HAFTA.pdf,

Goldenberg, Mark, (2004), *Social Innovation in Canada How the Non-Profit Sector Serves Canadians and How it can Serve Them Better*, Canadian Policy Research Networks Inc. Project (CPRN), Research Report W/25, Ottowa.

Göker, Şerife, Şirketlerde İnovasyon Stratejisinin Önemi ve Türkiye'nin İnovasyon Kapasitesinin Analizi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2009, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Gülseçen, Sevinç, (2015), *Bilgi Yönetimi*, Papatya Yayıncılık, İstanbul.

Gürkan, Günay Çetin, (2013), İnovasyon ve Fikir Kaynağı Olarak Yönlendirilen Kullanıcılar, *Paradigma Akademi Yayınları*, Ankara.

Gürol, Mehmet Ali, (2006), *Küresel Arena'da Girişimci ve Girişimcilik*, Gazi Kitabevi, Ankara.

He, Z. ve Wong, P., (2004), "Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of The Ambidexterity Hypothesis", *Organization Science Journal*, No: 15, 481-494.

Helvacı, M. Aktif, (2002), ''Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi'', *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 35, Sayı: 2, 155-169.

Hippel, Eric, (2013), *The Sources of Innovation*, Oxford University Press.

Hobikoğlu, Elif Haykır, (2011), ''Entelektüel Sermayenin Önemi, Sınıflandırılması ve Ölçme Yöntemleri: Kurumsal Bir Çerçeve'', *Sosyal Bilimler Dergisi*, 86-99.

Hobikoğlu, Elif Haykır, (2015), *Yeni Ekonomide İnovasyon*, İktisadi Araştırmalar Vakfı, İstanbul.

Işık, Nihat ve Kılınç Efe Can, (2012), ''İnovasyon Sistemi Yaklaşımı ve İnovasyon'un Coğrafyası: Türkiye Örneği'', *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, 169-198.

İbicioğlu, Hasan vd., (2010), ''Üniversite Eğitiminin Girişimcilik Düşüncesinin Değişimine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama'', *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, 53-74.

İnal, Mehmet Emin ve İri Ruhan, (2011), ''Bir Hazır Giyim Markasının Pazardaki Değişim Hikayesi: Lc Waikiki Örneği'', *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 1, 445-469.

İslamoğlu, Ahmet Hamdi, (2008), *Tüketici Davranışları*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Kanber, Seda, İmalat Sanayinde İnovasyon: Sanayi Kuruluşlarında İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2010, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Kara, Zişan vd., (2009), ''Yatırımcı İlişkileri Yönetiminde Güven ve Ekonomiye Etkisi'', *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1, 279-307.

Karaata, Selçuk, (2016), ''Yenilik-Yenileşim-İnovasyon Dünyasında Bir Yolculuk'',

Karabulut, A. Tuğba, (2009), *Girişimcilik ve Sürdürülebilirliği*, Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul.

Karatepe, S., (2005), ''Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım'', *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, Cilt: 60, Sayı: 4, 117- 132.

Kathleen, R. Allen, (2006), *Launching New Ventures, an Entrepreneurial Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston.

Katila, R. and Ahuja, G., (2002), "Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction", *Academy of Management Journal*, No: 45, 1183-1194.

Kavak, Çiğdem, (2016), ''Bilgi Ekonomisinde İnovasyon Kavramı ve Temel Göstergeleri'', http://ab.org.tr/ab09/kitap/kavak_inovasyon_AB09.pdf,

Kaygın, Erdoğan, (2012), ''Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı'', *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, 93-103.

Kılıç, Recep ve Keklik Belma, (2012), ''KOBİ'LERDE Genel Firma Özelliklerinin İnovasyon Uygulamalarına Etkisi: Balıkesir İlinde Bir Araştırma'', *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 39, 93-118.

Koçel, Tamer, (2013), *,İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, İstanbul.

Korkmaz, Murat vd., (2012), ''İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İçin Pazarlama ve Satış Stratejilerinin Geliştirilmesi'', *Akademik Bakış Dergisi*, 1-16.

Küçük, Orhan, (2013), *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Lıttunen, Hannu, (2000), "Entrepreneurship and the Characteristics of the Entrepreneurial Personality", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Volume: 6, No: 6, 295-309.

Lumpkin, G. T., Dess, G. G., (2001), Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: the Moderating Role of Environment and İndustry Life Cycle, *Journal of Business Venturing*, No: 16, 429-451.

Manikutty, S., (2000), *Family Business Groups in India: A Resource Based View of the Emerging Trends*, Family Business Review.

Marangoz, Mehmet, (2010), *Öğrenme Yönlülük ve İnovasyon Yönlülüğün Müşteri Yönlülük Açısından Önemi*, Ankara Sanayi Odası Yayını, Ankara.

McDaniel, A. Bruce, (2002), *Entrepreneurship and Innovation: An Economic Approach*, M. E. Sharpe, USA.

MEGEP, (2016), ''Girişimci Fikirler ve İş Kurmak'', http://www.megep.meb.gov.tr/mteprogramm odul/modullerpdf/Giri%C5%9Fimci%20Fikirler%20ve%20%C4%B0%C5%9F%20Kurma.pdf,

MEGEP, (2016), ''Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri, Örgütsel İletişim'', http://www.megep.meb.gov.tr/mteprogrammodul/modullerpdf/%C3%96rg%C3%BCt%20Ileti%C5% 9Fim.pdf,

Mirze, S. Kadri, (2016), *İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma Sosyal, İnsanı ve Fiziki Yapılandırma*, Beta Basım Yayın, İstanbul.

Morrıson, Alison, (2000), "Entrepreneurship: what Triggers it?", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Volume: 6, No: 2, 59-71.

Mucuk, İsmet, (2014), *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

MÜSİAD, (2016), ‘’Küresel Rekabet İçin Ar-Ge ve İnovasyon’’.

Naktiyok, Atılhan ve Karabey Canan Nur, (2010), ‘’İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları ile Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki’’, *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 203-225.

Nielsen, Bo Bernhard, (2007), “Learning and Innovation in International Strategic Alliances: An Empirical Test of the Role of Trust and Tacitness”, *Journal of Management Studies*, Volume: 46, No: 6, 1031–1056.

Oke, A. vd., (2007), "Innovation Types and Performance in Growing UK SMEs", *International Journal of Operations & Production Management*, Volume: 27, No: 7 735-753.

Okpara, Friday O., (2007), ‘’The Value of Creatıvıty and Innovatıon ın Entrepreneurshıp”, *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, Volume: 3, No: 2, 25-50.

Orhunbilge Neyran, Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi, 2. Baskı, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Basım Yayın, 2002.

Öcal, Tolga ve Uçar Hicran, (2011), ‘’Kümelenmelerde Yapısal Değişim ve Rekabet Gücü’’, *Sosyal Siyaset Dergisi*, Sayı: 60, 285-321.

Örücü, Edip vd., (2011), ‘’KOBİ’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama’’, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 1, 58-73.

Özdemir, Ali, (2010), ‘’Ürün Grupları Temelinde Tedarikçi Seçim Probleminin Ele Alınması ve Analitik Hiyerarşi Süreci ile Çözümlenmesi’’, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 4, 55-84.

Özdevecioğlu, Mahmut ve Biçkes, Durdu Mehmet, (2012), ‘’Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma’’, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 39, 19-45.

Özer, Mehmet Aktif, (2012), ‘’Bir Modern Yönetim Tekniği Olarak Algılama Yönetimi ve İç Güvenlik’’, *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 33, 147-180.

Polat, Dilek Dönmez, (2011), ‘’Girişimcilik Motivasyonu ve İşletme Yenilikçiliği Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma’’, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, 227-254.

Rosenfeld, Robert, and Servo C. Jenny (1994), “Facilitating Innovation in Large Organization” Ed. Henry and David Walker, *Managing Innovation*, Sage Publication, London.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tokol Tuncer, (2013), *İşletme*, Beta Basım Yayın, İstanbul.

Satı, Zümrüt Ecevit ve Işık Özlem, (2011), ‘’İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon’’, *C.B.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2, 538-559.

Sevinç, Hüseyin, (2015), ‘’Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar’’, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 39, 944-964.

Sexton, D. L., and Bowman, N. B., (2009), "Entrepreneurship Education: Suggestions for Increasing Effectiveness", *Journal of Small Business Management*, Volume: 22, No: 2, 18-26.

Seyfullahoğulları, A., (2011), "Türk Girişimcilerinin İş Ve Yaşam Değerlerinin Demografik Değişkenlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bursa İli Uygulaması", *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 1, 155–175.

Shimazaki, H., (2009), *Vision in Japanese Entrepreneurship*, New York, Routledge, London.

Sümer, Gültekin, (2010), ''Stratejik İşbirliği ve Stratejik Ortaklık Kavramlarına Karşılaştırılmalı Bir Bakış'', *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, 671-698.

Şanal, Musa, (2011), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Tanova, Cem ve Karadal Himmet, (2004), ''Kurumsal Strateji ile İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi'', *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 2, 123-136.

Tek, Ömer Baybars, (1999), *Pazarlama İlkeleri Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım*, Beta Basım Yayın, İstanbul.

Telli, Çağatay vd., (2010), ''Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örgütsel İnovasyon'', *Kamu-İş Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 3, 55-84.

Tiryaki, Timur, (2016), ''İnovasyon (Yenileşim) ve Türkiye'de İnovasyon Hakkında'', http://docplayer.biz.tr/955838-Inovasyon-yenilesim-ve-turkiye-de-inovasyon-hakkinda.html, (Erişim Tarihi: 16.04.2017).

Tuncel, Cem Okan, İnovasyon Sistemleri ve Ekonomik Gelişme: Bursa Bölgesi İmalat Sanayinde İnovasyon Süreçleri Üzerine Bir Alan Araştırması, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2011, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Tuncer, Doğan vd., (2008), *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Yayınevi, Ankara.

Tutar, H., (2005), *İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Tütüncü, Özkan vd., (2016), ''Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması'', http://web.deu.edu.tr/kalite/dosyalar/ulusal_bildiri/EkG.pdf,

Uysal, Beynaz, Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Çerçevesinde İş Dizaynı ve İş Özelliklerinin Proaktif İş Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, İstanbul, 2014, s.132, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Uzkurt, C., (2008), *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta Basım Yayın, İstanbul.

Wennekers, S., (2005), "Nascent Entrepreneurship and the Level of Economic Development", *Small Business Economics Journal*, Volume: 24, No: 3, 290-305.

Wickham, A. Philip, (2006), *Strategic Entrepreneurship*, Financial Times Prentice Hall, UK.

Yapar, İhsan, KOBİLER'de İnovasyon ve İnovasyonun Önemi: Kayseri İli Örneği, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2015, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Yaşar, Metin, "İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2014, Sayı: 36, 59-75.

Yavuz, Çağla, (2010), ''İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma'', *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, 144-173.

Yelkikalan, Nazan vd., (2013), *Girişimcilik*, Beta Basım Yayın, İstanbul.

Yıldırım, A. vd., (2010), "Dünya ve Türkiye Üniversitelerinde Girişimcilik Eğitimi: Karşılaştırmalı Bir Analiz", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 19, 51–59.

Yıldız, Sebahattin ve Kapu Hüsnü, (2012), "Üniversite Öğrencilerinin Bireysel Değerleri ile Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişki: Kafkas Üniversitesi'nde Bir araştırma," *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 3, 39-66.

Yılmaz, C. vd., (2005), Cultural Determinants of Customer-and Learning-Oriented Value Systems and their Joint Effects on Firm Performance, *Journal of Business Research*, Volume: 58, No: 10, 1340-1352.

Yılmaz, Hüseyin, (2011), *Güçlendirici Liderlik*, Beta Basım Yayın, İstanbul.

Yılmaz, Hüseyin, (2015), *Stratejik İnovasyon Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul.

Zahra, S. A, (1993), Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: a Taxonomic Approach, *Journal of Business Venturing*, Volume: 8, No: 4, 319-340.

EKLER

EK-A: İnovasyon Stratejilerinin; İşletmelerin Girişimcilik Uygulamalarına Etkileri: İlaç Sanayiinde Fason Üretim Yapan Bir İşletme Örneği

Sayın katılımcılar,

Doğuş üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, yüksek lisans tezinde yararlanmak amacıyla aşağıda yer alan anketi doldurmanızı rica ediyorum. Bu çalışmanın, geçerlilik ve güvenirliğinin sağlanabilmesi için vereceğiniz cevapların samimi ve gerçek durumu yansıtması önemli katkılar sağlayacaktır. Anket soruları içerisinde herhangi bir özel soru bulunmamaktadır ve bilimsel verilerin elde edilmesine yönelik sorulardır. Vermiş olduğunuz değerli katkılar için teşekkür ederim.

Sevgi ERLER
Doğuş Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Lütfen diğer sayfaya geçiniz.

1. BÖLÜM

Anketin bu bölümünde demografik sorular yer almaktadır. Sizin için uygun olan seçenekteki parantezin içerisine "x" işareti koyarak lütfen seçiminizi belirleyiniz.

1. Cinsiyetiniz:
a. Bay ( ) b. Bayan ( )
2. Medeni Durumunuz:
a. Evli ( ) b. Bekar ( )
3. Kurumdaki Hizmet Süresi:
a. 1-10 Yıl ( ) b. 11-20 Yıl ( ) c. 21-30 Yıl ( ) d. 31-40 Yıl ( ) e. 41-50 Yıl ( )
4. Öğrenim Durumu:
a. ( ) İlköğretim b. ( ) Ön Lisans (2 yıllık yüksek okul) c. ( ) Lisans d. ( ) Yüksek Lisans veya Doktora
5. Görev Türü:
a. ( ) Sorumlu b. ( ) Memur/Analist c.( ) Üretim Personeli d.( ) Teknik Personel e.( ) Pazarlama Personeli

2. BÖLÜM

1-) Aşağıdaki ifadeler firmanızın İnovasyon Stratejilerini tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Aşağıdaki ifadeleri size uygun yerlere X işareti koyarak lütfen değerlendiriniz. Tercihlerinizde; 1, Kesinlikle Katılmıyorum; 2, Katılmıyorum; 3, Kısmen Katılıyorum; 4, Katılıyorum; 5, Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerini ifade etmektedir.

İNOVASYON STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ ANKET SORULARI (Can, 2012: 264)					
13. Birçok yeni ürün fikrini başarıyla hayata geçiririz.	1	2	3	4	5
14. Ürün geliştirmek için yeni teknoloji yerine mevcut teknolojimizde küçük değişiklikler yaparız.	1	2	3	4	5
15. Yeni ürün üretirken genellikle var olanda küçük değişiklikler yaparız.	1	2	3	4	5
16. Yeni endüstri alanlarına girmek bizim için önemlidir.	1	2	3	4	5
17. Üretim esnekliğini arttırmaya önem veririz.	1	2	3	4	5
18. Ürün geliştirmek için halen kullanmakta olduğumuz teknoloji ile yeni teknolojinin birleşimi olan teknolojik sistemi tercih ederiz.	1	2	3	4	5
19. Var olan ürünleri gerektiğinde yeniden konumlandırırız.	1	2	3	4	5
20. Firmamız için pazara yepyeni ürün icat edip sunmak önemlidir.	1	2	3	4	5
21. Verimi arttırmak temel amacımızdır.	1	2	3	4	5
22. Yeni ürünlerimiz pazarda köklü değişimlere (pazarlama, satış, üretim, tedarik, vb. alanlarda) sebep olur.	1	2	3	4	5
23. Ürün geliştirmek için mevcut teknolojik bilgimizi yeniden kullanırız.	1	2	3	4	5
24. Hammadde tüketimini azaltmak için sürekli araştırma yaparız.	1	2	3	4	5
25. Keşifsel inovasyon için tamamen yeni ve farklı yöntemler geliştiririz.	1	2	3	4	5
26. Pazara yeni giren ürünleri taklit ederiz.	1	2	3	4	5
27. Yeni ürün üretirken var olan üründe köklü değişiklik yaparız.	1	2	3	4	5
28. Firmamız için ürün yelpazesini genişletmek önemlidir.	1	2	3	4	5
29. Keşifsel inovasyon firmamızın farklı birimleri (AR&GE, pazarlama, üretim birimleri vb.) tarafından gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5

3. BÖLÜM

Anketin bu bölümünde firmanızın kurumsal girişimcilik boyutlarına bakış açısına yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ifadenin karşısına [X] işareti koyarak belirtiniz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için bütün ifadelere eksiksiz cevap verilmesi gerekmektedir. Tercihlerinizde; 1, Kesinlikle Katılmıyorum; 2, Katılmıyorum; 3, Kısmen Katılıyorum; 4, Katılıyorum; 5, Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerini ifade etmektedir.

3. GİRİŞİMCİLİK ÖLÇEĞİ ANKET SORULARI (Şanal, 2011: 138-139)	1	2	3	4	5
30. Firmamız geçen 5 yılda AR&GE (Araştırma ve Geliştirme) çalışmalarına önemli oranda yatırım yapmıştır.	1	2	3	4	5
31. Firmamız geçen 5 yılda pazara büyük çapta yeni ürün sunmuştur.	1	2	3	4	5
32. Firmamız geçen 5 yılda kendi sanayi dalında çarpıcı yeniliklerin ve buluşların geliştirilmesinde önemli bir rol üstlenmiştir.	1	2	3	4	5
33. Firmamızda çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik faaliyetleri ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
34. Firmamız geçen 5 yılda misyonunu yeniden tanımlayıp kar etmeyen birimlerini elden çıkarmıştır.	1	2	3	4	5
35. Firmamız geçen 5 yılda rekabet stratejisini yenileyip değiştirmiştir.	1	2	3	4	5
36. Firmamız geçen 5 yılda verimliliğini arttıracak faklı programlar geliştirmiştir.	1	2	3	4	5
37. Firmamız geçen 5 yılda birimler arası işbirliği ve iletişimini arttırarak yeniden organize olmuştur.	1	2	3	4	5
38. Firmamızda risk alma olumlu bir girişim ve davranış olarak görülür.	1	2	3	4	5
39. Firmamızın rakiplerine kıyasla risk alma eğilimi daha yüksektir.	1	2	3	4	5
40. Firmamız geçen 5 yılda yeni ürünler geliştirerek yeni sanayi dallarına girmiştir.	1	2	3	4	5
41. Firmamız geçen 5 yılda uluslararası faaliyetlerini önemli oranda geliştirmiştir.	1	2	3	4	5
42. Firmamız geçen 5 yıl boyunca içinde bulunduğu iş alanlarında önemli derecede genişlemeye gitmiştir.	1	2	3	4	5
43. Firmamız yöneticileri yüksek belirsizlik ve risk içeren projelere /yatırımlara çok değer verir.	1	2	3	4	5
44. Firmamızın tepe yöneticileri, geçmiş 5 yılda, geri dönüş şansı fazla ama risk oranı yüksek projelere önem vermiştir.	1	2	3	4	5
45. Firmamız, yüksek-riskli projeler için oldukça toleranslıdır.	1	2	3	4	5
46. Firmamız, rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermek yerine ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır.	1	2	3	4	5
47. Firmamız yeni ürün, yönetim teknikleri ve süreç teknolojilerini sektöre tanıtmakta öncü bir rol oynar.	1	2	3	4	5
48. Üst yönetim, yeni fikir ve ürünler sunmada diğer firmaların önünde olmaya özen gösterir.	1	2	3	4	5

Cevaplandırdığınız için teşekkürler.

EK-B: Özgeçmiş

1986 yılı Ordu doğumluyum. Lise eğitimimi Kartal Yakacık Endüstri Meslek Lisesi Kimya bölümünü tamamlayarak, 2004 senesinde Anadolu Üniversitesi Bilecik Meslek Yüksek Okulu Kimya Bölümü'nü kazandım ve tamamladım. 2009 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü'nü kazandım ve lisans eğitimimi tamamladım. 2014 senesinde Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Programında yüksek lisans eğitimime başladım.

2010 yılından beri Özel bir İlaç firmasında Bölüm Sorumlusu olarak çalışma hayatımı sürdürmekteyim.