

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI**

**ENDÜSTRİLER İÇİN İNOVASYON STRATEJİLERİ VE STRATEJİK  
GRUPLAR**

**HAZIRLAYAN**

**AHMET ANIL KARAPOLATGİL**

**DOKTORA TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF. DR. M. ABDÜLKADİR VAROĞLU**

**ANKARA - 2022**

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

Tarih: 10 / 02 / 2022

Öğrencinin Adı, Soyadı: Ahmet Anıl Karapolatgil

Öğrencinin Numarası:21710361

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu

Tez Başlığı: Endüstriler için İnovasyon Stratejileri ve Stratejik Gruplar

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 195 sayfalık kısmına ilişkin, 09/02/2022 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 1'dir. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

**ONAY**

Tarih: 10 / 02 / 2022

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu

## TEŞEKKÜR

Doktora tezimin hazırlanış sürecinde ilk olarak tez danışmanım Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu Hocama teŖekkür ederim. Programa katılım amacım olan sizinle tez yazma imkanını bana verdiğiniz için minnettarım. Pandemi Ŗartlarında, yoğun iŖ yükünüzün daha da artmasına rağmen, 2 sene boyunca gerek okulda gerekse bilgisayar baŖında bana her zaman vakit ayırdınız. Bana her zaman yol gösterdiniz ve sayenizde çok Ŗey öğrendim. Sizin gibi bir büyüğüm olduğu için çok Ŗanslıyım. Doktora sonrası hayatımda da size layık bir öğrenci olmayı ve sizden daha nice Ŗeyler öğrenmeyi dilerim.

Hayatımda tanıdığım için kendimi ayrıcalıklı hissettiğim Doç. Dr. İrge Ŗener'e öncelikle ailenin tek çocuğu olan bana, kardeŖ olmayı öğreten bir abla olduğu için teŖekkür ederim. Ayrıca bana sürekli kattığı vizyon ve hayatıma verdiği yön için minnettarım. Sırası ile yüksek lisans sürecinde hocam, tez danışmanım, arkadaŖım, dostum, sırdaŖım oldunuz. Tezin yazılıŖ sürecinde sürekli yanımdaydınız ve alıŖtırdıđınız gibi bana yön vermeye devam ettiniz. Bundan sonra da sizinle beraber nice güzel anılar biriktirmeyi ve nice çalıŖmalara imza atmayı dilerim.

Doktora eğitimim süresince bana her konuda yardımcı olan hocalarım Prof. Dr. A. Selami Sargut, Prof. Dr. H. Nejat Basım, Prof. Dr. Yavuz Ercil, Prof. Dr. H. Cenk Sözen, Prof. Dr. H. Okan Yeloğlu ve Doç. Dr. Mehmet Çakar'a teŖekkür ederim.

Bölüm arkadaŖı olarak baŖladıđımız doktora süreci sonunda iyi birer dostum olan Dr. Hazal Eser ve Dr. Serkan Sarı'ya dersler ve dersler harici geçirdiğimiz zamanlardaki desteklerinden dolayı teŖekkür eder, dostluklarımızın bir ömür sürmesini ve hedeflerimizin gerçek olduğu günleri beraber görmemizi dilerim.

Son olarak tüm eğitim hayatım boyunca yanımda olmuŖ, desteklerini esirgememiŖ ve bundan sonra da ilgilerini eksik etmeyecek annem Ümmühan Karapolatgil ve babam Recep Karapolatgil'e teŖekkür ederim.

# ÖZET

**Ahmet Anıl Karapolatgil**

**Endüstriler için İnovasyon Stratejileri ve Stratejik Gruplar**

**Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı – 2022**

Bu tez çalışmasında örgütlerin tasarımı, inovasyon stratejileri ve stratejik gruplar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Özellikle, çevrenin örgütlerin tasarımlarına olan etkisi analiz edilmiş ve bu bağlamda koşul bağımlılık ile konfigürasyon kuramlarının temel varsayımlarından faydalanılmıştır. Örgütsel tasarımlar arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların açıklanmasında Miles ve Snow Tipolojisi kullanılmıştır. Tipolojide yer alan örgüt türlerinin stratejik yaklaşımları ve inovasyon kavramı ile olan ilişkileri temel alınarak tercih ettikleri inovasyon stratejileri araştırılmıştır. İnovasyon stratejilerini tercihte farklılıklar gösterecek örgüt türlerinin heterojen stratejik gruplar oluşturacağı ve her stratejik grupta çekirdek (core) ve melez (hybrid) örgütlerin yer alacağı iddia edilmiştir. Çalışma kapsamında yer alan önermeler ampirik yöntem kullanılarak test edilmiştir. Bu doğrultuda müşteri ilgisi, rekabetçi liderlik ve portföy zenginleştirme stratejilerini içeren inovasyon stratejileri ölçeği geliştirilmiştir. Ölçeğin içerik geçerliliği, geçerlik ve güvenilirlik analizleri tamamlanmıştır. Miles ve Snow tipolojisi için geliştirilen ölçek Türkçe'ye uyarlandıktan sonra güvenilirlik analizi yapılmıştır. Stratejik grupların tespiti ve sınıflandırılması sürecinde, ampirik yönteme uygun teknikler yazın araştırması ile belirlenmiştir. Ölçüm araçları istatistiksel analizlere uygun olarak düzenlenmiş ve veri toplanarak önermeler incelenmiştir. Ankara'da üretim sektörlerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerden meydana gelen örneklem (n=396), verilerin kaynağını oluşturmuştur. Analiz seviyesi örgüt olan çalışmada, KOBİ'lerin yöneticileri ile iletişim kurulmuştur. Çalışmaya katılan yöneticiler, KOBİ'ler hakkında temel bilgileri, Miles ve Snow tipolojisi ölçeğini ve inovasyon stratejileri ölçeğini içeren anket formunu cevaplamıştır. Analiz sonuçlarına göre, arayıcı ve tepki verici örgütlerin inovasyon stratejileri tercihleri hakkındaki önermeler desteklenmiştir. Savunmacı ve analizci örgütlerin tercihleri ise stratejilerin taktikleri seviyesinde farklılaşmıştır. İnovasyon stratejilerinin

genelinde çekirdek ve melez örgütlerin oluşturduğu stratejik gruplar tespit edilmiştir. Rekabetçi liderlik stratejisinde arayıcı örgütler çekirdek ve analizci örgütler ise melez özellikler göstermiş ve önermeler desteklenmiştir. Müşteri ilgisi ve portföy zenginleştirme stratejilerine ait stratejik gruplarda farklı örgütlerin yer aldığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Miles ve Snow Tipolojisi, İnovasyon, İnovasyon Stratejileri, Stratejik Gruplar, Melez Stratejik Grup

# **ABSTRACT**

**Ahmet Anıl Karapolatgil**

**Innovation Strategies and Strategic Groups for Industries**

**Başkent University, Institute of Social Sciences**

**PhD. in Management and Organization – 2022**

This thesis investigates the relationship between organizational design, innovation strategies and strategic groups. The effect of the environment on the organizational design has been analyzed and in this context, the basic assumptions of contingency and configuration theories have been utilized. Miles and Snow typology was used to explain the similarities and differences between the organizational designs. Based on the strategic approaches of the types of organizations in the typology and their relationship with innovation term, the innovation strategies that they chose were investigated. It has been claimed that organization types that will differ in the preference of innovation strategies, will create heterogeneous strategic groups and each strategic group will contain core and hybrid organizations. The claims within the scope of the study were evaluated with using of the empirical method. Accordingly, the innovation strategies scale, which includes customer attraction, competitive leadership and portfolio enrichment strategies, has been developed. Content validity, validity and reliability analyzes of the scale have completed. The scale developed for the Miles and Snow typology was first adapted to Turkish, and then reliability analyze was made. In the process of identification and classification of strategic groups, suitable techniques for the empirical method have determined with literature research. The measurement tools have arranged in accordance with statistical analysis and proposals were examined using the collected data. The sample (n=396) of SMEs operating in production sectors in Ankara was the source of the data. In the study, whose analysis level was organization, communication have established with the managers of SMEs. Participated managers in the study answered the questionnaire, which includes information about SMEs, the Miles and Snow typology scale and the innovation strategies scale. According to the results of the analysis, the proposals about innovation strategies choices for prospector and

reactor organizations are supported. The choices of defensive and analyzer organizations differed at the level of tactics of strategies. In general, strategic groups formed by core and hybrid organizations that have been identified in innovation strategies. In the competitive leadership strategy, prospectors showed core and analyzer organizations showed hybrid features and proposals were supported. It has been determined that there are different organizations in the strategic groups of customer interest and portfolio enrichment strategies.

**Keywords:** Miles and Snow Typology, Innovation, Innovation Strategies, Strategic Groups, Hybrid Strategic Groups

# İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ .....	xiii
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖRGÜT – ÇEVRE İLİŞKİSİ .....	6
2.1 Koşul Bağımlılık Kuramı .....	8
2.2 Konfigürasyon Kuramı .....	15
2.2.1 Galbraith’in Yıldız Modeli .....	17
2.2.2 Mintzberg’in Örgütsel Tasarım Çalışmaları .....	19
2.2.3 Miles ve Snow Tipolojisi ve Tipolojinin Araştırma Yöntemleri .....	25
2.2.3.1 Çalışmalara Özel Ölçekler .....	32
2.2.3.2. Paragraf Yöntemi .....	36
2.2.3.3. Miles ve Snow Tipolojisi Ölçeği.....	36
3. İNOVASYON.....	39
3.1 İnovasyon Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Anlamı .....	39
3.2 İnovasyon Tanımı ve Sınıflandırılması .....	41
3.2.1 Ürün İnovasyonu .....	44
3.2.2 Süreç İnovasyonu .....	46
3.2.3 Pazarlama İnovasyonu.....	47
3.2.4 Örgütsel İnovasyon .....	47
3.3 İnovasyon Faaliyetleri ile İlişkili Kavramlar .....	49



3.3.1 İcat ve Keşif.....	49
3.3.2 Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri (Ar&Ge) .....	50
3.3.3 Değişim .....	51
3.3.4 Girişimcilik .....	52
3.3.5 Yaratıcılık .....	53
3.3.6 Teknoloji .....	54
3.3.7 Açık İnovasyon .....	55
3.4 İnovasyon Faaliyetlerini Etkileyen Örgütsel ve Çevresel Faktörler .....	57
3.4.1 Örgütsel Yapı.....	58
3.4.2 Örgüt Stratejisi.....	60
3.4.3 Endüstriyel Yapı.....	61
3.4.4 İnsan Kaynakları.....	62
3.4.5 Finansal Yapı.....	63
3.4.6 Küreselleşme .....	63
3.4.7 Bilimsel ve Teknolojik Gelişmeler .....	64
3.4.8 Dinamik Rekabet.....	65
3.4.9 Bilgi ve İletişim Teknolojileri.....	66
3.4.10 Sosyal Ağ İlişkileri.....	67
3.4.11 Meşruiyet Kazanma .....	68
3.4.12 Kültür .....	70
3.5 İnovasyon Yönetimi .....	72
3.6 İnovasyon Stratejileri .....	76
3.6.1 Müşteri İlgisi.....	79
3.6.2 Rekabetçi Liderlik.....	81
3.6.3 Portföy Zenginleştirme .....	82
3.7 Miles ve Snow Tipolojisi – İnovasyon Stratejileri İlişkisi .....	84
4. STRATEJİK GRUPLAR.....	89

4.1 İktisadi Stratejik Grup Ekolü.....	90
4.2 Kaynak Temelli Stratejik Grup Ekolü .....	92
4.3 Psikolojik Stratejik Grup Ekolü.....	93
4.4 Genetik Stratejik Grup Yaklaşımı .....	95
4.5 Melez Stratejik Grup Yaklaşımı .....	98
4.6 İnovasyon Stratejileri – Stratejik Grup İlişkisi.....	101
<b>5. ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ .....</b>	<b>109</b>
5.1 Araştırmanın Yöntemi .....	109
5.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	109
5.3 Veri Toplama Araçları .....	117
5.3.1 Miles ve Snow Tipolojisi Ölçeğinin Kullanımı .....	117
5.3.2 İnovasyon Stratejileri Ölçeği.....	119
5.3.2.1 Müşteri İlgisi .....	120
5.3.2.2 Rekabetçi Liderlik .....	122
5.3.2.3 Portföy Zenginleştirme.....	125
5.3.2.4 İçerik Geçerliliği Analizi.....	128
5.4 Pilot Çalışma .....	134
5.4.1 Pilot Çalışmada Miles ve Snow Tipolojisi Temelli Analizler .....	136
5.4.2 Pilot Çalışmada İnovasyon Stratejileri Ölçeği Temelli Analizler .....	142
<b>6. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE BULGULARI .....</b>	<b>145</b>
6.1 Miles ve Snow Tipolojisi Temelli Analizler .....	147
6.2 İnovasyon Stratejileri Ölçeği Temelli Analizler.....	152
6.3 Miles ve Snow Tipolojisi ile İnovasyon Stratejileri Arasında Geliştirilen Önermelerin İncelenmesi .....	159
6.4 Miles ve Snow Tipolojisi ile Stratejik Gruplar Arasındaki Önermelerin İncelenmesi .....	165
<b>7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>177</b>

<b>7.1 Çalışmanın Yazına Katkısı .....</b>	<b>185</b>
<b>7.2 Çalışmanın Uygulamaya Katkısı.....</b>	<b>188</b>
<b>7.3 Çalışmanın Yöneticiler için Önemi ve Katkısı .....</b>	<b>188</b>
<b>7.4 Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler.....</b>	<b>189</b>
<b>7.5 Araştırmanın Sınırlılıkları.....</b>	<b>194</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>196</b>

## **EKLER**

**Ek- 1. Miles ve Snow Tipolojisi Ölçeği**

**Ek-2. İnovasyon Stratejileri Ölçeği**

**Ek 3: İnovasyon Stratejileri Ölçeğine ait Korelasyon Katsayıları**

## TABLULAR LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
Tablo 1: Stratejik Tercihlerde yaşanan değişimlerin sınıflandırılması.....	31
Tablo 2: Temel Üretim Sektörlerinin Sınıflandırılması .....	112
Tablo 3: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren OSB'ler .....	115
Tablo 4: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Teknoparklar .....	115
Tablo 5: Miles ve Snow Ölçeği Çevirisi için Örnek İfadeler .....	119
Tablo 6: Müşteri İlgisi kapsamında faydalanılan kaynaklar ve geliştirilen sorular .....	122
Tablo 7: Rekabetçi Liderlik kapsamında faydalanılan kaynaklar ve geliştirilen sorular ..	124
Tablo 8: Portföy Zenginleştirme kapsamında faydalanılan kaynaklar ve geliştirilen sorular .....	128
Tablo 9: İçerik Geçerliliği Puanlama Başlıkları .....	130
Tablo 10: Lawshe'nin İçerik Geçerliliği Değerleri Sınıflandırması.....	131
Tablo 11: İnovasyon Stratejileri Ölçeği İçerik Geçerliliği Analiz Detayları.....	133
Tablo 12: Pilot Çalışmada Yer Alan Çalışanların Hiyerarşik Konumları ve Örgüt Stratejisi olan İlişkileri.....	135
Tablo 13: Pilot Çalışmada Miles ve Snow Tipolojisi ile Sınıflandırılan Örgütlerin Temel Özellikleri .....	138
Tablo 14: Pilot Çalışmada Miles ve Snow Tipolojisi ile Sınıflandırılan Örgütlerin Stratejik Planları ile Gündelik Faaliyetlerinin İlişkisi.....	139
Tablo 15: Pilot Çalışmada Miles ve Snow Tipolojisi ile Sınıflandırılan Örgütlerin İnovasyon Faaliyetlerindeki Öncelikleri .....	140
Tablo 16: Pilot Çalışmada Miles ve Snow Tipolojisi ile Sınıflandırılan Örgütlerin Faaliyet Merkezleri , Teknik Çekirdeklerinin Konumları ve Ar&Ge Bölümünün varlığı.....	140
Tablo 17: Pilot Çalışmada İnovasyon Stratejileri Ölçeğinin Güvenirlik Analizi.....	143
Tablo 18: Çalışmada Yer Alan Çalışanların Hiyerarşik Konumları ve Örgüt Stratejisi olan İlişkileri.....	146
Tablo 19: Çalışmada Miles ve Snow Tipolojisi ile Sınıflandırılan Örgütlerin Temel Özellikleri .....	149
Tablo 20: Çalışmada Miles ve Snow Tipolojisi ile Sınıflandırılan Örgütlerin Stratejik Planları ile Gündelik Faaliyetlerinin İlişkisi.....	150

Tablo 21: Çalışmada Miles ve Snow Tipolojisi ile Sınıflandırılan Örgütlerin İnovasyon Faaliyetlerindeki Öncelikleri .....	151
Tablo 22: Çalışmada Miles ve Snow Tipolojisi ile Sınıflandırılan Örgütlerin Faaliyet Merkezleri , Teknik Çekirdeklerinin Konumları ve Ar&Ge Bölümünün varlığı.....	152
Tablo 23: İnovasyon Stratejileri Ölçeğinin Güvenirlik Analizi .....	153
Tablo 24: İnovasyon Stratejileri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	155
Tablo 25: İnovasyon Stratejileri Ölçeğinin Uyumluluk Değerleri .....	158
Tablo 26: Örgüt türlerinin İnovasyon Stratejilerini Tercih Ortalamaları .....	160
Tablo 27: Müşteri İlgisi Stratejisi Taktiklerinin Tercih Ortalamaları .....	162
Tablo 28: Rekabetçi Liderlik Stratejisi Taktiklerinin Tercih Ortalamaları .....	163
Tablo 29: Portföy Zenginleştirme Stratejisi Taktiklerinin Tercih Ortalamaları.....	163
Tablo 30: İnovasyon Stratejileri Kapsamında Geliştirilen Önermelerin Analiz Sonuçları	165
Tablo 31: İnovasyon Stratejileri Özelinde Elde Edilen Verinin Örgüt Türlerine Göre Farklılık Testleri .....	167
Tablo 32: Müşteri İlgisi Stratejisi Özelinde Çekirdek Örgüt Analizi.....	169
Tablo 33: Müşteri İlgisi Stratejisi Özelinde Melez Örgüt Analizi .....	170
Tablo 34: Rekabetçi Liderlik Stratejisi Özelinde Çekirdek Örgüt Analizi .....	171
Tablo 35: Rekabetçi Liderlik Stratejisi Özelinde Melez Örgüt Analizi .....	173
Tablo 36: Portföy Zenginleştirme Stratejisi Özelinde Çekirdek Örgüt Analizi .....	174
Tablo 37: Portföy Zenginleştirme Stratejisi Özelinde Melez Örgüt Analizi.....	175
Tablo 38: Stratejik Gruplar Kapsamında Geliştirilen Önermelerin Analiz Sonuçları.....	176
Tablo 39: Çalışma Kapsamında Geliştirilen Önermeler ve Analiz Sonuçları.....	187
Tablo 40: Miles ve Snow Tipolojisi Ölçeği Özelinde Örgüt Türlerinin Stratejik Eğilimleri .....	192
Tablo 41: Çekirdek ve Melez Stratejik Gruplar Kapsamında Değerlendirilmeyen Örgütler .....	193

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
Şekil 1: Galbraith'in Yıldız modeli .....	19
Şekil 2: Mintzberg'in Konfigürasyon Çalışmaları .....	24
Şekil 3: Müşteri İlgisi Stratejisi ve Stratejinin Taktikleri.....	80
Şekil 4: Rekabetçi Liderlik Stratejisi ve Stratejinin Taktikleri.....	81
Şekil 5: Portföy Zenginleştirme Stratejisi ve Stratejinin Taktikleri .....	83
Şekil 6: Çalışmanın Kavramsal Çerçevesi .....	107
Şekil 7: Endüstri içerisinde İnovasyon Stratejilerine Göre Oluşan Stratejik Gruplar .....	108
Şekil 8: Pilot Çalışmada Yer Alan Örgütlerin Miles ve Snow Tipolojisi Sınıflandırmaları .....	136
Şekil 9: Pilot Çalışmada Yer Alan Örgütlerin Sektörel Analizi.....	138
Şekil 10: Çalışmada Yer Alan Örgütlerin Miles ve Snow Tipolojisi Sınıflandırmaları....	147
Şekil 11: Çalışmada Yer Alan Örgütlerin Sektörel Analizi .....	148
Şekil 12: İnovasyon Stratejileri Ölçeğinin Yapısal Doğruluk Analizi .....	157
Şekil 13: İnovasyon Stratejilerine Göre Oluşan Stratejik Gruplar .....	184
Şekil 14: Çekirdek ve Melez Stratejik Gruplar ile Oluşan Endüstriyel Yapı.....	185

## SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

<b>ANOVA</b>	:	Analysis of Variance (Varyans Analizi)
<b>Ar&amp;Ge</b>	:	Araştırma ve Geliştirme
<b>BİT</b>	:	Bilgi ve İletişim Teknolojileri
<b>CFI</b>	:	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
<b>GFI</b>	:	Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)
<b>KMO</b>	:	Kaiser – Meyer – Olkin Örneklem Yeterliliği
<b>KOBİ</b>	:	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>NFI</b>	:	Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)
<b>OECD</b>	:	Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
<b>OSB</b>	:	Organize Sanayi Bölgesi
<b><i>p</i></b>	:	Anlamlılık Değeri
<b>RMSEA</b>	:	Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
<b><i>r<sub>s</sub></i></b>	:	Korelasyon Katsayısı
<b>SWOT</b>	:	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler)
<b>WHO</b>	:	World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü)
<b><math>\chi^2/df</math></b>	:	Chi-square / Degrees of Freedom (Ki-kare / bağımsızlık derecesi)

# 1. GİRİŞ

Günümüzde örgütler, tarihte hiç olmadığı kadar zor şartlar altında hayatta kalmaya çalışmaktadırlar. Yeni koşulların ortaya çıkması ile rekabet giderek zorlaşmaktadır. Örgütlerin rekabette avantajlı bir konuma ulaşması için sürekli sayısı artan ve niteliği değişen koşullara karşı mücadele etmesi gerekmektedir. Dinamik çevrenin etkisi, örgütleri koşullara karşı sürekli tetikte olmayı öğretmektedir. Koşulların analizi ve çözüm önerilerinin hızlı ve verimli olması gerekliliği, örgütleri değişim yapmaya zorlamaktadır. Teknolojide yaşanan hızlı değişimler, giderek etkisini arttıran küreselleşme, bilgilerin sürekli güncellenmesi, göç ve iklim değişimleri dinamik çevrenin etkilerinden sayılmaktadır. Örgütler, aynı anda yeni ürün ile hizmet taleplerini karşılamaya ve performanslarını yükseltmeye çalışmaktadır (Nikoloski, 2015; 32).

Örgütler, dinamik çevre yapısı karşısında temel problemler yaşamaktadırlar. Bunlardan ilki çevrenin örgütler tarafından *kontrol edilememesinden* kaynaklanmaktadır. Faaliyetlere devam edilen çevrede, kısıtlı bir kontrol alanı yaratılması veya denetim mekanizmalarının oluşturulması ön plana çıkan örgütsel çözümler olmaktadır (Chen ve diğerleri, 2009; 225). Diğer problem alanı ise *sınırlı rasyonalite* ile ortaya çıkmaktadır. Çevresel koşullar hakkında ulaşılabilir bilginin kısıtlı olması, örgütlerin karar alma süreçlerini ulaşılabildikleri bilgiler seviyesinde şekillendirmesini sağlamaktadır. Örgütler arası bilgi paylaşımı ile zaman içerisinde gelişen koordinasyon sayesinde, ulaşılan bilgi miktarı artmakta ve çevresel belirsizlik azalmaktadır (Allen ve diğerleri, 2019; 6).

Çevreye karşı üretilen geçici çözümlerin, süreklilik kazanması ise örgütün uyguladığı stratejiler ile sağlanmaktadır. Stratejiler dinamik çevre ile örgütün arasındaki bağlantıyı sağlayan temel öge olarak görülmektedir. Örgütlerin dinamik çevrenin etkilerine karşı gereken değişimleri yapması ise stratejiler ile örgütsel yapının ilişkilendirilmesine imkan sağlamaktadır. Bu sayede çevre, strateji ve örgütsel yapı arasındaki sürekli etkileşimin temelleri atılmaktadır (Ambroise ve diğerleri, 2018; 308). Örgütte görev yapan bireylerin veya farklı hiyerarşik seviyelerin, çevrenin değişik öğeleri ile karşılaşması durumu, stratejilerin farklılaşmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, stratejilerde çevreyle en uyumlu örgütsel yapıya ulaşma hedefinin olması tavsiye edilmektedir. Örgütsel performansın, uyum hedefi ile kurgulanmış stratejilerin dahil olduğu çevre, strateji ve



örgütsel yapı etkileşiminde geliştirilebileceği tespit edilmektedir (Lenz, 1980). Uygulanan stratejilere göre hangi tür örgütlerin, dinamik çevreye karşı uyum sağlayabileceği ise geniş araştırma alanlarını meydana getirmektedir.

Kapalı sistemlerden açık sistemlere geçiş süreci, çevre, strateji ve örgütsel yapı arasındaki etkileşimi temelden değiştirmiştir. Stratejilerin basit ve oldukça kolay uygulanabilir olduğu dönem, kapalı sistemlerin egemenliğinde yaşanmıştır. Çevrenin örgüte etkisi ve değişken sayısı az olarak nitelenmiş ve örgüt yapısı, az sayıda faaliyet ile çevreye karşı uyum sağlanması yaklaşımı ile şekillendirilmiştir (Gresov ve Drazin, 1997; 403). Açık sistemlere geçiş ile, çevre dinamik forma dönüşmüştür. Çevre, strateji ve örgütsel yapı arasındaki etkileşime çok sayıda değişken katılmıştır. Uyum süreci geniş zamana yayılmıştır. Örgütlerin uyumu yakalayabilmesi için çok sayıda değişkenle mücadele etmesi gerektiği belirtilmiştir. Mücadele sürecinde örgütün farklı çözümlere ihtiyaç duyacağını altı çizilmiş ve çözüm önerilerinin, örgüt hiyerarşisi içinde farklı birimlerden gelebileceği vurgulanmıştır (Rousseau, 1979; 533). Örgütsel yapının çözümlere yönelik değişim yapabildiğini sağlayacak şekilde tasarlanması önem kazanmıştır.

Örgütsel tasarımın, öncelikle çok sayıda değişkene ve dinamik çevrenin karmaşık taleplerine ve baskısına çözümler üretmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, yürütülen örgütsel faaliyetlerin hem tamamlayıcı hem de birbirlerine ikame olabilecek şekilde tasarlanması ön plana çıkmaktadır. Kısa vadede performans dalgalanmalarına sebep olabilecek tasarım süreci, uzun vadede örgütsel yapı ve strateji ilişkisini değişime hazır hale getirecektir (Ojala, 2019; 28). Örgütler, gereken değişimlere karşı esnek bir tasarıma sahip olmasının yanında, büyümeyi hedeflemektedir. Bu noktada üretilen ürün veya sunulan hizmette gelişimlerin sağlanmasına odaklanılmaktadır. Maliyetlerin düşürülmesi ve sürdürülen rekabette avantaj elde edilmesi ise gelişim sürecinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Örgütleri başta çevre, strateji ve yapı etkileşimi ile bulunduğu konumdan gelişerek ileriye taşıyan ve başka bakış açılarının ortaya çıkmasını sağlayan kavram ise *inovasyon* olarak açıklanmaktadır (Moshed ve Amin, 2011).

İnovasyon günümüzde giderek daha fazla araştırmada kendine yer bulan bir kavram haline gelmektedir. Kuramsal içeriğinin yanı sıra, alan araştırmalarında da sıklıkla adından söz ettirmektedir. Örgütlerin değişimi yönlendirmek ve performansta artış istekleri kavramın üzerinde durulmasını arttıran temel sebeplerdendir. Gelişen teknolojinin örgütlere yansımaları ve insan kaynakları özelinde yapılan analizlerde mutlaka inovasyon ile ilişkilendirmeler yapılmaktadır (Konstandina ve Gachino, 2020; 291-292). Kapalı sistemlerin egemenliğinde

örgütlerin çevreye uyum için ürettikleri *yaratıcılık*, *icat* ve *girişimcilik* gibi çözümler, inovasyonun gelişiminde öncül olarak sayılmaktadır. Bu dönem özelinde yaratıcılık bireyin bilişsel kapasitesinin yeni fikir ve olgulara yansması olarak tanımlanmaktadır. İcat, yaratıcılığın ürün veya hizmette karşılık bulmasıdır. Girişimcilik icatların örgüt yapısına kazandırılmasını temsil ederken, inovasyon ise girişimci bireylerin uyguladıkları yöntemlere indirgenmektedir (Marinescu, 2017)

Güncel değerlendirmelerde, kavram artık başta öncülü olan yaratıcılık, icat ve girişimcilik olmak üzere, yenilik, beceri ve değişimin de dahil olduğu çok sayıda ögeyi çatısı altında toplamış bulunmaktadır (Doberstein ve Charbonneau, 2020). İnovasyon yerel ve küresel pazarda sürekli başarı kazanmak isteyen örgütler için dikkate alınması kaçınılmaz bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Örgütün geleceği üzerinde inovasyon faaliyetlerinden elde edilecek başarının rolü büyük olmaktadır. Dinamik çevreye karşı, örgüt yapısının tasarımında inovasyonun giderek artan önemi, kavramın stratejinin doğal bir araştırma konusu olarak görülmesini sağlamaktadır (Teece ve diğerleri, 1997; 519-522). Schonberger ve diğerlerine (2018) göre, kavramın 2012- 2017 arasında yaşanan 5 yıllık dönemde, stratejik yönetim alanında yapılan 99 çalışmada yer bulması, tek başına bir alan oluşturabileceğine işaret etmektedir. Bu bağlamda, inovasyonun en fazla stratejik planlama, girişimcilik, karar alma, bilgi yönetimi ve lojistik sistemlerinde kendine yer bulması da inovasyon kavramının çok yönlülüğüne işaret etmektedir (Schonberger ve diğerleri, 2018).

İnovasyon kavramının kendisine ait stratejileri geliştirebileceği varsayımı, inovasyon stratejilerinin tanımlanması sürecini başlatmıştır. Yapılan araştırmalardan elde edilen bulgulara göre inovasyon stratejilerinin varlığı kabul görmüştür. Örgütler, stratejilerin farklılık gösterdiği çıkarımı ile uyguladıkları inovasyon stratejilerinde öncelikle pazar içerisindeki konumlarını geliştirmeye çalışmaktadırlar. Ayrıca örgütlerin, inovasyonların hayata geçirilmesinde maliyetlerin karşılanabilir şekilde planlanması üzerinde durduğu tespit edilmektedir (Wang ve diğerleri, 2019; 291). İnovasyon stratejilerinin kaynakları üzerinde durulan çalışmalarda ise iki kaynak belirlenmiştir. Temel kaynak olarak dinamik çevrede yaşanan belirsizlikler gösterilmektedir. Örgütlerin inovasyon stratejilerini uygulamaları için gereken yeterlilikleri ise ikinci kaynak olarak özelleşmekte ve dinamik inovasyon kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Luo ve diğerleri, 2014).

Kurumsal araştırmalarda, dinamik çevre koşulları ile örgütlerin inovasyon süreci yönetimleri sıklıkla gündeme gelmektedir. Örgütlerin yüksek belirsizliğe sahip bir çevrede yürüttükleri inovasyon faaliyetlerinin benzeşebileceği, DiMaggio ve Powell (1983)

tarafından kurumsal eşbiçimlilik kapsamında değerlendirilmektedir. Yazarlar inovasyonun faaliyet gösterilen çevrede örgütlere meşruiyet kazandırdığını savunmaktadırlar. Meşruiyetlerini korumaya odaklanan örgütlerin, inovasyon faaliyetlerinden elde ettikleri faydayı ikinci plana atarak, bu faaliyetleri sürdürmeye devam ettikleri iddia edilmektedir (Aktaran: Garcia-Pont ve Nohria, 2002; 309). İnovasyon faaliyetlerinin zaman içerisinde örgüt yapısında kurumsal hale gelmesi ise örgütlerin benzeşen özelliklerinin yanı sıra birbirlerinden ayrılan özelliklerini de belirginleştirmektedir (Haveman 1993; 600-602). Bu durum örgütlerin inovasyon ve inovasyon stratejileri çerçevesinde gruplandırılmasına imkan vermektedir.

Örgütlerin inovasyon faaliyetleri ile ilişkilerinde, çevresel değişkenlerin özellikleri çalışmaların başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Devlet, üniversiteler ve araştırma kuruluşları gibi çok sayıda aktör analizlerde değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örgütlerin bulunduğu çevrenin, inovasyon süreçleri özelinde kümelenmeleri meydana getirdiği çıkarımı yapılmıştır (Zhao ve diğerleri, 2013). İnovasyonun kümelenme ile olan ilişkisinden sonra stratejik gruplar ile olan ilişkisi de araştırılmıştır. Çalışmalarda temel amaç olarak, stratejik gruplarda, inovasyonun karmaşık yapısı ve alt öğelerinden kaynaklı, farklı süreçlere sebep olduğunun tespiti gösterilmiştir. Elde edilen bulgulara göre stratejik gruplar arasında inovasyon faaliyetleri farklılaşmaktadır (Rebiere ve Mavoori, 2016; 348). İnovasyon stratejilerinin kabul görmesi ile stratejik gruplar ile inovasyon stratejilerinin ilişkisi incelenmiştir. Dinamik çevrenin belirsizliği ve örgütlerin inovasyon kapasiteleri çalışmalarda yer almıştır. Elde edilen bulgulara göre uygulanan inovasyon stratejileri, farklı stratejik grupların meydana gelmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda örgütsel tasarım ve performansın, inovasyon stratejileri ile ilişkisi, elde edilen bulgular kapsamında ortaya konmaktadır (Hsu, 2009; 564). Çevre, strateji ve yapı ile başlayan, örgütsel tasarım ve inovasyon ile devam eden ve stratejik gruplar ile son aşamaya ginen süreçte aşağıdaki araştırma sorularına ulaşılmıştır;

- 1. Dinamik çevrede ortaya çıkan örgüt türleri ile inovasyon stratejileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?*
- 2. Stratejik gruplar arasında inovasyon stratejileri bakımından farklılık var mıdır?*

Tez çalışmasının genel kapsamını belirleyen bu sorular ışığında öncelikle çevre-örgüt ilişkisinde uyum incelenmiş ve koşul bağımlılık ile konfigürasyon kuramlarına geniş yer verilmiştir. Dinamik çevre anlayışı benimseyen ve örgütsel tasarımda çevre, strateji ve yapı

etkileşimine önem veren Miles ve Snow'un (1978) tipoloji çalışması örgütlenme türleri için kullanılan çalışma olarak seçilmiştir. İnovasyonun tarihsel gelişimi ile başlayan üçüncü bölümde kabul gören tanım ve sınıflandırmalara açıklık getirilmektedir. İnovasyon yönetimi ve inovasyon stratejilerinin gelişimi bu bölüm içerisinde değerlendirilmiştir. Örgüt türleri ile inovasyon stratejileri arasındaki önermeler bölüm kapsamında paylaşılmıştır.

Stratejik gruplar tezin dördüncü bölümünü oluşturmaktadır. Bölüm özelinde öncelikle kurumsal geçmişe değinilmekte ve stratejik grupların tarihi incelenmektedir. Çalışmalarda kabul gören stratejik grup ekollerine geniş yer verilmektedir. Kurumsal olarak gelişmekte olan stratejik grup yaklaşımları bu noktada detaylandırılmaktadır. İnovasyon stratejileri ile stratejik gruplar arasındaki önermeler paylaşılmakta ve ardından tezin araştırma kavramsal çerçevesi ortaya konarak bölüm tamamlanmaktadır. Çalışmanın beşinci bölümü araştırmanın yöntemi ve tasarımını açıklamaktadır. Bölümde ilk olarak çalışmanın nedensellik ilkesini benimseyerek açıklayıcı olma amacı vurgulanmıştır. Araştırma sürecinin evreni ve örnekleme bölüm özelinde tespit edilmiştir. İzlenecek yöntemin detaylandırılmasının ardından veri toplama araçları tanımlanmıştır. Bu bağlamda çalışmada yer alan iki farklı ölçeğin uyarlanma ve geliştirme süreçlerine yer verilmiştir.

Beşinci bölümün sonunda pilot araştırma yer almıştır. Çalışmada, uyarlanan Miles ve Snow tipolojisi ölçeği ve geliştirilen inovasyon stratejileri ölçeğinden faydalanılmıştır. Veri toplama araçlarına yönelik ilk geçerlik ve güvenirlik analizleri elde edilen bulgular ışığında tamamlanmıştır. Elde edilen veriler, kuramsal tartışmalar sonucunda belirlenen başlıklara göre incelenmiştir. Pilot çalışma sonrasında tezin araştırma süreci başlamıştır. Toplanan verilerin analizi ve bulgular, çalışmanın altıncı bölümünü oluşturmuştur. Çalışmanın üçüncü ve dördüncü bölümünde paylaşılan önermeler, Miles ve Snow tipolojisi ve inovasyon stratejileri ölçeklerinden faydalanılarak incelenmiş ve ortaya konmuştur.

Tez çalışmasının son bölümü sonuçların paylaşılması ve değerlendirilmesine ayrılmıştır. Bu bağlamda ilk olarak KOBİ'lerin örgütsel tasarımlarına ve uyguladıkları inovasyon stratejilerine değinilmiştir. Çalışmanın kavramsal çerçevesi ile veriler sonucunda ortaya çıkan yapının benzerlik ve farklılık nedenleri analiz edilmiştir. Geliştirilen inovasyon stratejileri ölçeği haricinde, inovasyon kavramının örgütsel tasarımlarla ilişkilendirilmesi ve oluşan stratejik grupların özelliklerinin yazına katkıları detaylandırılmıştır. Gelecek çalışmalara yönelik önermelerde, inovasyon kavramının sürekli değişimi göz önünde bulundurulmuştur. Bu noktada belirli aralıklarla tekrarlanacak ve örgütlerin daha fazla temsilci ile yer alacağı çalışmaların yapılması tavsiye edilmiştir.

## 2. ÖRGÜT – ÇEVRE İLİŞKİSİ

Örgütlerin temel amaçları hayatta kalabilmek ve belirledikleri hedefleri gerçekleştirmektir. Açık sistemin egemen olduğu günümüzde, örgütlerin bu amaçlara ulaşması giderek zorlaşmaktadır. Kaynakların çeşitliliği artsa bile ulaşılabilirliği azalmaktadır. Faaliyet gösterilen pazardaki konumun devamlılığı önem kazanmaktadır. Örgütler için kararların daha kısa sürede alınması ve sürdürülen faaliyetlerden kar elde edilmesi gerekmektedir. Rekabetin de arttığı bu ortamda, örgütler dinamik hareket etmeye özen göstermektedir. Bu amaçla örgüt içi ve dışında değerlendirmeler yapılmaktadır (Miller, 1992; 159). Sistemik analizlerin etkili olduğu süreç sonunda öncelikle değişim kavramına odaklanılmaktadır.

Değişim kavramının kökeni Antik Yunan Medeniyetine dayanmaktadır. Demokritos ve Heraklitos tarafından kavramın tanımlanmasına yönelik yapılan çalışmalar öncüller olarak kabul edilmektedir (Bickhard, 2011). Bu noktada Demokritos kainatı sabit maddelerin bütünü olarak resmetmektedir. Değişim, zaman içerisinde maddelerin konumlarındaki farklılaşmalardır. Heraklitos ise değişimi süreklilik içerisinde açıklamaktadır. Kainatın kendisi süreklilik arz eden süreçler bütünüdür. Heraklitos'a göre nehir bir nesne değildir; süregelen bir akıştır. Güneş bir obje değildir; sürekli yanan bir ateştir (Aktaran: Langley ve diğerleri, 2013; 5-6). Değişimin zaman içerisinde sürekliliği olduğunu iddia eden bu yaklaşımla beraber, kavram modern zamanlara ulaşmış bulunmaktadır.

Örgütsel analizlerde değişimin konu edildiği öncül çalışma, Kurt Lewin'in 1947 tarihli değişim modeli olarak kabul edilmektedir (Burnes, 2020). Örgütte değişimin nasıl olacağına odaklanan modelde, üç aşamaya işaret edilmektedir. Bu aşamalardan ilki, örgütün mevcut durumu ile başlamaktadır. *Çözülme* olarak adlandırılan bu süreçte, statükodan uzaklaşmaktadır. İkinci aşama olarak tanımlanan *değişim* boyunca, mevcut durumdan istenen duruma geçiş sağlanmaktadır. Lewin'e göre son aşama olan *yeniden dondurma* ise örgütte yeni durum özelinde ulaşılabilecek denge anına işaret etmektedir (Aktaran: Hussain ve diğerleri, 2018). Çalışma ortak kabul gören bir içerik sunmamasına rağmen gelecek araştırmalara büyük katkı sağlamıştır. Örgütsel değişimin süreçleri, ne zaman yapılabileceği ve hedef-sonuç ilişkileri bu noktada ön plana çıkmaktadır. Ayrıca sosyoloji ve antropoloji

yanında yönetim araştırmaları gibi alanlarda çalışmadan yararlanmış bulunmaktadır (Agócs, 1997; 917-918).

Örgütsel değişimin kaynaklarını araştıran analizlerde, farklı bulgulara işaret edilmesi durumu, genel kabul gören bir içeriğin bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Farklılaşmanın temel noktası ise değişimin kaynağını örgüt içi veya örgüt dışı gösterilmesi olmaktadır (Morris, 2007; 120). Örgüt içi kaynaklarda yönetimsel değişimler, verimlilik kaybı, bireylerde görüş ayrılıkları, örgüt ikliminde farklılaşmalar, beklentilerin karşılanamaması ve kriz dönemleri gibi faktörler ön plana çıkarılmaktadır (Baker, 1990; Boies ve Prechel, 2002). Sosyo-ekonomik baskılar, rekabet, müşteri tercihleri, teknoloji ve ekonomi ise örgüt dışı değişim kaynakları olarak açıklanmaktadır (Hannan ve Freeman, 1977; Meyer ve Rowan, 1977; Fligstein, 1985). Kaynak bağımlılığı kuramı özelinde gelişen nadir çalışmalarda, örgüt içi ve örgüt dışı kaynaklar beraber değerlendirilmektedir. Yapılan analizlerde ortak kabul gören bir noktaya ulaşılamamaktadır. Fakat değişimin uzun vade içerisinde sürekli gerçekleşebileceği gibi, beklenmedik anlarda yaşanan ani gelişmelerin tetikleme sonucunda ortaya çıkabileceği çıkarımı yapılmaktadır (Kraatz ve Zajac, 2001).

Analizlerde örgütsel değişimin ne olduğuna dair mutabakata varılan noktalar bulunmaktadır. Bu bağlamda ilk olarak belirli bir zaman aralığının seçilmesi gerekmektedir. Seğimin ardından, nitel veya nicel tespit edilebilecek örgütsel farklılıklara odaklanılmaktadır. Farklılıkların her biri örgütsel değişim olarak nitelendirilmektedir (Harris, 2007; 541-542). Bu noktada örgütün faaliyetlerine devam edip, hayatta kalabilmesi, örgütsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesi ile özdeşleştirilmektedir. Değişimin yönetimi ise örgütün başarısı üzerinde belirleyici konuma sahip bulunmaktadır (Romanelli ve Tushman, 1994). Değişim sürecinden başarı ile çıkan bir örgütün karşılaşacağı doğal sonuçlardan birisi de çevre ile artan uyumu olmaktadır. Örgütün teknik çevresinde artan uyumun tespiti daha kısa sürede ve net veriler ile yapılabilmektedir. Fakat örgüt ile kültürel çevresi arasındaki uyumun artışı ancak uzun vadede gözlemlenebilmektedir (Drazin ve Van de Ven, 1985; 516).

Örgütsel analizlerde çevre, temel kavramlardan birisi olarak gösterilmekte ve çalışmaların odağını belirlemektedir (Spector, 2013; 29). Süregelen tartışmaların eksenlerini yapı ve eylem oluşturmaktadır. Örgüt ile çevre ilişkisi, yapı ile eylem ekseninde parça ve bütün kıyaslamaları ile yapılmaktadır (Astley ve Van de Ven, 1983). Bu bağlamda çevrenin sahip olduğu koşulların örgüt üzerinde belirleyici olduğu yaklaşımı geniş yer tutmaktadır (Bentley ve Kehoe, 2020; 183). Yaklaşıma göre çevre, örgütlerden bağımsız var olabilen bir



gerçeklik olarak konumlandırılmaktadır. Örgütün yapısı bile çevre tarafından belirlenmektedir. Örgütlerin temel amaçlarına ulaşabilmesi için çevreye olan uyumunu arttırması gerekmektedir (Wiengarten, 2015; 4963-4964). Bu sayede örgütlerin değişimleri, kendilerinden bağımsız var olan çevrelerine karşı uyumlu olmak adına yaptıkları söylenebilmektedir (Porter, 1981; 610). Çevreye uyumu arttıracak değişimlerin yapılmasını sağlayacak faktör ise uygulanacak stratejiler olmaktadır. Bu noktada stratejilerin formülasyonu ve seçimi aşamalarında önceliğin çevresel faktörlere verilmesi tavsiye edilmektedir (Slevin ve Corbin, 1997; 189-190). Çevrenin örgütler üzerinde belirleyici olduğu temeline dayanan, analizler zaman içerisinde özelleşmekte ve koşul bağımlılık kuramı çatısı altında toplanmaktadır (Drazin ve Van de Ven, 1985; 514).

## 2.1 Koşul Bağımlılık Kuramı

Örgütsel analizler, sosyal bilimlerde geniş yer kaplayan bir alanı ifade etmektedir. Yirminci yüzyılın başından ortasına kadar olan süreçte, alanı en çok etkileyen çalışma ise evrim teorisidir. Örgütlerin çevrelerine uyum süreçleri, evrimsel mekanizmalar çerçevesinde incelenmiştir (Miner, 1990; 202-203). Bertalanffy (1950) bu noktada evrim ile koşul bağımlılık kuramı arasındaki köprü olan Genel Sistemi Kuramını geliştirmiştir. Bu kapsamda, Çevre ile olan ilişki, sistemlerin belirleyici unsuru olarak nitelenmektedir (Rousseau, 2014; 148-149). Çevresi ile ilişkisi olan sistemler *açık*, ilişkisi olmayan sistemler *kapalı* olarak tanımlanmıştır. Bütüncül bir yaklaşımla beraber, örgütlerin birer sistem olabileceği açıklanmıştır. Bertalanffy çevrenin belirleyiciliğini, *üst sistem* olarak konumlandırılması ile vurgulamıştır (Aktaran: Van Assche ve diğerleri, 2019).

Genel sistem kuramının etkisi ile, örgütsel analizlerde klasik ve neoklasik dönemin geride bırakıldığı söylenmektedir. İki dönem ardından yaşandığı belirtilen duraklama sürecinde ise çevrenin karmaşıklığına odaklanılmıştır. Örgütün, karmaşık çevresine uyumunu arttıracak stratejilerin araştırılması, duraklama sürecinden koşul bağımlılık kuramına geçiş noktası olarak nitelenmektedir (Castillo ve diğerleri, 2018; 20). Bu bağlamda koşul bağımlılık kuramı, her zaman ve her yerde *en iyi* veya *alternatifsiz* gibi sıfatlarla nitelenen örgüt yapısının olmadığını iddia etmekte ve örgütün içinde bulunduğu çevresel koşullar doğrultusunda değişeceği gerçeğini vurgulamaktadır (Lawrence ve Lorsch, 1967). Kuramsal temelli çizilen genel çerçevenin ardından yapılan alan çalışmaları da öne sürülen iddiayı desteklemektedir. Çevresi ile kurduğu ilişkileri, çevreye uyum amaçlı geliştiren örgütlerin arzu ettikleri verimliliğe ulaştıkları belirtilmektedir (Pfeffer ve Leblebici, 1973;

268-269). Kuramsal çalışmaların örgüt yapısına odaklandığı noktalarda temel referans olarak Burns ve Stalker'ın (1961) çalışması ön plana çıkmakta ve bu çalışma ile örgütün hiyerarşik biçimine odaklanılmaktadır. Yazarlar, örgüt yapısının alacağı biçimi, kuramın tanımladığı koşullar ile ilişkilendirmektedirler (Aktaran: Hambrick ve Lei, 1985).

Örgüt kuramlarını geliştiren akademik çalışmaların yanı sıra pratik alanda da sıklıkla uygulandığı belirtilen koşul bağımlılık kuramı, geniş kullanım alanı ile dikkat çekmektedir (Miner, 1984). Fakat bu geniş kullanım alanı sayesinde, kuramın sıklıkla durumsallık yaklaşımı ile aynı sayıldığı yanılgısı da gelişmiş bulunmaktadır. Farklılığı ortaya koymak için yapılan açıklamalarda, koşul bağımlılık kuramının çevresel koşullar ile örgütün karşılıklı ilişkisine odaklandığı, durumsallık yaklaşımının ise yöneticilere karşılaştıkları koşullara karşı ne şekilde kararlar almaları gerektiği yönünde bir rehber olduğu belirtilmektedir (Koontz, 1980; 179-180).

Evrin teorisi ve genel sistem kuramının pozitivist bakış açısı mirası, koşul bağımlılık kuramını şekillendiren ana unsur olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlamda tüm örgütler için geçerli olan evrensel kanunlar arayışına gidilmektedir (Magalhaes, 2018; 8). Kuram özelinde örgütler temel analiz seviyesi olarak tespit edilmiştir. Örgüt içerisinde yer alan bireylerin davranışları, araştırmalarda ikinci planda kalmaktadır. Çevre-örgüt eksenli ilişkilerde çevresel koşullar ile örgütsel yapının etkileşimleri odak noktasını oluşturmaktadır (Donaldson, 2005). Bu bağlamda kuramın analizleri, yapısal işlevselci paradigma eksenine oturmaktadır (Astley ve Van De Ven, 1983). Çevreye karşı uyum sağlanması için değişimlerin yapılması gerekmektedir. Değişimler, örgütün yeniden tasarlanması süreçlerini beraberinde getirmektedir. Örgütsel yapı bu noktada devreye girmekte ve sahip olduğu işlevlerle, süreç yönetimine imkan sağlamaktadır. Örgüt içerisinde yer alan bireylerin görevleri ise çevreye uyumu sağlayacak değişimleri belirlemek ve bu yönde alacakları kararlar ile örgütsel tasarımı şekillendirmektedir (Van Offenbeek ve diğerleri, 2009; 1084).

Koşul bağımlılık kuramında, örgütsel yapı kritik bir rol oynamaktadır. Analizlerde geniş yer tutan kavramın farklı tanımları bulunmaktadır. Kabul gören öncül tanımlardan birisi Child (1972) tarafından “örgüt içi rollerin yönetimsel mekanizmaların, sürdürülen faaliyetleri kontrol etmesi için planlanması” olarak yapılmıştır (Aktaran: Martinez-Leon ve Martinez-Garcia, 2011; 542). Diğer bir öne çıkan tanımda ise Caves (1980; 64), örgüt yapısını “örgüt içi görevler ve süreçlerin, belirlenen stratejilere uygun şekilde düzenlenmesi” olarak tanımlamıştır. Kuramda ihmal edilen örgüt içerisindeki bireyin konumu, örgütsel yapı çalışmalarının güncel döneminde gözlemlenebilmektedir. Bu bağlamda Jacobides (2007;



457), örgütsel yapıyı “örgütün rutin faaliyetlerini ve özel prosedürlerini belirleyen temel öge” olarak tanımlamaktadır. Örgüt içerisindeki rollerin belirginleştiği bu temel sayesinde, her birey faaliyet gösterdiği örgütü ve çevresini tanıma fırsatı bulmaktadır (Jacobides, 2007).

Örgüt yapısının tanımında yaşanan farklılaşma, yapının nelerden oluştuğu hakkında yürütülen tartışmalarda da gözlemlenebilmektedir. Koşul bağımlılık kuramının ilk dönem çalışmalarından olan Burns ve Stalker (1961), örgüt türlerini *mekanik* ve *organik* olarak isimlendirmektedir. Örgütün mekanik veya organik türde olduğunu gösteren yapısal özellikler olarak *hiyerarşik seviyelerin sayısı*, *merkezileşme eğilimi* ve *biçimselleşme derecesi* gösterilmektedir (Aktaran: Santoro ve Chakrabarti, 2002; 1172). Oldham ve Hackman (1981; 66) ilaveten *örgütsel büyüklüğün* de yapısal bir özellik olduğunu ilave etmektedirler. Bürokrasinin yapı ile ilişkisi, örgüt içerisinde yer alan bireylerin davranışları ve stratejinin artan önemi ile örgütsel yapının özelliklerinin sayısı artış göstermektedir. Bu bağlamda Grinyer ve Yasai-Ardekani'nin (1980) çalışması toparlayıcı bir bakış açısı sunmaktadır. Çalışmada *toplam yönetici sayısı*, *yöneticinin kontrol alanı*, *uzmanlaşma*, *profesyonelleşme*, *adem-i merkeziyetçilik*, *yetki paylaşımı*, *otonomi*, *karmaşıklık*, *merkezileşme*, *biçimselleşme*, *farklılaşma* ve *hiyerarşik kademe sayısı* örgütsel yapı özellikleri olarak açıklanmıştır. Sayısı artan yapısal özelliklerden hangilerinin araştırmalarda karşılık gördüğü ise toparlayıcı bakış açısına sahip çalışmalarda konu edilmektedir. Bu noktada Morton ve Hu (2008; 396), sırası ile *biçimselleşme*, *farklılaşma* ve *adem-i merkeziyetçiliğin* genel kabul gördüğünü açıklamaktadır. Bu özellikler haricinde araştırmalarda yer alan yapısal özelliklerin farklılaşmakta olduğu belirtilmektedir. Çalışmalarda sıklıkla kullanılan yöntemin ise birden çok yapısal özelliğin sentezi yapılarak yeni bir yapısal özellik tanımlaması olduğunun altı çizilmektedir (Morton ve Hu, 2008; 392-393).

Koşul bağımlılık kuramı özelinde yapılan çalışmalarda, örgütsel yapıyı şekillendiren ve özelliklerinde farklılaşmayı sağlayan unsurlar olarak koşullar gösterilmektedir. Koşulların net bir şekilde tespit edilebilmesi, örgütsel yapının açıklanmasına imkan vermektedir (Mukhtiyanto, 2017; 3-4). Koşulların tanımlanmasında öncül çalışma olarak Thompson'ın 1967 tarihli eseri *Organizations in Action* gösterilmektedir. Eser örgüt ile çevresi arasında olan ilişkiye odaklanmaktadır. Modern dönem örgütsel çalışmaların, eserde ortaya konan bulgular ile şekillendiği belirtilmiştir (Hargadon ve diğerleri, 2003; 498). Teknolojinin genişletilen kapsamı ile bir koşul olarak gösterilmesi dikkat çeken bulgulardan olmaktadır. Çevrenin belirsizliği ve belirsizliğin nasıl yönetileceği eserde geniş yer almıştır.

Örgütsel amaçların çevresel baskılar ile detaylandırılmasına önem verilmiştir (Fry ve Smith, 1987; 121-122). Bu sayede açık ve sistemler arası ilişki incelenebilmekte ve belirsizliklerin yönetilebilmesi imkanı ortaya çıkmaktadır. Örgütsel yapıların neden farklılaştığı, evrimsel bir bakış ile detaylandırılmıştır. Yapısal özelliklerin değişkenlikleri, koşulların çeşitliliği ile ilişkilendirilebilmektedir (Hargadon ve diğerleri, 2003).

Thompson'ın (1967) koşullar üzerine yaptığı öncül çalışma haricinde Weill ve Olson'un (1989) toparlayıcı bakış açısı ile yaptıkları çalışma bulunmaktadır. Yazarlar, koşullar ile örgütsel performans ilişkisine odaklanmakta ve ilişkide aracı rol olarak yönetim bilgi sistemini kullanmaktadırlar. Genel kabul gördüğünü belirttikleri koşullar ise sırası ile *strateji, yapı, örgütsel büyüklük, çevre, teknoloji, görev* ve *birey* olmaktadır. Çalışmada tanımlanan koşulların, örgütsel yapı haricinde yönetim, geliştirme ve uygulama faaliyetleri üzerinde belirleyici rolü olduğu savunulmaktadır (Weill ve Olson, 1989; 63). Bilginin bir koşul olabileceği yönünde yapılan tartışmalar ise yazında giderek daha fazla yer bulmaktadır. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda, *çevresel belirsizlik, teknoloji, örgütsel büyüklük* ve *strateji* değişmez koşullar olarak nitelendirilmektedir. Elde edilen ilk bulgulara göre uluslararası Ar&Ge faaliyetleri yürüten örgütler için bilginin de bir koşul olduğu açıklanmaktadır (Birkinshaw ve diğerleri, 2002).

Bilginin homojen yapıda ve tek kaynaktan çıkmadığı için sınıflandırılması gerekliliği, yeni analizlere imkan vermektedir. Bu noktada Victor (2020), örgüt içerisinde yer alan görev tanımlarını işaret etmektedir. Yazar giderek artan dinamizm sayesinde, rutin faaliyetleri sürdürmeye yarayan görevlerin, örgütlerde giderek azaldığını belirtmektedir. Açık sistemlerin egemenliği altında yaşanan dinamizm çağında, birden çok faaliyete imkan veren görevlerin ön plana çıktığı paylaşılmaktadır. Örgüt yapılarının artık bu tip görevler ile şekil alacağını altı çizilmektedir. Bu tip görevlerin örgüt yapısına dahil edilmesinde gereken bilgi ise *bağlantı bilgisi* olarak tanımlanmakta ve yeni bir koşul olarak değerlendirilmesi gelecek çalışmalar için tavsiye edilmektedir (Victor, 2020; 20).

*Çevresel belirsizlik, teknoloji, örgütsel büyüklük* ve *stratejinin* genel kabul gören koşullar olmasının haricinde çalışmalarda farklı koşul içerikleri de tespit edilmektedir. Bu koşullara *görev belirsizliği, yenilik, çevre veya teknoloji kaynaklı değişimler, ayrılaşma, dikey bütünleşme* ve *karşılıklı görev bağımlılığı* örnek gösterilmektedir (Sargut, 2015; 57). Koşul bağımlılık kuramının pozitivist bakış açısı, örgüt yapısı ve koşullar konusunda yaptığı analizlerin sonucunda aşağıda yer alan önermelere ulaşılmıştır (Sayilar, 2016; 103):

1. Örgütler, dış çevrelerinden etkilenen açık sistemlerdir.
2. Örgütsel yapı, örgütün sahip olduğu koşul bağımlılıkların gereksinimleri doğrultusunda tasarlanmaktadır. Örgüt yapısı ile koşul bağımlılıklar arasında dinamik bir uyum bulunmaktadır.
3. Yüksek örgütsel performans, örgüt yapısı ile koşul bağımlılıklar arasında sağlanan uyumla ulaşılabilmektedir.
4. Koşul bağımlılıklarda yaşanan değişimden kaynaklanan uyumsuzluk, örgüt yapısında değişimin başlamasını tetiklemektedir.
5. Değişimin tamamlanmasından sonra, yeni örgüt yapısı ile koşul bağımlılıklar arasında uyuma tekrar ulaşılmaktadır.

Kuram kapsamında sunulan önermelerin haricinde, örgütlere karar verme süreçlerinde gösterilen yön önem taşımaktadır. Lawrence ve Lorsch'un (1967), örgütler için her zaman geçerli olan, en iyi veya alternatifsiz gibi sıfatlardan kaçınarak yaptıkları analizler, karar verme sürecine bakışı şekillendirmiştir. Çevre ile örgüt uyumunun belirleyici olduğu bu noktada, karar verme süreci, çevresel koşullara uyum sağlayacak örgütü meydana getirecek stratejilerin uygulanması ekseninde geliştirilmiştir (Tarter ve Hoy, 1998). Bu sayede koşul bağımlılık kuramının, karar verme sürecine yönelik algısı optimizasyon stratejilerini geliştirmek ve uygulamak yönünde oluşmuştur. Örgüt içi baskılar ve çevrenin talepleri, optimizasyon stratejilerinin temel kısıtlayıcıları olarak konumlandırılmıştır (Amaro ve Beuren, 2018; 22). Tarter ve Hoy (1998; 212) klasik model olarak optimizasyon stratejilerini altı aşamada açıklamışlardır. Bu aşamalar;

- 1) Problemin Tespit Edilmesi: Örgütün hedeflediği ve elde ettiği çıktılar arasındaki fark örgütsel problemlerin olduğunu göstermektedir.
- 2) Problemin Tanımlanması: Problemin kaynağını gösterecek verilerin toplanması ve analiz edilmesi gerekmektedir. Bu sayede problemin ne olduğu anlaşılmaktadır.
- 3) Alternatif Çözümlerin Kurgulanması: Önceki aşamalardan yararlanılarak çözüme yönelik alternatiflerin içerikleri belirlenmektedir.
- 4) Sonuçların Araştırılması: Kurgulanmış her alternatif çözümün örgüte sağlayacağı katkı ve taşıdığı riskler ortaya konmaktadır.
- 5) Karar Vermek: Alternatif çözümler arasından örgütün hedef ve amaçlarına en uygun olanı seçilmektedir.
- 6) Uygulama: Alınan kararın örgütte uygulanmaya başlanmaktadır.

Optimizasyon stratejilerinin uygulanabilirliği, çevrenin artan dinamizmi ile sorgulanmaya başlanmıştır. Koşul bağımlılık kuramında genel kabul gören çevresel belirsizliğin artışı, bilgiye ulaşmayı zorlaştırmış ve optimizasyon stratejilerinin aşamalarını etkisizleştirmiştir. Örgütlerin yaşadıkları çevresel belirsizliği ve ulaşabilecekleri bilginin kısıtlı olacağını kabul etmeleri, optimizasyon stratejilerinin uygulanma miktarını azaltmıştır (Mintzberg, 1983). Günümüzde örgüt içerisinde acil yaptırım gerektiren küçük çaplı problemlere karşı optimizasyon stratejileri kullanılmaya devam edilmektedir. Klasik model, stokastik temelli analizler ile beraber evrimleşerek, çözülmesi gereken denklemler bütününe dönüşmüştür (Lumberas ve diğerleri, 2013; 1452).

Koşul bağımlılık kuramının algıladığı karar verme sürecinin dinamik çevre koşullarına uyum sağlayamamasının yanında, geleceğe yönelik çalışmaların başlangıç noktası olduğu kabul edilmektedir. Sezgisel kararlar yerine veriye ve analizlere dayanan rasyonel kararların öne çıkması bu bağlamda değerlendirilmektedir. Örgütsel analizlerde yer alan farklı bakış açıları, örgütlerin tutarlılığı konusunda rasyonel kararların gerekli olduğu konusunda birleşmektedir (Luan ve diğerleri, 2019; 1736-1737). Kuramın, karar verme süreçleri özelinde yapılan güncel analizlere taşınan diğer bir yönü ise her zaman geçerli, en iyi ve alternatifsiz gibi sıfatlardan kaçınması olmuştur. Günümüzde örgütlerin aldıkları herhangi bir kararın ve bu karar özelinde geliştirilmiş bir stratejinin, her zaman geçerli olamayacağı, alternatifsiz olmadığı ve sürdürülebilirliğinin sınırsız olmadığı vurgulanmaktadır. Dinamik çevreye karşı örgütün karşılaşılabileceği çok sayıda duruma, olabildiğince çok sayıda strateji ve esnek karar verme mekanizmaları ile hazır olması gerekmektedir (Vroom ve Jago, 2007).

Karar verme sürecinin doğal uzantısı olarak görülen stratejinin, rasyonel olması için önündeki en büyük engel olarak çevresel belirsizlik koşulu görülmektedir. Örgütler kurguladıkları stratejilerini zenginleştirirken hedeften sapma veya gerçeklikten uzaklaşma tehditleri ile karşılaşmaktadır. Stratejinin uygulanmasının ardından elde edilen bulgulardan uzaklaşma miktarı hedeften sapma olarak tanımlanmaktadır. Gerçeklikten uzaklaşma durumu ise rasyonelliğin terk edilmesi ile ilişkilendirilmektedir (Geman ve diğerleri, 1992). Bu bağlamda kurgulanan basit stratejilerin, karmaşık stratejilere göre hedeflerden daha az sapacağı fakat rasyonellikten uzaklaşacağı ön görülmektedir. Paylaşılan ön görünün ardında, basit stratejilerin örgüt içinde anlık yaptırım gerektiren problemler için ideal olduğu yatmaktadır. Fakat basit stratejilerin kurgulanma sürecinde örgütsel çevre göz ardı edildiğinden dolayı, rasyonellikten uzaklaştığı kaydedilmektedir (Brighton ve Gigerenzer, 2012).

Günümüzde optimizasyon stratejilerinin, örgüt içi gündelik problemler için ideal olacağı vurgusu (Lumberas ve diğerleri, 2013), bu türde stratejilerin basit stratejiler olduğu yönünde değerlendirmenin yapılmasının önünü açmaktadır. Örgütün hayatına devam edebilmesi için dinamik çevresini göz ardı edemeyeceğinin altı çizilmektedir. Koşul bağımlılık kuramı ve optimizasyon stratejileri ise kabul edilen temel prensiplerine rağmen kısıtlı çözümleri ile eleştirilmektedir (Lizzaralde ve diğerleri, 2011; 20-22). Bu noktada karar verme sürecinin çözüm odaklı oluşu ve stratejiyi barındırması görüşü korunmaktadır. Fakat örgütün aniden gelişen içsel ve dışsal durumlara karşı değişkenlik gösterecek hedeflerinin ve stratejilerinin olması beklenmektedir. (Simon, 1993). Örgütlerin aldıkları kararlarda veya uyguladıkları stratejilerde yanılması durumunda bile yeni kararlar ve stratejilere yönelecek esneklikte olması gerekmektedir (Thomas, 1984). Kuramın karar verme sürecindeki klasik anlayışı ve kısıtlı stratejik önermeleri, örgütsel analizlerde genişleyen eleştiri alanlarını meydana getirmiştir.

Koşul bağımlılık kuramına, örgütsel analizlerde indirgemeci tutum sergilediği ve açıklayıcı olarak yetersiz kaldığı yönünde getirilen eleştiriler, konfigürasyon kuramının oluşmasında etkin rol oynamıştır. Kuram çevre, uyum ve örgütsel yapı gibi kavramlara net sınırlar çizmektedir. Yapılan çalışmalarda, kavramların kapsamaları genişlemekte ve yapılan analizler kuramsal zenginliği sağlamaktadır. Fakat bu zenginleşme ile kavramlar arasında kopukluklar artmaktadır (Ginsberg ve Venkatraman, 1985; 429-431). Birbirleri ile olan ilişkilerinin ne olduğuna dair açıklamalardan kaçınılmaktadır. Bu sayede koşul bağımlılık kuramı, derin anlaşmazlıkların meydana geldiği içerikleri ortaya çıkarmaktadır. Kuramın çevreye uyum bakış açısının kuramsal analizlerde ve alan araştırmalarında tamamen farklı değerlendirilmesi bu anlaşmazlıklara örnek gösterilmektedir (Schoonhoven, 1981). Diğer önemli bir eleştiride, kuramda mevcut ilişkilerin açıklanış biçimi üzerinden geliştirilmektedir.

Kuram özelinde açık sistem yaklaşımı kabul edilmektedir. Fakat kurulan ilişkiler kapalı sistem özelliklerini taşımaktadır. Doğrusal ilişki beklentisi ile şekillenen analizler sonucunda, korelasyon analizleri yanlış çıkarımların yapılmasına imkan tanımaktadır (Miller, 1981; 4). Bu eleştiriler doğrultusunda, koşul bağımlılık kuramının temel seviyede tanımlama ve sınıflandırma açısından kullanılabilir bir kuram olduğu söylenmekte ve detaylı analizler söz konusu olduğunda temkinle yaklaşılması gerektiği vurgulanmıştır (Wood, 1979; 353). Konfigürasyon kuramı ise koşul bağımlılık kuramı ile atılan temelden ilham alarak, kavramların ortaya çıkma ve gelişme nedenlerine odaklanmaktadır. Koşul

bağımlılıkta ihmal edilen ilişkiler, konfigürasyon kuramında önemli bir role sahiptir. Örgütsel tasarımın nasıl oluştuğu, değişkenler arası ilişkiler göz önünde bulundurularak açıklanmaktadır (Miller, 1996).

## 2.2 Konfigürasyon Kuramı

Konfigürasyon kuramı, koşul bağımlılık kuramına yönelik eleştiriler ile gelişmiştir. Örgütsel tasarımın odak noktası olduğu kuramda, tasarımı etkileyen değişkenlerin tespitine önem verilmektedir (Mikalef ve diğerleri, 2015; 627-628). Kuramın, örgütsel tasarım odaklanma süreci ise tarihsel gelişimi ile açıklanmaktadır. Bu noktada öncelik, çalışmalarda koşul bağımlılık eleştirilerinin geniş yer tuttuğu 1980 öncesi döneme verilmektedir. Konfigürasyon çalışmaları, dönem özelinde koşul bağımlılıkta eksikliğine vurgu yapılan örgüt içindeki bireyler ve görev tanımlarına yoğunlaşmaktadır (Callaghan, 2015; 38). 1980'li yıllarda analizler grup seviyesinde yürütülmüştür. Sosyal yapı ve teknik verimlilik gibi başlıklar araştırmacılar tarafından gündeme getirilmiştir. 1990'lı yıllarda yapılan çalışmalar ise artık örgüt seviyesinde tasarımlar çevresinde özelleşmiştir. Dönem sonunda konfigürasyon kuramı, koşul bağımlılık kuramının çevresel belirsizlik veya örgütsel büyüklük gibi genel çerçevesinin ötesinde çalışma alanlarına sahip olmuştur. Bunlara liderlik, örgütler arası etkileşim veya iş özellikleri örnek gösterilmektedir (Van de Ven ve diğerleri, 2013).

Milenyum sonrası dönem özelinde gelişen çalışma alanları haricinde, bilimsel duruş açısından da konfigürasyon kuramı, koşul bağımlılıktan uzaklaşmaya devam etmiştir. Örgütsel yapıyı belirlediği düşünülen koşulların, açıklayıcı olmaktan uzaklaşması, kuramlar arası ayrışmayı hızlandırmıştır. Yeni koşulların tanımlanması ve açıklayıcı olarak gösterilmesi ise yeni bir sorunu ortaya çıkarmıştır. Çünkü çalışmalarda koşulların arttırılması veya güncellenmesi, örgütsel yapının ne olduğuna dair çıkarımların yapılmasını engellemektedir (Parker ve Van Witteloostuijn, 2010; 540-541). Tanımlanan koşulların yetersizliği yanında, ilişkilerin doğrusal olduğuna dair varsayımın sürdürülmesi ise diğer önemli bir sorun olarak açıklanmaktadır. Bu sebeplerden dolayı konfigürasyon kuramı, çevre ile yapı ilişkisini, dinamik etkileşim süreçlerini temel alan bilimsel analizlerle açıklama yoluna gitmiştir (Miller ve Friesen, 1978).

Meyer ve diğerleri (1993) konfigürasyon kuramının koşul bağımlılık kuramına göre izlediği yolu klasik fizik ile kaos kuramı arasındaki farklılıklar üzerinden açıklamaktadırlar. Isaac Newton'un prensiplerine göre şekillenen klasik fizikte, mutlak düzen, mekanik ve



doğrusal ilişkiler ile sağlanmaktadır. Evren kapalı bir sistem olarak nitelenmekte ve etkileşimler göz ardı edilmektedir. Koşul bağımlılık bu bağlamda klasik fiziğin temsilcisi olarak nitelendirilmektedir (Meyer ve diğerleri, 1993; 1178). Kaos kuramı ise klasik fiziğin temel prensiplerine zıt görüşleri benimsemektedir. Evren açık bir sistem olarak betimlenmektedir. Doğrusal olmayan ilişkiler bu sistemi var eden ögeler olarak belirtilmektedir. Etkileşim imkanı sınırsız olarak görülmektedir. Bu sayede sistem belirsizlik, düzensizlik ve dinamiklik özelliklerini içermektedir. Değişimler için belirli bir zaman aralığı veya bir algoritma gerekmemektedir. Düzen, kaosun içinde karmaşık etkileşimler sonucu ortaya çıkan mekanizmalar ile kurulmaktadır (Thieart ve Forgues, 1995; 20-21). Kaos kuramında *garip çekerler* olarak adlandırılan bu mekanizmalar, konfigürasyon kuramında isim veren *konfigürasyonlar* olarak görülmektedir (Meyer ve diğerleri, 1993; 1179).

Konfigürasyon kuramı, örgütsel analizlerini kaos kuramının bakış açısına uygun bir biçimde şekillendirmektedir. Düzenin, doğrusal olmayan ilişkiler sonucunda meydana geldiği kabul edilmektedir. Açık sistem içerisinde herhangi bir örgütsel ögenin etkileşime girebileceği varsayılmaktadır. Düzenin sağlandığı ana kadar, doğrusal olmayan ilişkiler ve ögeler arası etkileşimler devam etmektedir (Smith, 2003). Koşul bağımlılık kuramının indirgemeci tavrı terk edilmekte, örgütsel değişiminin sürekli, fakat yavaş bir hızda ilerlediği görüşü de reddedilmektedir. Tanımlanan ilişkilerde süreklilik veya anlamlılık beklentisi bulunmamaktadır (Meyer ve diğerleri, 2003). Kuram özelinde her bir örgütsel öge için “ne” sorusu yerine, “nasıl”, “ne zaman” ve “neden” soruları yer almakta ve cevaplara göre ortaya çıkan ilişkiler ağı ile konfigürasyonlar tanımlanmaktadır (Ketchen Jr. ve diğerleri, 1993; 1287).

Örgütsel analizlerde, konfigürasyon kuramını şekillendiren öncül çalışmalar Galbraith tarafından yapılmıştır. *Ağ dinamikleri, gelişen bilgi teknolojileri ve adem-i merkeziyetçi karar alma sistemleri* gibi yeni değişkenler bu çalışmalarda yer almıştır. Farklı iş koşullarında, değişkenler arası etkileşimin incelenmesi imkanı ile örgütsel verimlilik ve performans hesaplamaları tutarlı şekilde yapılabilmektedir (Erincz, 2015; 279). Galbraith bu noktada örgütsel tasarım ile stratejiyi bir arada değerlendirmeye başlamıştır. Seçtiği yöntem ise Alfred Chandler’ın (1962) “yapı, stratejiyi izler” mottosuna sahip stratejik örgütsel tasarım yaklaşımını geliştirmek olmuştur (Galbraith, 2012; 3). Chandler’ın yaklaşımında, örgütsel performans artışı, stratejik planın uygulanması ile sağlanmaktadır. Galbraith’in (1974) temel düşüncesi ise stratejik planın çok sayıda değişken ile yapılması ve örgütsel

yapının bu plana uyumlu olarak tasarlanması yönünde olmuştur (Aktaran: Karim ve diğerleri, 2016).

### 2.2.1 Galbraith'in Yıldız Modeli

Konfigürasyonlar ile örgütsel tasarımın ilişkilendirilmesi, Galbraith'in konfigürasyon kuramına yaptığı diğer önemli katkılardan sayılmaktadır. Thompson'ın (1967) çalışmasının koşul bağımlılık kuramına yaptığı katkı ise Galbraith'in analizlerini şekillendirmiştir (Burton ve diğerleri, 2002). Galbraith (1977) öncelikle örgütsel analizleri, dönemlerine göre incelemiştir. Klasik ve neoklasik dönemin ardından yaşanan duraklama dönemi ve koşul bağımlılık kuramının ortaya çıkışı, analizlerinde geniş yer tutmaktadır. Koşul bağımlılık kuramının “en iyi veya alternatifsiz örgütlenme biçimi yoktur” ve “farklı örgütlenme yöntemleri ile aynı örgütsel etkililiğe ulaşılmaz” varsayımları Galbraith tarafından yapılan çalışmalarında başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir (Galbraith, 1977; 28).

Varsayımları haricinde, koşul bağımlılık kuramının eksiklikleri de Galbraith'in çalışmalarında (1974, 1977) belirleyicidir. Bu noktada kuramın mekanik yapısı eleştirilmekte ve dinamik çevre ile sürekli etkileşimler sayesinde değişen örgüt yapısına vurgu yapılmaktadır (Drazin ve Van de Ven, 1985; 514). Artan belirsizlik ve bilginin önem kazanması Galbraith'in (1974, 1977) örgüte bakışını ve örgütsel tasarımı açıklama biçimini etkilemiştir. Örgüt, bilgi işleme modeli olarak nitelenmekte ve görev belirsizlikleri örgütsel tasarım üzerinde belirleyici olmaktadır. Bu bağlamda örgüt hiyerarşisi içerisinde *alt sınıf* olarak adlandırılan rutin görevlerde artan belirsizlik büyük sorunlar teşkil etmektedir. Çünkü belirsizlik rutin faaliyetleri düzeninden uzaklaştırmaktadır. Hiyerarşi içerisinde üst yönetime, bilgi danışma sayısı artmakta ve iletişim yavaşlamaktadır. Üst yönetimde yaşanabilecek bilgi eksikliği ise karar alma süreçlerini tıkanma noktasına ulaştırmaktadır (Galbraith, 1977; 43-44).

Galbraith (1974, 1977) hiyerarşi içerisinde yaşanması muhtemel sorunların yanı sıra, aynı hiyerarşik seviyede görev yapan bireyler arası sorunların da yaşanabileceğine dikkat çekmiştir. Sunduğu çözümler ise belirsizliği azaltacak ve bilgiyi örgüt içerisinde yaygınlaştırabilecek mekanizma önerileridir. Örgüt içi uzmanlaşmanın artırılması, halkla ilişkiler faaliyetlerine önem verilmesi ve faaliyet gösterilen pazarda tespit edilen eksiklerin giderilmesi bu mekanizmaların temelini oluşturmaktadır (Aktaran: Herden, 2020; 167-168). Bu bağlamda *örgüt içi yatay ilişkiler, motivasyon kaynakları, liderlik tutumları, ceza ve ödül sistemlerinin kurgulanması* gibi pek çok örgütsel tasarıma etkisi olacak kavram

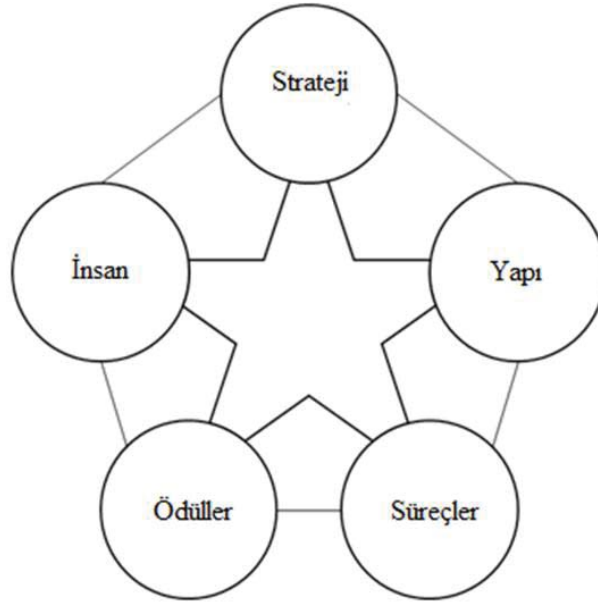


değerlendirilmiştir (Galbraith, 1977; 204-218). Örgütün kendi sınırları içerisinde uygulayabileceği mekanizmaların yetersiz olması durumu ise makro boyutta stratejilerin önemini arttırmaktadır. Galbraith (1974, 1977) bu noktada *koalisyon*, *stratejik ortaklık* ve *sözleşme yapma* gibi stratejileri ön plana çıkartmaktadır. Başta stratejik ortaklık olmak üzere, önerilen stratejilerin örgütsel tasarıma olan etkisi günümüzde araştırılmaya devam edilmektedir (Alber ve diğerleri, 2016; 590-592).

Önerilen mekanizmalar ile örgütsel tasarımın değişkenlerinin tanımlanması aşamasına geçilmiştir. Galbraith bu noktada çok değişkenli stratejik plan ile örgüt yapısının planı takip etmesi düşüncesini geliştirmiştir. Strateji örgütün içsel ve dışsal analizleri sonucunda elde ettiği bulguları bir araya getirmesi ile ortaya çıkmaktadır (Aktaran: Buenger, 1996). İçsel analizler olarak kısıtlı kaynakların kullanım alanlarının tespiti gösterilmektedir. Dışsal analizlerde ise örgütün rekabet avantajına nasıl ulaşabileceği değerlendirilmektedir (Galbraith, 1995). Stratejinin, açık sistemlerin egemenliğinde, örgüt yapısı ve dışsal çevre arasındaki uyumu sağlayan unsur olduğu görüşü bu sayede savunulmaktadır. Örgütün sadece yapıdan ibaret olmadığı anlayışı ise başta strateji olmak üzere çok sayıda değişkenin örgütsel analizlere dahilini sağlamaktadır (Burton, 2013; 43).

Stratejinin örgütsel değişkenler arasında öncelik sahibi bir konumda tanımlanmasının ardından, diğer değişkenler *örgütlenme tipi* ve *bireylerin örgüte entegrasyonu* olarak açıklanmıştır. Örgütsel tasarımda başarıya ulaşmanın koşulu ise üç değişken arasında sağlanacak uyumun sürekliliği ile ilişkilendirilmiştir (Galbraith, 1977; 5). Galbraith, analizlerini derinleştirilmesi ile, örgütsel tasarım araştırmalarına en büyük katkısı olan ve güncelliğini koruyan *yıldız modelini* geliştirmiştir (Khan, 2015; 472). Model özelinde örgütün değişkenleri olarak sırası ile *strateji*, *insan*, *yapı*, *ödülleri* ve *süreçler* tanımlanmaktadır (Galbraith, 1977; 31). Yıldız modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1: Galbraith'in Yıldız modeli



**Kaynak:** Khan. 2015. Factors Essential for Longevity Among Dow Jones Index Organizations: QCA Analysis (s. 472)

Model özelinde strateji, önceliğini korumaya devam etmektedir. Örgütsel tasarımın gerçekleşmesi için tüm değişkenler arası etkileşimin uyumu beklenmektedir. Tasarımın başarılı olması için ise diğer dört değişkenin strateji ile uyumlarında süreklilik aranmaktadır. Yapı değişkeni altında konfigürasyonlara, hiyerarşik bölümlendirmelere ve örgüt içi güç dağılımına yer verilmektedir. Başta seçim, eğitim ve terfi olmak üzere ön plana çıkan insan kaynakları yönetimi unsurları insan değişkeni içeriğinde yer almaktadır. Motivasyon sağlama hedefli ödül sistemleri modelin ödüller değişkeni altında kurgulanmıştır. Süreçler değişkeninin altında giderek önem kazanan bilgi ve karar unsurları yer almaktadır. Örgütün biçimsel uygulamaları ve karar mekanizmaları ve oluşturulması tavsiye edilen veri tabanı bu bağlamda değerlendirilmektedir (Aktaran: Turner ve Miterev, 2019).

### 2.2.2 Mintzberg'in Örgütsel Tasarım Çalışmaları

Konfigürasyon kuramı özelinde, etkili örgüt tasarımlarının araştırılması süreci ise Mintzberg'in çalışmaları etrafında şekillenmektedir. Mintzberg, analizlerinin başlangıç noktası olarak Galbraith'in örgütsel tasarım çıkarımlarını seçmiş ve bakış açısını yaptığı eleştiriler üzerinden şekillendirmiştir (Castrogiovanni ve Justis, 1998; 173-174). Yaptığı ilk eleştiri, örgütsel tasarımda önceliğe sahip stratejinin konumu üzerinden gelişmiştir. Her ne kadar Galbraith (1974), Chandler'ın (1962) stratejik örgütsel tasarım yaklaşımını, çok değişkenli ve dinamik bir seviyeye çıkardıysa da bunu örgüt hiyerarşisi içine yaymak yerine,

sadece yönetime emanet etmektedir. Bu durum Zand'e (1981; 125) ithafen *rasyonel mimari modeli* olarak tanımlanmaktadır (Mintzberg, 1990; 176). Modele göre stratejinin belirlenmesi ve uygulanması aşamalarından sadece üst yönetim sorumlu tutulmaktadır. Örgütün yapısı ile çevre arasında strateji ile sağlanacak uyum, bu bireylerin alacağı kararlara indirgenmiş bulunmaktadır (Mintzberg, 1990). Bu noktada modelin, konfigürasyon kuramı içerisinde koşul bağımlılık kuramının izlerini taşıyan mekanik bir sistemi ortaya çıkardığı yorumu yapılabilmektedir. Mintzberg'in (1990) modelden uzaklaşmak için getirdiği çözümlerden ilki rasyonellikten uzaklaşmaktır. Öncelikle stratejist olarak nitelendirilmenin koşulu hiyerarşik konum olmaktan çıkarılmaktadır. Örgüt içerisinde çevresel fırsatları tespit edebilen ve stratejilere dönüştürebilen yaratıcı bilişsel yapıya sahip her birey bir stratejist olarak nitelenmektedir (Andrews, 1981). Böylece sabit bir çerçeve içerisinde yapılan stratejik plan yerine anlık olaylara tepki verebilen örgüt yapısına ulaşılmaktadır (Mintzberg, 1990; 176).

Stratejik örgütsel tasarım özelinde, strateji ile yapının ilişkisi Mintzberg'in (1990) diğer eleştirisinin şekillenmesini sağlamıştır. Bu ilişki, Galbraith'in (1974), Chandler'dan (1962) devraldığı "yapı stratejiyi izler" mottosunu taşımaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütün uyguladığı stratejilerde yaptığı değişikliklerin her biri, yapıda yaşanan değişimler ile karşılık bulmaktadır (Murray, 1984; 10). Mintzberg (1990; 183) strateji ile yapı arasındaki ilişkiye temelden kaşı çıkmaktadır. Eleştirisi özelinde, stratejinin ve yapının herhangi bir ayırım veya sıralama olmadan örgütü destekleyen unsurlar olduğunu belirtmektedir. Stratejinin belirlenmesi örgüt içerisinde sıralı bir düzeni takip ettiği sürece ve beraberinde yapısal değişimleri getirdikçe uyumsuzluk meydana gelmektedir. Örgüt, stratejiyi ancak bütüncül olarak nitelendirdiği zaman faaliyetlerine tutarlı bir biçimde devam edebilecektir (Mintzberg, 1990).

Mintzberg eleştirileri ve sunduğu çözüm önerileri ile bütüncül bir tasarım anlayışı geliştirmeyi hedeflemiştir. Kendisini önceliği, örgüt yapısının tasarlanmasında etkililik düzeyinin tespitine vermektedir (Lanaj ve diğerleri, 2013; 737-738). Konu üzerinde yürüttüğü çalışmalarda, Mintzberg (1979) ilk olarak örgütsel yapıyı etkileyebilecek çok sayıda değişkene yer veren modelleri ortaya koymuştur. Bu modeller arasında koşul bağımlılık kuramının etkisi, *örgüt büyüklüğü*, *teknoloji* ve *çevre* değişkenlerine yer verilmesi ile gözlemlenebilmektedir. *Yönetimin yapıya etkisi* gibi yeni değişkenler ise dikkat çekmektedir (Burton ve diğerleri, 2002). Modellerin her seferinde yeni değişkenler içermesi, 1970'li yılların son bölümünde, örgütsel analizlerde yeni bakış açıları getiren pek çok

kuramın ortaya çıkması ile ilişkilendirilmektedir. İşlem maliyeti kuramı, kaynak bağımlılığı kuramı ve örgütsel davranış alanı kapsamındaki kuramlar bu noktada ön plana çıkmaktadır. Ayrıca evrimsel iktisat ve sosyoteknik sistemler yaklaşımlarının etkisi de tespit edilebilmektedir (Arndt, 2011; 1-2). Modellerde elde edilen bulgular, her konfigürasyonun örgüt yapısında karşılık bulamadığı şeklinde özetlenebilmektedir (Burton ve diğerleri, 2002; 1462). Bulguların çalışmalara etkisi ise örgütlerde karşılık bulan konfigürasyonların işlevselliğini arttırmaktır. Örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireylerin hiyerarşik konumları yeni analizlere dahil edilmiştir (Mintzberg, 1983).

Örgüt yapısının açıklandığı ve karmaşıklığının vurgulandığı bu süreçte, Mintzberg ve diğerleri (2003), öncelikle örgütün genel özelliklerine vurgu yapmışlardır. Bir sonraki aşamada örgüt yapısı, hiyerarşi içerisinde yer alan bölümler temel alınarak sınıflandırılmıştır. Örgütün nasıl bir arada kalabileceğine yer verilen analizlerde mekanizmalar tanımlanmıştır. Mintzberg'in (1980) örgütlerde yer aldığını belirttiği bölümler ve özellikleri aşağıda gösterilmektedir (Aktaran: Aisha ve diğerleri, 2019; 381):

- Stratejik Zirve: Örgüt hiyerarşisi içinde en üst sınıfı temsil etmektedir. Örgütün izleyeceği yol ve stratejilerin belirlenmesinde öncül görevlere sahiplerdir. Örgütün dış çevresi ile ilişkiler kurması ve geliştirmesi, sorumluluk alanlarına girmektedir. Yönetim kurulu ve firma sahipleri stratejik zirvenin genel kabul gören temsilcileridir.
- Faaliyet Çekirdeği: Örgütün temel faaliyetlerinin yürütüldüğü hiyerarşik sınıfı temsil etmektedir. Örgütün izleyeceği yol ve stratejilere karşı öncelikle uyum göstermeleri beklenmektedir. Normlar ve standartların bu sınıf üzerinde yaptırım gücü bulunmaktadır. Performansları örgüt için belirleyici olmaktadır.
- Orta Kademe: Örgüt hiyerarşisi içerisinde stratejik zirve ile faaliyet çekirdeği arasındaki bağlantıyı sağlayan birimleri temsil etmektedirler. Strateji ile faaliyetlerin bütünleştirilmesinde görev alan yöneticiler, orta kademenin genel kabul gören temsilcileridir.
- Teknik Yapı: Hiyerarşi içerisinde direk olarak yer almayan fakat örgütün çevresel koşullara uyumunu sağlamakla görevlendirilen bireyleri temsil etmektedir. Gelişmekte olan standardizasyon ve kalite kontrol gibi faaliyetler bu bağlamda değerlendirilmektedir.
- Destek Birimleri: Örgütün temel faaliyetlerinin yürütülmesine direk katkısı olmayan fakat farklı alanlarda hizmetleri ile işleyişe destek olan birimleri temsil

etmektedirler. Örgütün güvenlik ve gıda temini gibi temel ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar.

Örgüt içerisinde yer alan bölümlerin tanımlanmasının ardından örgütün bir arada nasıl kalabileceğine odaklanılmıştır. Mintzberg (1983), öncelikle örgüt yapısını etkilediğini ve temel faaliyetlere yön verdiğini düşündüğü koalisyonlara açıklık getirmiştir. Örgütlerin iki türde koalisyon kurma imkanının olduğu bu bağlamda değerlendirilmektedir. Bu koalisyonlardan ilki örgüt sınırları içerisinde yöneticiler ve çalışanların bir araya gelmesi ile kurulmakta ve *iç koalisyon* olarak adlandırılmaktadır. *Dış koalisyon* tanımı ise örgütün paydaşları ile kurabileceği koalisyonlar için kullanılmaktadır. Devlet kurumları, yerel otoriteler, kamu kuruluşları ve sendikalar koalisyon ortaklarına örnek gösterilmektedir (Aktaran: Matheson, 2009; 1148). Koalisyonların yetersiz olabileceği ve sürekliliğine güvenilemeyeceği ihtimalleri ise örgüt bölümlerini bir arada tutabilecek koordinasyonun sağlanması ile giderilmektedir. Mintzberg ve diğerleri (2003; 210) bu noktada altı koordinasyon mekanizması ile çözüm önerilerini açıklamaktadırlar:

- **Karşılıklı Uyum:** Sürdürülen faaliyetler basit ve biçimsel olmayan iletişim ile koordine edilmektedir. Değişimlere karşı esneklik gösterilmesi beklenmektedir. Mekanizma sayesinde çok sesliliğe imkan tanıyan karar alma süreçleri gelişebilmektedir.
- **Doğrudan Yönlendirme:** Görevli bir kişi, sorumlu olduğu bireylerin faaliyetlerini yönlendirip denetlemektedir. Mekanizma örgüt bölümleri arasından stratejik zirve tarafından sıklıkla tercih edilmektedir.
- **İş Süreçlerinin Standardizasyonu:** İş tanımı kapsamında alınacak kararlar ve eylemler belirli kurallara göre düzenlenmektedir. Mekanizma örgüt içerisinde biçimselleşmeye imkan tanımaktadır.
- **İş Çıktılarının Standardizasyonu:** Mekanizma performans ölçümüne odaklanmaktadır. Bireyin sorumluluğunda olan özel görevlerin denetlenmesi de mekanizmanın kapsamına dahil edilmektedir.
- **Yeteneklerin Standardizasyonu:** Mekanizma çalışanların eğitim süreçlerine odaklanmaktadır. İş tanımı kapsamında gereken bilgi birikimi ve yeteneklerin geliştirilmesi açıklanmaktadır.
- **Normların Standardizasyonu:** Örgütte faaliyet gösteren bireyler arası ortak değerlere sahip olması hedeflenmektedir. Benzer düşünce ve inançlar mekanizmayı güçlendirmektedir. Fukuyama'nın (1995) ekonomik çıkarlara sahip bireylerin, ortak

kültürlere sahip olması sayesinde daha kolay bir araya gelebileceği yaklaşımı mekanizmanın alt yapısını oluşturmaktadır (Matheson, 2009; 1155).

Koordinasyon mekanizmalarını örgütsel yapının merkezinde konumlandıran Mintzberg ve diğerleri (2003), örgütlerin bu mekanizmaların aynı anda birden fazlasına sahip olabileceğini vurgulamışlardır. Bu sayede tüm koordinasyon mekanizmalarına sahip örgüt yapılarının olabileceği söylenmektedir. Örgüt bölümlerinin ve koordinasyon mekanizmalarının tanımlanması ile Mintzberg ve diğerleri (2003), örgütsel tasarım sürecindeki değişkenlere odaklanmışlardır. Konfigürasyonların işlevselliğini arttırmayı hedefleyen süreçte, ilk örgütün üst yapısının tasarlanmalıdır. Planlama ve denetleme sistemleri, üst yapı ile geliştirilmekte ve hiyerarşide ara mekanizmalar özelleştirilmektedir. Koşullar ile konfigürasyonlar bağlantısı, değişkenler ile sağlanır (Mintzberg, 1983; 45-94).

Yapılan Örgütsel tasarım analizleri sonucunda *adem-i merkezîyetçilik* kavramı ön plana çıkmaktadır. Mintzberg kavramı, gücün örgüt içerisinde birden çok karar alma mekanizmasına imkan verecek şekilde dağılması olarak tanımlamakta ve tasarımda öncelikli değişken olduğunu vurgulamaktadır (Aktaran: Macdonald ve diğerleri, 2019; 412). *Adem-i merkezîyetçilik* bu noktada yatay ve dikey eksenlerde sınıflandırılmaktadır. *Yatay adem-i merkezîyetçilikte*, güç dağılımı örgüt hiyerarşisinde farklı bölümlerde farklı kararlar alınmasına imkan verecek şekilde dağılmaktadır. *Dikey adem-i merkezîyetçi* ekseninde ise güç dağılımı örgüt hiyerarşisi içinde tek bir kaynaktan farklı kararların alınmasına imkan vermektedir (Aktaran: Matheson, 2009; 1152). Adem-i merkezîyetçiliğin ön plana çıkmasına rağmen, basit örgüt yapılarının ve politik sistemlerin, *merkezîyetçiliği* devam ettiren unsurlar olduğunun altı bu süreçte çizilmektedir (Harris ve Houlihan, 2016; 449).

Örgütsel tasarım değişkenlerinin zenginleştirilmesi ile konfigürasyon yapılarına ait analizlere geçilmektedir. Mintzberg'in (1979, 1980) çalışmalarında öncelikle beş farklı yapıya yer verdiği tipolojiye ulaşılmaktadır. Tipolojide örgüt yapıları sırası ile *basit yapı*, *makine bürokrasi*, *profesyonel bürokrasi*, *bölümlendirilmiş yapı* ve *adhokrasi* olarak tanımlanmıştır. Basit yapıya sahip örgütler az sayıda birey ile faaliyet göstermektedirler. Bu sebeple az sayıda hiyerarşik seviye ve bölümler arası farklılaşma gözlemlenmektedir. Merkezîyetçi eğilimli basit yapıları örgütlerde, üst yönetim karar alma süreçlerinden sorumlu tek birimdir. Makine bürokrasi yapısında, biçimselleşme ve standartlaşma ön plana çıkmaktadır. Faaliyetler basit ve değişime kapalı nitelenmektedir. Fakat bu durum bireylerin uzmanlaşmasına sağlar. Değişimler örgütlerin işleyişi için engellerdir. Weber'in bürokrasi tanımına ait analizler, örgütün işleyişinde tespit edilebilir (Schulz, 1998; 872-873).

Profesyonel bürokrasi yapısında belirleyici unsur olarak örgütün faaliyet çekirdeği gösterilmektedir ve örgütün adem-i merkeziyetçi eğilimler göstermesi beklenmektedir. Bu Eğilimin sebebi olarak, örgüt içinde yer alan bireylerin yüksek seviyede eğitime ve teknik bilgiye sahip olması ile açıklanmaktadır. Yeteneklerin koordinasyonu mekanizmasının kullanımı, adem-i merkeziyetçiliği daha belirgin kılabilmektedir. Mintzberg bu noktada örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireylerin bilgisi yanında, tecrübesine de güvenildiğini belirtmiştir (Aktaran: Kallio ve diğerleri, 2020; 84). Bölümlendirilmiş yapıda belirleyici unsur örgütün iş çıktılarının standardizasyonudur. Örgütün bölümleri birbirinden farklılaşmaktadır. Mintzberg, düşük merkeziyetçilik eğilimi sayesinde, yönetim bölümlerinin genellikle hedeflenen-kaydedilen çıktı kayıtları ile denetlendiğini açıklamaktadır (Aktaran: Mocsary, 2016; 1334).

Mintzberg (1980; 338) adhokrasi için “kesinlikle çağımızın örgütlenme yapısı” değerlendirmesini yapmaktadır. Adem-i merkeziyetçilik ve yüksek koordinasyon adhokrasi yapısının karakteristik özellikleri olarak gösterilmektedir. Standardizasyondan uzak durulmaktadır. Amaç dinamik ve karmaşık çevrede, yüksek bilgi birikimine sahip ve çoklu görev tanımına sahip bireylerin beraber karar verip uygulayabileceği bir örgüt idealini gerçekleştirmektedir (Martela, 2019; 7). Çalışmalarda, koşulların ve tasarım değişkenlerinin artması ile yeni konfigürasyon yapılarına ulaşılmaktadır. Misyoner örgüt, politik örgüt ve ağ yapısı tanımlamaları yeni yapılarıdır (Mintzberg ve diğerleri, 2003; 234-239). Mintzberg’in 89 makale ve 12 kitap aracılığı ile desteklenen (Krabberod, 2015); konfigürasyon

**Şekil 2:** Mintzberg’in Konfigürasyon Çalışmaları



**Kaynak:** Matheson, 2009, Understanding the Policy Process: The Work of Henry Mintzberg. Public Administration Review, (s.1149).



### 2.2.3 Miles ve Snow Tipolojisi ve Tipolojinin Araştırma Yöntemleri

Konfigürasyon kuramı özelinde sürdürülen örgütsel analizlerde, Miles ve Snow'un (1978) çalışmaları halen güncelliğini korumaktadır. Yazarların sunduğu örgüt türlerini içeren tipoloji özellikle yönetim ve pazarlama alanlarında sıklıkla kullanılmaktadır (DeSarbo ve diğerleri, 2005; 47). Tipolojinin çok yönlü kullanılmasını inceleyen Shortell ve Zajac (1990), Miles ve Snow'u (1978) destekleyen bulgular elde etmişlerdir. Conant ve diğerleri (1990) benzer bir yaklaşımla pazarlama alanında tipolojinin kullanımına odaklanmışlardır. Yazarların, elde ettikleri bulgulara göre, tipoloji, alanda yaşanan rekabetin tespiti ve performansın ölçümü için önemli imkanlar tanımaktadır. Benzer yönde bulguların artması ile tipoloji, örgütlerin kurumsallaşma sürecinde stratejik konumlarını tespit etme yönünde önemli bir açıklayıcı olarak değerlendirilmektedir. Ülke, endüstri ve sektör seviyesinde farklı kullanım alanlarına imkan vermesi ile 1980-2000 yılları arasında toplam 105 çalışmada kendine yer bulmuştur (Ramos-Rodriguez ve Ruiz-Navarro, 2004; 994).

Tipoloji, farklı çalışmalarda kullanılmasına rağmen, oluşum sürecinde özel sektöre odaklanılmıştır. Miles ve Snow'un (1978) hipotezlerini test ettikleri özel sektör alanları sırası ile yayın evleri, elektronik eşya firmaları, gıda işleme tesisleri ve sağlık hizmetleridir (DeSarbo ve diğerleri, 2005; 49). Her alan için oluşturulan vaka analizlerinin önceliği, alan bazında elde edilen bulgularının kıyaslanmasıdır. Örgütsel stratejiler özelinde elde edilen bulgular ise örgütsel amaçlar ile stratejilerin belirlenmesi ilişkisini ön plana çıkartmaktadır. Bu sayede stratejik benzerlik ve farklılıkların belirginleşmesi sağlanmaktadır (Walker, 2013; 676). Tipolojinin öncelikle özel sektörde yaygınlaşması, elde edilen bulguların kıyasının kolaylıkla yapılmasına bağlanmaktadır (Zahra ve Pearce, 1990). Özel sektörün günümüzde tipolojiyi sıklıkla kullanması ise yaşanan politik değişimlerin öncelikle özel sektörde yer alan örgütlerin stratejilerini etkilediği çıkarımıdır (Walker, 2013; 680).

Miles ve Snow'un konfigürasyon kuramı kapsamında temel önermesi, örgütsel tasarımda çevre, strateji ve örgütsel yapının bir arada yer alması ve uyum göstermesidir. Bu bağlamda herhangi birinin eksikliği veya farklı kombinasyonlarda yer alması uyumsuzluğu beraberinde getirmektedir (Aktaran: Burton ve diğerleri, 2002; 1462). Örgütün bütünleşmiş bir düzene geçebilmesi için uyum göstermesi beklenmektedir. Bu noktada "stratejinin, yapının ve süreçlerin arasında bulunan ilişkilerin, örgütün çevresi ile dinamik etkileşimler kurması" gerekmektedir (Miles ve Snow, 1978; 30). Yazarlar önermenin alt yapısında, koşul bağımlılık kuramından faydalanmışlardır.



Koşul bağımlılık kuramının öncül çalışmalarında uyum kavramı, örgütleri başarılı olmaya götüren kavram olarak görülmektedir. Kuram özelinde başarı ise örgüt performansı olarak nitelendirilmektedir. Burns ve Stalker (1961), çevresel belirsizlikte organik örgüt yapılarının uyum gösterip, başarılı olacağını savunmuşlardır. Lawrence ve Lorsch (1967) çevre ile örgütsel yapı arasındaki uyum ile ilgili hipotezlerini plastik ürün, gıda üretimi ve konteyner sektörlerinde yaptıkları performans ölçümleri ile test etmişlerdir. Thompson (1967) yüksek belirsizliğin uyumsuzluk yaratabileceğini ön görmekte ve örgütlerin *teknik çekirdeklerinin* dış çevreden tampon ile uzak tutulmasını önermektedir (Aktaran: Burton ve diğerleri, 2002; 1462). Doty ve diğerleri (1993; 1201-1203) inceledikleri öncül çalışmaları göz önünde bulundurarak örgütsel tasarımın uyumunu yapısal ve stratejik faktörler ile ilişkilendirmişlerdir. Sağlanacak uyum, örgütsel performans artışını beraberinde getirmektedir.

Miles ve Snow (1978), tipolojilerini oluştururken, öncelikle koşul bağımlılık kuramının performansa yönelik çıkarımlarından uzaklaşmışlardır. Yazarların İlk amaçları örgütlerin karşılaştıkları durumlar karşısında, uyguladıkları stratejileri belirlemektir. Veri artışı ve analizlerin detaylandırılması ile amaçları, örgütlerin kurumsal stratejilerini açıklayan bir tipolojiyi oluşturmaya evrilmiştir (Hambrick, 1983; 6-7). Örgütün çevresine karşı göstermesi beklenen uyum ise konfigürasyon kuramının dinamik çevre yaklaşımı ile şekillendirilmektedir. Bu noktada Miles ve Snow (1978) artan çevresel belirsizliğin, örgütün uygulayabileceği stratejileri etkilediğini söylemektedir. Başarı, belirsiz çevreye karşı stratejinin zamanında uygulanmasıdır (Aktaran: Burton ve diğerleri, 2002; 1465). Ön plana çıkan çevresel belirsizlik faktörlerine *finans ve sermaye piyasalarının öngörülebilirliği, kanunlarda düzenlemeler, rakip örgütlerin stratejileri ve tedarik koşulları* örnek gösterilmektedir (Snow ve Hrebiniak, 1980).

Örgütlerin çevreye uyum sağlamak için gereken stratejileri belirlemesi ve uygulaması süreci, Miles ve Snow'un (1978) çalışmalarında örgütlerin stratejik kapasitelerinin incelemesine sebep olmuştur. Stratejik kapasite kavramı “örgütlerin, stratejilerini geliştirip, uygulamasını sağlayan beceri, bilgi ve değerli varlıkların bütünü” olarak tanımlanmakta ve örgütün hayatta kalmasını sağlayan temel unsurlardan birisi olarak nitelenmektedir (Aslam ve diğerleri, 2018). Sürekli içeriği güncellenen stratejik kapasite örnekleri olarak *esneklik, güvenilirlik, dirençlilik, atıklık, uyumluluk, iş birliği, çok yönlülük, sağlamlık, arz-talep duyarlılığı, etkili sürdürülebilirlik ve verimlilik* gösterilmektedir (Vishnu ve diğerleri, 2019; 187-188). Örgütün *teknolojik yatırımları, ürün geliştirme yeteneği, üretim sistemi, lojistik*

*destek birimleri, dağıtım kanalları, insan kaynakları, finansal yönetim* gibi özellikleri ise stratejik kapasiteyi belirleyen, kabul görmüş unsurlar olarak ön plana çıkmaktadır (Day, 1994).

Stratejinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde, örgütler çeşitli problemler ile karşılaşabilmektedir. Miles ve Snow (1978) bu süreci *uyum döngüsü* olarak tanımlamaktadırlar. Örgütler döngü özelinde sırası ile *girişimcilik problemleri, mühendislik problemleri* ve *yönetimsel problemler* ile yüzleşmektedirler (Aktaran: Dvir ve diğerleri, 1993; 156). Benzer problem türleri ile karşılaşan örgütler, benzer tepkiler göstermektedir. Fakat problemlerin çözümünde, farklı kaynaklar ve becerilerin kullanımı gerekmektedir. Bu noktada stratejik kapasitesi yeterli olan örgütler, çözüm önerilerinde başarılı olmakta ve döngüden çıkarak çevre ile uyumu yakalamaktadırlar (Aktaran: Snow ve Hrebiniak, 1980).

Karşılaşılan girişimcilik problemlerinin kaynağında, örgütün kuruluş amacı ve pazar içinde mevcut konumu gösterilmektedir. Faaliyet alanının doğru tespit edilememesi problemlerin büyümesini sağlamaktadır (Walker, 2013; 676). Gelişimi reddeden veya gereğinden hızlı gelişim arayan örgütler, mevcut rekabetten uzaklaşarak girişimcilik problemleri ile karşılaşmaktadırlar. Örgütün mevcut ürün ve hizmetlerinin, pazarda bulunan ürün ve hizmetlerle kıyaslanması çözüm sürecinin başlangıcı olmaktadır (Sollosy ve diğerleri, 2019; 927). Yeni ürünlerin geliştirilmesi ve yeni pazara girme stratejileri, girişimcilik problemleri için sunulan temel çözüm önerileridir (Slater ve diğerleri, 2006).

Örgütlerin karşılaştığı mühendislik problemlerinde temel kaynak olarak girişimcilik problemlerini çözmek için faaliyet gösteren sistemler gösterilmektedir. Artan maliyet, esneklik kaybı veya proje yönetiminde aksaklıklar, problemlerin büyümesini sağlamaktadır (Walker, 2013; 676). Miles ve Snow (1978), mühendislik problemlerinde, örgütün girişimcilik problemlerini çözmek için yürüttüğü faaliyetlerde harcadığı kaynaklara, süreç yönetimine ve teknik sistemlere odaklanmışlardır (Aktaran: Sollosy ve diğerleri, 2019; 929). Güncel değerlendirmelerde, mühendislik problemlerinin çözümü olarak inovasyon faaliyetleri gösterilmektedir. Örgütün inovasyon faaliyetlerini, eski düzenini tamamen değiştirecek radikallik seviyesinden uzak bir biçimde sürdürmesi tavsiye edilmektedir (McAdam ve Galloway, 2005; 288-289).

Uyum döngüsü içerisinde, yönetimsel problemler örgütlerin karşılaştığı son engel olarak nitelendirilmektedir. Bu problemlerin kaynağı olarak girişimcilik ve mühendislik problemlerini çözmek için sürdürülen faaliyetlerin örgütte yarattığı belirsizlik

gösterilmektedir. Çünkü bu faaliyetler örgüte yapısal ve süreçsel değişimleri beraberinde getirmektedir. Her bir değişimin, gelişim olarak yorumlanabilmesi için örgütün rutin faaliyetlerine eklenmesi gerekmektedir (Walker, 2013; 676). Yönetimsel problemlerin başarılı yönetilmesi sayesinde örgüt, çoklu görev tanımına uygun faaliyet gösteren tasarım özelliklerine sahip olabilmektedir (Benner ve Tushman, 2002). Örgütün bu süreç sonunda rutin faaliyetlerini, ürün veya hizmetlerini geliştirerek yeni pazarlarda sunma imkanı bulması ise çevreye karşı uyumun kusursuz bir biçimde gösterilmesini sağlamaktadır (Sollosy ve diğerleri, 2019; 931).

Miles ve Snow (1978), tipolojide yer alan örgüt türlerini tanımlamadan önce uyum döngüsünün geçilmesine önem verdiklerini belirtmektedirler. Sadece etkili olan örgütlerin, süreci geçirdikten sonra uyumu yakalayabileceklerinin altı çizilmektedir. Uyum sağlayan örgütlerde, çevre, strateji ve örgüt yapısının bir arada olduğu tasarım meydana gelmektedir (Aktaran: Walker, 2013). Bu noktada uyum döngüsü haricinde, farklılaşan çevresel koşulların stratejiler üzerinden kurgulanan bir tipolojiye imkan tanıdığı vurgulanmaktadır (Hambrick, 1983). Miles ve Snow (1978) tipolojilerinde örgütleri *arayıcılar*, *savunmacılar*, *analizciler* ve *tepki vericiler* olarak sınıflandırmışlardır. *Tepki vericiler* haricinde diğer örgüt türleri etkili örgüt olarak nitelendirilmektedir. Tepki verici örgütlerin uyum döngüsü içerisinde çıkamadığı ve bu yüzden planlanıp, uygulanabilecek stratejiler üretmedikleri açıklanmaktadır (Aktaran: Song ve diğerleri, 2006).

Tipolojide arayıcılar olarak tanımlanan örgütler, değişimin hızla gerçekleştiği çevrelerde ortaya çıkmaktadırlar. Bu tür örgütlerin karakteristik özellikleri yeni ürün geliştirme ve yeni pazarlara açılmadır. Bu örgütler, Endüstrilerde yaşanan gelişimlerde öncü rollere sahiptirler (Miles ve Snow, 1978). Alışkanlıkların geliştiği pazarlarda yaptıkları araştırmalar, güncel eksiklikleri belirlemektedir. Gelişim hedeflerini bu eksiklikleri gidermek için belirlemektedirler. Bu bağlamda Ar&Ge faaliyetlerine büyük önem vermektedirler. Ar&Ge haricinde en büyük yatırımları, yeni ürün ve hizmetleri tüketiciler ile en kısa yoldan buluşturmayı sağlayan dağıtım kanalları üzerine olmaktadır (DeSarbo ve diğerleri, 2005; 50). Organik örgüt yapısı ve adem-i merkeziyetçilik, arayıcı örgütlerde yaygın şekilde gözlemlenmektedir. Bu örgütler, Standardizasyon mekanizmalarından kaçınılmaktadırlar. Bu sayede uyum döngüsü içerisinde ilk hamle avantajını sağlayacak eylemleri uygulamaları beklenmektedir (Sollosy ve diğerleri, 2019). Rekabetin ve belirsizliğin yüksek olduğu globalleşen düzende, faaliyet göstermek isteyen örgütler sıklıkla arayıcı örgüt yapısını benimsemektedirler (Griffith ve diğerleri, 2012; 385-387).

Savunmacılar, durağanlığın hakim olduğu ve değişimlerin kısıtlı seviyede yaşandığı çevrelerde ortaya çıkmaktadırlar. Bu tür örgütlerin karakteristik özellikleri mevcut ürün veya hizmetlerinin korunması ve güncel tüketici portföyünün memnun edilmesidir (Miles ve Snow, 1978). Bu tip örgütlerde mühendislik faaliyetlerine önem verilmesi ve üretim sistemlerinin ayrıcalıklı konumda tutulması sıklıkla gözlemlenmektedir. Belirli sayıda sunulan ürün veya hizmet odaklı savunmacı yapılarda, verimlilik artışı, süreç gelişimleri ve maliyet düşürme gibi optimizasyon faaliyetlerine öncelik verilmektedir (DeSarbo ve diğerleri, 2005; 49). Bu tip örgütlerde Ar&Ge faaliyetleri süreç gelişimleri hedefi ile sürdürülmektedir. Güncel müşteri portföyünden alınan tepkiler, savunmacılar için belirleyici olmaktadır. Tüketici davranışlarını tespit etmek için önemli yatırımlar yapılmaktadır. Olumsuz tepkiler alınmadığı sürece mevcut koruyucu stratejilerin uygulanmasına devam edilmektedir. Tepki veren stratejiler, olumsuz tepkiler ile gündeme gelmektedir (Sollosy ve diğerleri, 2019). Yerel faaliyet gösteren ve merkezîyetçi eğilimleri olan örgütler savunmacılar olarak nitelendirilmektedir (Tushman ve O'Reilly, 1996; 25-26).

Miles ve Snow (1978), tipolojilerinde analizciler olarak tanımladıkları örgüt türünü arayıcılar ile savunmacılar arasında orta noktada konumlandırmışlardır. Tipoloji sonrasında yapılan çalışmalarda bu konumun kabul görmesi ile, analizci örgüt türünün aynı anda risklerin azaltılması ile fırsatların artırılması için faaliyet gösterebileceği açıklanmıştır (Sollosy ve diğerleri, 2019; 925-926). Bu tip örgütler, konumlarını sürekli sürdürdükleri çevre analizlerine bağlı kalarak belirlemektedirler (Miles ve Snow, 1978). Analizler sonucunda elde edilen bulgular, sürdürülebilir kaynakların belirlenmesine imkan vermektedir. Analizciler yaptıkları çıkarımlara göre arayıcı veya savunmacı örgütler gibi faaliyet gösterebilmektedirler (DeSarbo ve diğerleri, 2005; 49). Bu türde örgütlerin karakteristik özelliği arayıcı ve savunmacı örgütlerin karakteristik özelliklerinden uzak durmalarıdır (Lin ve diğerleri, 2014).

Radikal seviyede inovasyona verilen önem ve sürekli süreç geliştirme faaliyetlerinden kaçış bu durumun temel örnekleri olarak gösterilmektedir (Hambrick, 1983; 6). Bu sayede beceri, ürün ve tüketici odaklı faaliyetler arasında denge sağlanabilmektedir (Slater ve Narver, 1993). Çok yönlü kurulan bu örgütsel yapı, uyum döngüsü içerisinde çözümleri en kısa sürede üretebilmektedir (Song ve diğerleri, 2007; 19-20). Çok kültüre ve alt sistemlere uyum sağlayabilen analizci örgütlerin karşılaştığı en büyük problem ise yönetim sürecinde göz önünde bulundurulması gereken koşulların ve detayların artmasıdır. Bu problemleri

başarı ile atlatılabilen örgütlerin yeni endüstrilere, yeni ürünleri ile girmesi ve güncel tüketici portföyünü koruması beklenmektedir (Sollosy ve diğerleri, 2019; 931).

Tepki vericiler olarak tanımlanan örgüt türleri, Miles ve Snow (1978) tarafından “etkisiz” olarak nitelendirilmektedir. Bu türde örgütler, uyum döngüsü içerisinde girişimcilik problemleri ile yüzleşmektedirler. Bu örgütlerin, etkili çözümleri olmadığından dolayı döngüde sabit konumda bulunmaktadır (Aktaran: Sollosy ve diğerleri, 2019; 929). Tepki verici örgütlerin sürdürülebilir strateji üretme kapasitesi de bulunmamaktadır. Bu noktada genel eğilimlerinin, pazarda kabul gören stratejiler arasından taklit edebileceklerini uygulamak olduğu açıklanmaktadır (Miles ve diğerleri, 1978; 557). Tepki verici örgütlerin temel amacı hayatta kalabilmektedir. Bu sebeple çevrelerinde yaşanan anlık problemlere karşı çözümler üretmeyi hedeflemektedirler. Çözümlerinde başarılı olabilen örgütler, kısa vadede hayatlarına devam edebilmektedir. Uzun vadede, kapalı bir sistemde faaliyet göstermeyen tüm tepki verici örgütlerin ya faaliyetlerine son vermesi ya da tipolojide yer alan yapılardan birine geçmesi beklenmektedir (Miles ve diğerleri, 1978; 558).

Miles ve Snow tarafından geliştirilen tipoloji sık kullanılmasının yanında eleştirilerde almaktadır. Eleştirilerin genel anlatım ve tepki vericiler üzerinde yoğunlaştığı söylenebilir. Bu noktada Miles ve Snow’un (1978) stratejiyi açıklayış biçimlerini eleştiren Boyne ve Walker (2004; 235) genel bir çerçeve çizmektedir. Yazarlar stratejinin “hayvan türleri” gibi biyolojik sınıflandırmaya tabi tutulamayacağını söylemektedirler. Stratejiler zaman içerisinde karışabilmekte veya aynı anda beraber uygulanabilmektedir (Boyne ve Walker, 2004). Walker (2013; 680) benzer bir yaklaşımla arayıcılar ve savunucular arasındaki stratejik konumun nasıl “taban tabana zıt” olarak açıklandığını sorgulamaktadır. Sınırları net biçimde çizilen tipoloji içerisinde, analizci örgütlerin ne şekilde orta noktada konumlandırıldığı gündeme gelmektedir (Walker, 2013).

Stratejinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde Miles ve Snow’un (1978), stratejik kapasite ve çevresel belirsizliğe odaklanması ise beraberinde anlatıma yönelik diğer eleştirileri getirmektedir. Bu noktada zaman faktörünün, belirleyici olarak özelleşebileceği söylenmektedir. Dvir ve diğerleri (1993; 156) zamanın, uyum döngüsü içerisinde hapsedildiğini belirtmektedirler. Yazarların Çözüm önerileri, kısa vade ve uzun vade gibi net ayrımların yapılması yönündedir (Dvir ve diğerleri, 1993). Tipolojide açıklanan örgüt yapılarının ve stratejilerin, geçmiş stratejik seçimlerle olan ilişkisinin ihmal edilmesi (DeSarbo ve diğerleri, 2005; 151) stratejilerin zaman içerisinde sürekliliğinin altını çizen eleştiriler arasındadır.

Zaman faktörü ve stratejilerde süreklilik konusunda yapılan eleştirileri bütüncül biçimde analiz eden Gnjidic (2014), tipolojiye kuramsal tartışmalar eklemiştir. Yazar Miles ve Snow tipolojisinin (1978), farklı alanlara uygunluğu ve güvenilir oluşunu vurgulamıştır. Fakat stratejik değişimlerin göz ardı edildiğini ve bu durumun uzun vadeli bir çalışmada yapılacak dinamik analizler ile giderileceğini belirtmiştir (Gnjidic, 2014; 97). Bu sayede tipolojinin rekabetin yüksek ve değişimlerin sürekli yaşandığı bir çevrede, geleceğe yönelik stratejilerin ne yönde gelişebileceğine cevap veremediği eleştirisinin (Hittin ve diğerleri, 2001) giderilmesi hedeflenmiştir.

Yazar, Miles ve Snow tipolojisini (1978) temel aldığı çalışmasında, olası stratejik değişimleri detaylı analiz edebilmek için üç farklı zaman aralığı tanımlamıştır. Bu aralıklar sırası ile geçmiş 3 yıl, güncel yıl ve gelecek 3 yıl olmuştur (Gnjidic, 2014; 101). Hırvatistan’da faaliyet gösteren meşrubat işletmelerine farklı zamanlarda uygulanan tipoloji anketi (Conant ve diğerleri, 1990) sonucunda bulgular elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütlerin %56’sı stratejilerini değiştirmemiştir. Mevcut stratejiyi devam ettirme konusunda savunmacı örgütler ön plana çıkmıştır. Örgütlerin %44’ü stratejilerini değiştirirken, Gnjidic (2014) değişimleri sınıflandırmak için her bir zaman aralığında tespit ettiği stratejiyi sırası ile X, Y ve Z olarak tanımlamıştır. Gnjidic’in (2014; 112) stratejilerde yaşanan değişimleri 4 farklı sınıfta değerlendirdiği analizleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Stratejik Tercihlerde yaşanan değişimlerin sınıflandırılması

<b>Değişim Türü</b>	<b>Değişim Sırası</b>	<b>Stratejik Tercih</b>
<i>Sürekli Değişimci</i>	X-Y-Z	Çevresel koşullardaki değişimleri stratejilerine yansıtırlar ve sürekli değişimi hedeflerler.
<i>Değişimci</i>	X-X-Y	Seçilen stratejiyi uzun vadede elde edilen başarısızlık sonucu değiştirirler.
<i>Kararlı</i>	X-Y-Y	Stratejilerini değiştirdikten sonra her şartta korumayı amaçlarlar.
<i>Eve Dönüş</i>	X-Y-X	Değiştirilen stratejinin başarısız olması sonucunda, uygulanan ilk stratejiye dönerler.

Tepki vericiler üzerinden geliştirilen eleştirilerde hedef sadece Miles ve Snow (1978) değildir. Tang ve Tang’e (2012) göre, tipolojiye yer veren tüm çalışmalarda tepki vericiler yok sayılmakta ve diğer yapılara ilgi gösterilmektedir. Durumun kaynağı olarak Miles ve



Snow'un (1978) sadece bu türde örgütler için strateji belirleyemediğini belirtmesi gösterilmektedir. Bu noktada tepki vericilerden bağımsız olarak, stratejinin belirlenemediği durumlar ortaya konmaktadır. Büyük değişimlerin stratejilere engel olduğu paylaşılmaktadır. Örgütlerin bir tercih olarak strateji belirleme ve uygulamadan vaz geçebileceği tartışılmaktadır. Son olarak kısıtlı kaynaklara sahip örgütlerin, stratejilerden performans kaybı yaşamamak için uzak durabileceğinin altı çizilmektedir (Andrews ve diğerleri, 2006).

Tipoloji, yöneltilen eleştiriler ile beraber örgütlerin stratejik kararlarını, yapıları, mevcut teknolojik özellikleri, faaliyet gösterdikleri pazarları ve ürün ile hizmetlerde sahip oldukları süreçleri dikkate alarak açıklamaktadır (Saraç, 2019; 265). Çok yönlü analizler sonucunda yapılan örgüt türlerinin sınıflandırılması, tipolojinin farklı endüstrilerde kullanımını yaygınlaştırmıştır. Tanımlanan örgüt türlerinin içeriği ise artan çalışmaların etkisi ile gelişmiştir. Bu sebeplerden ötürü, tipoloji özelinde farklı ölçüm araçları ve yöntemleri öne çıkmıştır. Ayrıca çalışmaların yürütüldüğü alanlara özel ölçeklerin geliştirilmesi yaygın görülen bir yöntemdir. Farklı endüstrilerde kullanılması ile öne çıkan tipolojiye yönelik ölçek ise Conant ve diğerleri (1990) tarafından geliştirilmiştir. Yazında ilk iki yöntem kadar yaygın olmasa da Shortell ve Zajac (1990) tarafından geliştirilen *paragraf yöntemi* ile karşılaşılmıştır.

### **2.2.3.1 Çalışmalara Özel Ölçekler**

Miles ve Snow tipolojisinin (1978) kullanıldığı çalışmalarda özel ölçeklerin geliştirilmesi yaygın bir yöntem olmuştur. Tez kapsamında araştırılan inovasyon kavramı ile ilgili çalışmalarda da bu yönde örneklere rastlanmıştır. Dvir ve diğerlerinin (1993), çalışması bu bağlamda öncül çalışmalardan birisidir. Çalışma özelinde, inovasyon kavramı erken dönemine ait teknoloji başlığı altında değerlendirilmiştir. Tipolojide yer alan örgüt türleri, yöneticiler ile yapılan anketler ile belirlenmiştir. Anket aşağıda paylaşılan 2 kriter ve 6 alt başlıkla geliştirilmiştir.

#### **Kriter 1: Performans (Kısa / Uzun Vade Başarı)**

- Karlılık: Finansal hedefler ile güncel verilerin kıyası (Kısa vadeli başarı)
- Sipariş miktarı: Mevcut siparişler ve olası siparişler (Kısa vadeli başarı)

- Fırsat Oluşturma: Yeni ürün ve pazarlar için fırsatlar. Güncel müşterilerin memnuniyet seviyesi (Uzun vadeli başarı)
- Altyapı: Geleceğe yönelik yeterli bilimsel ve teknolojik bilginin olması (Uzun vadeli başarı)

## **Kriter 2: Teknolojik Süreçler**

- Teknolojik inovasyonların izlenmesi: Yeni fikirler ve teknolojiler için ayrılan yatırım miktarı. Örgütsel yapıya uygunluğun denetlenmesi.
- Teknolojik inovasyonların adaptasyonu: Uygunluğu belirlenen inovasyon faaliyetlerinin, yeni ürün ve süreçlerde uygulanma oranı / miktarı.

Yapılan anketler sonucunda elde edilen bulgulara göre 1 işletme tepki verici olarak belirlenmiş ve sayının yetersizliğinden dolayı bu tür araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Tipolojide yer alan örgüt türlerinin performans ve teknolojik süreçler kriterlerine göre sahip oldukları özellikler ise (Dvir ve diğerleri, 1993; 159-160) şu şekilde paylaşılmıştır:

**Arayıcılar:** İnovasyonların izlenmesi ve adaptasyonu süreçlerini, uzun vadeli başarı için sürdürürler. Teknolojik süreçlerde en yüksek değerleri elde ederler. Bu sebeple kısa vadeli başarılarında istenen sonuçtan farklı değerler elde edebilirler.

**Savunmacılar:** İnovasyonların izlenmesi ve adaptasyonu süreçlerini hem uzun hem kısa vadeli başarı için sürdürürler.

**Analizciler:** İnovasyonların izlenmesi ve adaptasyonu süreçlerini, kısa vadeli başarı için sürdürürler. Altyapı ile adaptasyon arasındaki ilişki yüksek seviyededir.

Milenyum sonrası dönem ve özellikle OECD'nin 2005 yılındaki katkıları, inovasyonu çok daha gelişmiş bir içeriğe ve karmaşık bir yapıya taşımıştır. Bu sürecin etkisi, tipolojinin yer aldığı çalışmalarda inovasyonun değerlendirilme şekline yansımıştır. 2005 sonrası dönemde Aragon-Sanchez ve Sanchez-Marin'in çalışması (2005), KOBİ'ler ile inovasyon ilişkisini incelerken teknoloji ile inovasyonu ayrı konumlandırmıştır. Çalışmada inovasyonun gelişen içeriği vurgulanmış ve inovasyon yönetiminin gelecekteki önemi tartışılmıştır. Tipolojide yer alan örgüt türleri, yöneticiler ile yapılan anketler ile belirlenmiş, inovasyon ise aşağıda paylaşıldığı şekilde bir kriter olarak (Aragon-Sanchez ve Sanchez-Marin, 2005; 295) tanımlanmıştır.



## **İnovasyon Kriteri**

- İnovasyondan yararlanan faaliyetler: Yönetim, Satın Alım, Satışlar, Ürünler, Süreçler ve İdari İşler
- Yeniliklerin kullanım alanları: Tedarikçi ve müşterilerle iletişim, internet sayfası vb.

Yapılan anketler sonucunda elde edilen bulgulara göre inovasyonun, örgütlerin rekabet avantajı elde etmesi ve yüksek performans göstermesinde etkili olduğu paylaşılmıştır. Çalışma özelinde tepki vericiler tutarsız olarak nitelenmiş ve araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Geliştirilen ölçek içerisinde, diğer örgüt türlerinin inovasyon ile ilişkisi olduğu paylaşılmış ve ilişkiler özelinde sırası ile arayıcı, analizci ve savunmacı örgüt türlerinin inovasyona daha sık başvurduğu ve uygulamalarında yer verdiği açıklanmıştır (Aragon-Sanchez ve Sanchez-Marin, 2005).

Miles ve Snow tipolojisinin (1978), inovasyon kapsamında yer bulduğu çalışmaların günümüze yakın olanlarında, ölçek geliştirme örnekleri sürmektedir. Bu çalışmalarda inovasyonun, kendi başına bir kavram olduğu kanıksanmıştır. Sürekli genişleyen bir içeriğe sahip olduğu vurgusu ise neden yapıldığını veya nasıl sürdürülmesi gerektiğini araştırma konuları haline getirmiştir. Sollosy ve diğerlerinin 2019 tarihli çalışması, bu yöndeki araştırma sorularını, tipoloji ile cevap verebilecek şekilde incelemiştir. Tipolojide yer alan örgüt türleri firma yetkilileri ile yapılan anketler ile belirlenmiştir. Anket aşağıda paylaşılan 2 kriter ve 4 alt başlıkla geliştirilmiştir.

### **Kriter 1: İnovasyonun Hedefi**

- Keşfedici İnovasyon Hedefi: Örgüt dışı odaklı. Çevrenin sürekli araştırılması ve inovasyon bulgularının tespiti.
- Çıkarıcı İnovasyon Hedefi: Örgüt içi odaklı. İnovasyon faaliyetleri ile verimlilik ve performans gibi örgütsel değerlerin artırılması.

### **Kriter 2: İnovasyonun Sürdürülüş Biçimi**

- Sürekli İnovasyon: İnovasyon faaliyetlerinin risk almadan ve ara vermeden sürdürülmesi. Beklentilerin ufak çaplı gelişmeler veya yapıya basit eklentiler ekseninde belirlenmesi.
- Radikal İnovasyon: İnovasyon faaliyetlerinin, temel faaliyetlerden feragat edilecek kadar risk alınarak sürdürülmesi. Beklentilerin yapıda,

uygulamalarda ve yeteneklerde temelden değişim sağlayacak eksende belirlenmesi.

Yapılan anketler sonucunda elde edilen bulgulara göre, tipolojide yer alan örgütler ile inovasyon hedefleri ve sürdürüş biçimleri arasındaki ilişki sınıflandırılmıştır. Çalışmada alışanın aksine tepki verici örgütlerde yer bulmuştur. Tipolojide yer alan örgüt türlerinin, belirlenen kriterlere göre özellikleri ise (Sollosy ve diğerleri, 2019; 939) şu şekilde paylaşılmıştır:

**Arayıcılar:** Baskın keşfedici hedefler, az görülen çıkarıcı hedefler. Sıklıkla radikal, nadiren sürekli inovasyon yöntemi temelli faaliyetler.

**Savunmacılar:** Baskın çıkarıcı hedefler, az görülen keşfedici hedefler. Sıklıkla sürekli, nadiren radikal inovasyon yöntemi temelli faaliyetler.

**Analizciler:** Baskın keşfedici ve çıkarıcı hedefler. Radikal ve sürekli inovasyon yöntemlerinden beraber faydalanılarak sürdürülen faaliyetler.

**Tepki Vericiler:** Keşfedici veya çıkarıcı hedeflerin neredeyse olmayışı. Radikal ve sürekli inovasyon yöntemleri temelli faaliyetlerin nadiren uygulanışı.

Miles ve Snow tipolojisi (1978) özelinde yapılan Türkçe yazın incelemesinde, sektörlere özel ölçek geliştirme kullanımların yaygın olduğu belirlenmiştir. Akbolat'ın çalışmasında (2009), ulusal sağlık sektörü, güvenilirlik değeri 0,9469 olan 35 soruluk ölçek ile incelenmiştir. Altunel ve Saldamlı (2012) ise turizm sektörünü incelerken, güvenilirlik değeri 0,871 olan 36 soruluk ölçeklerini kullanmışlardır. Irk ve Döven (2018) tipolojiden, inşaat sektörünün alt kollarını araştırırken yararlanmışlardır. İlk olarak paragraf yöntemi seçilen araştırmadan istenen verim alınamadığından dolayı nitel gözlem tercihine dönülmüş ve işlemler ile mülakatlar yapılmıştır (Irk ve Döven, 2018; 145). Dinçer ve diğerleri (2012) vaka analizi yönteminden yararlanmış ve sırası ile patlayıcı madde, dokumacılık, makine imalatı ve elektromekanik sektörlerinde, tipoloji ile sınıflandırma yapmışlardır. Tipolojide yer alan örgüt türlerini, inovasyon kavramı kapsamında inceleyen Fayganoğlu (2019) ise kuramsal analizlere yönelmiştir. Çalışmada sunulan önermeler çevresel belirsizlik çatısı altında geliştirilmiş ve tipolojide yer alan örgüt türlerinin inovasyon faaliyetleri için genel bir çerçeve çizmiştir.

### **2.2.3.2. Paragraf Yöntemi**

Paragraf yöntemi (Slater ve Olson, 2000; 819) dikkat çekici fakat üzerinde tartışılan bir ölçüm aracıdır. Bu yöntem özelinde, stratejileri bütün yönleri ile açıklayan 4 paragraf hazırlanıp, görüşülen yetkiliden örgütünün hangisine yakın olduğuna yönelik tek bir seçim yapması beklenir. İşaretlenen şıkka göre örgüt türü belirlenir. Yöntem, Shortell ve Zajac (1990) tarafından geliştirilirken, Conant ve diğerlerinin (1990) ölçek çalışması ile aynı yılda yapılması dikkat çekicidir. Yazarlar stratejileri tanımladıkları paragraflar özelinde kullandıkları ifadeleri, örgütlerin eski ve güncel verilerinden faydalanarak belirlemişlerdir. Tepki verici örgütlerin yer almadığı çalışma, Miles ve Snow (1978) tipolojisi için genel ifadeler içeren analizlere yer vermiştir (Aktaran: James ve Hatten; 1995; 162).

Yöntemin geçmişi, Conant ve diğerlerinin (1990) ölçeği ile eş zamanlı başlamasına rağmen, uygulandığı çalışma sayısı oldukça azdır. Yazında, yöntemin uygulandığı 2000 sonrası az sayıda örneğin, örgütsel performans ölçme çalışmaları olduğu dikkat çekicidir. Bu bağlamda Jenings ve diğerleri (2003), paragraf yöntemini kullanmışlar ve stratejinin örgütsel performansa etkisini tartışmışlardır. Slater ve diğerlerinin çalışması (2011) ise strateji ve örgütsel performans değişkenlerinin yanına pazarlama kültürünü de eklemiştir. Son olarak yazının incelenen bölümünde, paragraf yönteminin inovasyon veya inovasyon stratejileri kapsamında kullanıldığı herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

### **2.2.3.3. Miles ve Snow Tipolojisi Ölçeği**

Örgüt türlerinin belirlenmesinde yaygın olarak kullanılan ölçek, Conant ve diğerleri (1990) tarafından geliştirilmiş ve farklı endüstrilerde kullanımı yaygınlaşmıştır. Ölçeğin geliştirilmesi sürecinde iki temel amaç belirlenmiştir. Bu amaçlardan ilki, indirgemeci bakış açısının egemenliğinde, tek veri üzerinden stratejinin açıklanması yaklaşımının terk edilmesidir. İkinci amaç ise stratejinin karmaşık yapısını olabildiğince fazla konuda veri toplayarak açıklama çabasıdır (Conant ve diğerleri, 1990; 379). Yazarların stratejiyi, bütüncül bir bakış açısı ile örgüt seviyesinde açıklama isteği, Miles ve Snow'un (1978) stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde tanımladıkları uyum döngüsüne yönelmiştir. Bu sayede geliştirilen ölçek, tipolojide yer alan örgüt türlerini, girişimcilik problemleri, mühendislik problemleri ve yönetimsel problemler üzerinden sınıflandırmaktadır (Aktaran: Boyne ve Walker, 2010;190).

Yazarlar, ölçeğin geliştirilme sürecinde öncelikle tek veri üzerinden yapılan strateji çalışmalarına değinmişlerdir. Bu yöntemin tek avantajı olarak ölçüm hatasını minimize

ettiğini gösterilmiştir. Fakat elde edilen verinin açıklayıcı özellik taşımadığının altı çizilmiştir. Ölçeğin başlangıç noktası ise 1980-1990 yılları arasında, Miles ve Snow tipolojisini (1978) kullanarak geliştirilen 12 ölçek çalışmasının değerlendirilmesi olmuştur (Conant ve diğerleri, 368-370). Bir araya getirilen çalışmalarda kullanılan değişkenler, ilk olarak örgütsel ve çevresel faktörler ekseninde incelenmiştir. Örgüt seviyesinde stratejinin açıklanabilmesi için, faktörlerin uyum döngüsü içerisinde beraber yer alması gerektiğine karar verilmiştir (Aktaran: DeSarbo ve diğerleri, 2005; 48).

Ölçeğin son haline gelindiğinde, tipolojide yer alan örgüt türlerini belirlemek için 11 soru seçilmiştir. Uyum döngüsünde yer alan girişimcilik problemleri için 4 soru tasarlanmıştır. Bu sorularda örgütün, faaliyet gösterdiği pazar içindeki konumu, sunduğu ürün veya hizmetleri ile talepte yaşanan farklı senaryolara karşı tepkisi sorgulanmıştır. Mühendislik problemleri için 3 soru seçilmiştir. Örgütün sahip olduğu teknoloji ve rakiplerinden ayırtıran özellikleri bu sorular ile incelenmiştir. Son olarak yönetsel problemler kapsamında 3 soruya yer verilmiştir. Bu sorularda, yönetimin öncelikleri ve geleceğe bakışı ile yapının özelliklerine değinilmiştir. Her soru için 4 cevap şıkkı sunulmuş ve her cevabın bir örgüt türünü temsil ettiği açıklanmıştır. Ölçeğin güvenirlik değeri ise 0,74 olarak tespit edilmiştir (Conant ve diğerleri, 1990; 381-383).

Çalışmanın sonucunda, örgütlerin tipolojideki konumlarının, çoğunluk ilkesine bakılarak belirlendiği açıklanmıştır (Conant ve diğerleri, 1990; 373). Bu bağlamda, verdiği cevaplarda savunmacı şıklar çoğunlukta olan bir örgüt, savunmacı olarak sınıflandırılmıştır. Ölçeğe getirilen en büyük eleştirilerin birleştiği nokta, çoğunluk ilkesi tercihidir. Eleştiriler genellikle ölçeğin geliştirildiği ilk yıllara denk gelmiştir. James ve Hatten (1995; 162), çoğunluk ilkesinin güvenilmez olduğunu belirtmiş ve paragraf yönteminin tipoloji için daha uygun olduğunu savunmuşlardır. Yazarların daha sonra fazla karşılık bulamayan eleştirisi, ölçeğin uyum döngüsüne bütüncül bir bakış açısı ile önem vermesi olmuştur. Ölçeğe getirilen daha yakın zamanlı bir eleştiri ise stratejiyi bütüncül olmak yerine tamamen sınıflandırıcı bir eksenle değerlendirmeye yönlendirebileceğidir (Boyne ve Walker, 2010; 189).

Conant ve diğerlerinin (1990), geliştirdiği ölçek milenyum sonrasındaki çalışmalarda güncelliğini korumaktadır. Çok uluslu ve farklı endüstrileri inceleyen çalışmalarda ölçeğin kullanım örnekleri mevcuttur. DeSarbo ve diğerleri (2005) ölçeğe, Çin, Japonya ve Amerika'da farklı endüstrilerde faaliyet gösteren örgütlerin yapılarındaki *stratejik iş birimi* (SBU) kullanımını inceleyen çalışmalarında yer vermişlerdir. Song ve diğerleri (2008),

benzer bir biçimde, Çin, Japonya ve Amerika'da faaliyet gösteren örgütlerin, bilişim teknolojisi kullanımlarının, faaliyet gösterdikleri pazarda yarattığı avantajı incelerken ölçeğe yer vermişlerdir. Ölçeği temel alarak, çalışma özelinde küçük eklentiler yapılan güncel çalışmalarda mevcuttur. Gupta ve Singh (2014; 185), bankacılık, bilişim teknolojileri, enerji ve otomotiv endüstrilerini inceledikleri çalışmada, ölçeğe 1 soru daha eklemişlerdir. Türkçe kaynaklarda yakın zamanda ölçekten faydalanan çalışma ise Öcal ve Özkara (2018) tarafından hazırlanmıştır. Yazarlar Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren mermer endüstrisini inceledikleri çalışmada, ölçeği kullanmışlardır.

Miles ve Snow'un (1978), tipolojiyi oluşturdukları çalışmada, inovasyon kavramı sıklıkla yer almıştır. Kavramın kullanımı ise günümüzdeki içeriğinden oldukça uzaktır. Conant ve diğerlerinin (1990) ölçek geliştirdiği dönem ise inovasyonun içeriği yeni yeni gelişmeye başlamıştır. Fakat milenyum sonrası dönemde, ölçeğin inovasyon faaliyetleri ile ilgili kullanımları bulunmaktadır. Bu çalışmalardan ilki Gimenez (2000) tarafından yapılmıştır. Yazar gelecekte yaşanacak gelişmeleri özetler şekilde, inovasyonun örgütlerin yapısında ve stratejilerde yer alması gerekliliğini vurgulamıştır. Ölçek Brezilya'da 10 farklı endüstride faaliyet gösteren KOBİ'ler için kullanılmıştır. Miles ve Snow'un (1978) yaklaşımlarını benimseyerek inovasyonu arayıcılar ve analizciler için tercihler olarak nitelendiren McLaren ve diğerleri (2011), ölçeği kullanan daha yakın zamanlı bir çalışmada ölçeğe yer vermişlerdir. Tipolojide yer alan tüm örgüt türleri için, inovasyonun kaçınılmaz faaliyetler bütünü olarak gören Kafchehi ve diğerleri (2016) ise çalışmalarını güncel değerlendirmelere uygun bir biçimde yapmışlardır.

### 3. İNOVASYON

İnovasyon, gelişen içeriği ve farklılaşan çalışma alanları sayesinde kapsayıcılığı artan bir kavramdır. Özellikle 2002 sonrası yapılan çalışmalarda kavram, gündelik hayatın bir parçası olarak görülmüş ve toplumsal gelişmeyi sağlayacak bir olgu olarak nitelendirilmiştir (Van der Have ve Rubalcaba, 2016; 1923-1924). Örgütsel alanda yapılan çalışmalarda kavramın dinamik yapısı ön plana çıkmış ve örgütsel faaliyetler ile olan ilişkisi pek çok açıdan araştırılmıştır. Çalışmalar sonucunda, inovasyon kavramının öncelikle örgütün yapısı ile kültürünü etkileyeceği ve sürdürülen faaliyetleri değiştireceği çıkarımı yapılmıştır. Örgütlerin inovasyon kavramı kapsamında karşılaşacakları tüm durumlara karşı hazırlıklı olması için özel stratejileri tasarlayıp, hayata geçirmesi gereklidir (Rubin ve Abramson, 2018). İnovasyon stratejilerinin geliştirilmesi için kavram tüm yönleri ile analiz edilmelidir. Bu bağlamda inovasyonun tarihsel süreçteki gelişiminin incelenmesi ideal bir başlangıç noktasıdır.

#### 3.1 İnovasyon Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Anlamı

İnovasyon kavramı, önemli bir tarihsel geçmişe sahiptir. Antik Yunan Medeniyetinde kelimenin kullanım alanı politik konularla sınırlı kalmaktadır. “Mevcut düzene getirilen yenilik” olarak yapılan tanımın karşılık bulduğu kelime ise “kainotomia” olmaktadır (Murley, 1948; 420). Dönemin önemli filozofları olan Aristo ve Platon ise kavramı daha büyük bir perspektife taşımaktadır. Platon’un çizdiği çerçevede odak noktası toplumların folklorik özellikleri olan oyunlar, deyişler ve müzikleri olmaktadır (Aktaran: Godin, 2015; 47). Aristo çizilen çerçeve içerisinde kazanılacak faydayı analiz etmektedir. Yenilik, geçmişten gelen itaat alışkanlığının terk edilmesi ile faydalı bir düzen kurabilecektir (Aktaran: Jackson, 2001; 3). Böylece kavram özelinde, politik tartışmaların yanına günlük hayatın kültüre sunduğu yeniliklerin incelenmesi eklenmektedir.

Yunan Medeniyeti üzerine geliştiği söylenebilecek Roma İmparatorluğu ise inovasyon kavramının günümüze taşınmasını sağlamaktadır. İmparatorluğun geniş coğrafyasında yaygınlaşan Latince dili ise “kainotomia” kelimesini özelleştirmektedir. Dördüncü yüzyıla tarihlenebilen bu süreç sonunda, “innovo” fiili ile karşılaşmaktadır. İlerleyen süreçte “innovatus” kelimesine doğru geçiş yapılmakta ve böylece kelimenin anlamına “mevcut

düzene gelen yeniliklerin yarattığı düzen” vurgusu eklenmektedir. İnovasyon kavramını şekillendirecek süreç ise, kelimenin Latin Roma’dan Anglosakson coğrafyaya doğru transfer edilmesi ile başlamaktadır (Godin, 2015; 47-48).

Kıtalararası coğrafyada egemen olmaya başlamış İngiliz İmparatorluğu döneminde, kelime “inovation” olarak sabitlenmekte, kapsamı ise gelişmektedir. Aydınlanma Çağı’na ön ayak olan bu süreçte, Adam Smith’in kavrama yaptığı açılım ise dikkat çekmektedir. 1776 yılında yayınladığı “Ulusların Zenginliği” başlıklı eserinde Smith, her bireyin çalıştığı işte uzmanlaşması gerektiğini belirtmektedir. Bu noktada akademinin önemine geniş yer verilmektedir; belirlenen amaç ise toplumsal refaha ulaşmak olmaktadır. Sürecin başarılı olması için ise inovasyonun sürekliliği önem taşımaktadır (Tribe, 1999). Toplumsal refahın çağdaş olmayı sağlayacak koşul olduğuna işaret eden Smith, üretim süreçlerine de inovasyon çerçevesinde katkıda bulunmaktadır. Günümüzde araştırma-geliştirme (Ar&Ge) olarak karşılık bulan çalışmaların temeli yine bu analizlere dayandırılmaktadır. Smith’e göre yapılan inovasyonlar bireylerin kişiliklerini bile etkilemektedir. Toplumun şekillendirebilecek bu süreçte yeni ürünler, düzeni olumlu yönde değiştirebilmektedir. İnovasyonlar ile verimli üretim süreçleri ve yöntemleri ortaya çıkmaktadır. Smith, bu durumun yarattığı sorunları ise fiyat artışı ve bireylerin emek dağılımlarının konumu olarak nitelendirmektedir (Aktaran: Kurz, 2008; 8-9).

Smith’in inovasyonu ekonomik karşılıkları ile değerlendirmesine yönelik benzer bir katkıda Marx tarafından yapılmaktadır (Samuelson, 1983). Marx her bireyin işinde uzmanlaşması gerektiğini, bu sayede teknik üstünlüğün ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Fakat yaptığı analizler, inovasyonu ortaya çıktığı dönemdeki politik çerçeveye doğru yöneltilmektedir. Marx bu noktada çalışanların fiziksel ve zihinsel kapasitelerine yoğunlaşmaktadır ve inovasyonun kaynağı olarak uzmanlaşan bireyleri göstermektedir (Aktaran: Katz, 1994). Sermaye ve işletme sahipleri mücadele edilmesi gereken kaynaklar olarak nitelenmektedir (Aktaran: Lerner ve Stern, 2012; 13).

Marx’ın çizdiği politik çerçeve içerisinde inovasyon, kapitalist ekonomilerin yaşadığı kriz süreçleri ile de ilişkilendirilmektedir. Bu noktadan ilham alan Schumpeter ise inovasyon kavramını günümüzdeki kullanımına taşıyan köprü görevini üstlenmektedir. Schumpeter temel olarak bilim ve teknolojinin öncül rolüne dikkat çekmektedir. Her yeni gelişme, yeni sektörleri ortaya çıkartabilecek birer faktör olmaktadır. Oluşan sektörlerin gelişimi ise inovasyonlara bağlanmaktadır. Schumpeter sırası ile ürünlerde, ürünlerin kalitesinde, üretim süreçlerinde ve tedarikçi belirlenmesi aşamalarında yapılan yenilikleri inovasyon olarak



nitelendirmektedir (Aktaran: Kurtakko, 2014). Schumpeter'in inovasyon tanımı ve yaptığı analizler ile ürün kalitesindeki rekabetin önemi, fiyat artışının önüne geçebilmektedir. Ayrıca örgütsel değişimlerin inovasyon ile sağlanabileceği fikri ortaya konmaktadır. Fakat inovasyonun hangi şartlar altında gelişebileceğine verdiği cevaplar, ilham kaynağı Marx'ın tersi yönünde konumlanmaktadır (Aktaran: Kurz, 2008; 265-267). Schumpeter'e göre sermaye aktarımı inovasyon için temel kaynak olarak açıklanmaktadır. Bireyin kapasitesi bu noktada önceliğe sahip bulunmamaktadır. İnovasyon ayrıca yeni örgütlerin temel özelliği olarak nitelenmektedir. Bu sayede yeni örgütler, kendi girişimcilerini yaratabilmekte ve inovasyona şekil verebilmektedir (Aktaran: Elliott, 1983).

### **3.2 İnovasyon Tanımı ve Sınıflandırılması**

İnovasyonun Schumpeter sonrası giderek genişleyen kapsamlı mirası ise farklı yorumlara sebep olmuş bulunmaktadır. Teknolojinin inovasyonun belirleyicisi olarak görüldüğü yaklaşım 1950-1970 yılları arasında egemen olarak nitelendirilmektedir. Pazarın talebini karşılamak adına inovasyon teknolojik gelişmeler sağlamaktadır. 1970'li yıllarda ise pazarlama işletmeler için yönlendirici konuma ulaşmıştır. 1980'li yıllarda Ar&Ge ve pazarlama faaliyetlerinin eş güdümlü olması tavsiye edilmektedir. 1990'lardan 2000'li yıllara geçişte ise öncelikle teknolojinin, üretimin ve Ar&Ge'nin bütünleşmesi gerekliliği ortaya konmaktadır. Tedarikçi ilişkilerinde süreklilik ise stratejik bir bütünleşmeye işaret etmektedir (Rothwell, 1992).

Kuramsal tartışmalarda, kaynakları ve hedefleri farklılaşan inovasyon kavramının güncel tanımlamaları da farklılaşmaktadır. Bu noktada yapılan tanımların, temel olarak değişimi sağlayacak yenilikler çevresinde zenginleştiği söylenebilmektedir. Kavramın sadece pratik uygulamalardan ibaret olmadığı ve toplumsal yaşamı etkilediği görüşü ise inovasyon çalışmalarının yönünü etkilemektedir. Görüşün giderek kabul görmesi sayesinde inovasyonun, sosyal bilimlerin bir konusu haline geldiği açıklanmaktadır (Downs ve Mohr, 1976). Schumpeter'in inovasyon anlayışını güncellediği vurgulayan Jorde ve Teece'in (1992) çalışması, bu bağlamda önemli örneklerden birisini teşkil etmektedir.

Yazarlara göre inovasyon sadece yeni ürün, yöntem veya süreçlerden ibaret bulunmamaktadır, bununla birlikte yeniliğin ne olduğunun keşfedilmesi gerekmektedir. Örgüt yapısı ile doğrudan ilişkilendirilen süreçte, iyileştirmelerin yapılması önem taşımaktadır. Bireye, örgüte ve topluma adapte olunması, inovasyonun gerçekleştiğinin sağlanması olarak nitelendirilmektedir (Jorde ve Teece, 1992). Teknolojik gelişmelerin



sağladığı yeniliklerin, toplumsal seviyede nasıl özümseceği konusu, inovasyonun sosyolojik bir biçimde değerlendirilmesini sağlamaktadır (Rogers, 1995). Bireylerin inovasyon özelinde sadece kapasiteleri ile değerlendirilmemesi de önem taşımaktadır. İnovasyon için olası fırsatların analizini yapabilmek için gereken konsantrasyon psikolojik araştırmalarda incelenmektedir (Goel, 1995).

İnovasyonun genel geçer bir tanımına ulaşmak için yapılan son dönem çalışmalarda, kavrama kapsayıcı bir kavramsal çerçeve arayışı devam etmektedir. OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) tarafından hazırlanan Oslo Kılavuzu (2005) bu noktada Dünya genelinde kabul görmektedir (Cruikshank, 2010; 19). Hazırlanan bu kılavuzda, inovasyon kavramı “yeni veya önemli seviyede geliştirilmiş bir ürünün (mal veya hizmet olabilir), sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin veya yeni iş uygulamalarının, iş yerinde, örgütlenmede veya dış ilişkilerde uygulamaya konması” olarak tanımlanmaktadır (OECD, 2005; 46). Yapılan inovasyon tanımının kapsayıcılığı yanında, inovasyonun teknolojiye indirgenmesi anlayışından kaçıldığı da dikkat çekmektedir. Tanımın genel kabul görmesinin arka planında, örgütün Amerikan ve Avrupa inovasyon ekollerini birleştiren bakış açısını sürdürmesi yer almaktadır. Bu noktada Amerikan ekolünde inovasyonun başarısı olarak ekonomik büyümenin gösterildiği açıklanmaktadır (Godin, 2012; 398). ABD Ticaret Bakanlığı’nın 1967 yılında hazırladığı raporun ekol üzerinde belirleyici rolü bulunmaktadır. Raporda inovasyon ticarileştirilmiş icat olarak nitelenmektedir (Aktaran: Godin, 2012; 411). Avrupa ekolünde başarının karşılığı olarak inovasyon sonrası yaşanan değişimler gösterilmektedir (Godin, 2012; 399). Değişimin kaynağı olarak bilgi birikimi ve araştırma süreci ön plana çıkarılmaktadır (Oeij ve diğerleri, 2011). Aynı dönemde Freeman ekoller arası farklılaşmanın beraber değerlendirme ile giderilebileceğine dikkat çekmektedir. OECD ile Freeman ortaklığının kurulması ise günümüze kadar ulaşan inovasyon analizlerinin temelini atmaktadır (Pianta, 1995).

Atılan temellerin ardından, başlayan gelişim süreci ise 1995 yılına tarihlenebilmektedir. OECD bu tarihten itibaren inovasyon çalışmalarının kapsamını genişletmekte ve kavramın içeriğini güncellemektedir (Tylecote ve Ramirez, 2008). İlk yayınlanan çalışmada inovasyonun, örgütlerde nasıl finanse edilebileceği araştırılmaktadır. İnovasyonun sistematik yapıya sahip olması çıkarımı bu sayede yapılmakta ve gelecek çalışmaların yönünü belirlemektedir. OECD 2001 yılında yayınladığı 3 çalışma ile inovasyonun sistematik yapısını genişletmektedir. Örgütler arası ilişkiler, iş kümeleri ve dinamik çevre koşulları çalışmaların ana unsurları olmaktadır. Ulusal inovasyon

sistemlerinin, 2002 yılında yayınlanmasının ardından, örgüt 2005 yılında inovasyon hakkında yaptığı 9. çalışmayı paylaşmış bulunmaktadır. İnovasyonun kabul edilen tanımının da yer aldığı bu çalışmada inovasyonun nasıl kurumsallaşacağı tespit edilmektedir (Godin, 2009; 480-481).

OECD (2005) yaptığı tanımlama haricinde, inovasyonu sınıflandırması ile de dikkat çekmektedir. Örgüt bu aşamada önceliği sistematik inovasyon yapısının öğelerini belirlemeye vermektedir. Çevre, ekonomik ve uluslararası boyutları ile kendine yer bulmaktadır. Çevrede faaliyet gösteren yapılar ise sektör olarak adlandırılmaktadır. Tespit edilen sektörler ise sırası ile devletler, üniversiteler, endüstriler ve kar amaçsız örgütler olarak açıklanmaktadır (Aktaran: Godin, 2009; 483). Tanımlanan her öğenin birbirleri ile ilişkili olduğu ve inovasyon faaliyetlerinden etkilenen birer paydaş olarak görülebileceği fikri (Balzat ve Hanunsch, 2004; 196), yapılan sınıflandırmada belirleyici unsur olmaktadır. Bu sayede inovasyon, bir ürün veya hizmetin sadece üretim aşaması ile indirgenmesinden öteye taşınmaktadır (Malerba, 2005). Bu bağlamda OECD (2005), öncelikle Schumpeter'in (1934) yeni üretim yönetimi, yeni pazar, yeni hammadde veya yarı işlenmiş madde, yeni örgütlenme ve yeni ürün sınıflandırmasından faydalanmaktadır. Trott (1998) ise, ürün, süreç, örgütsel, yönetsel, üretimsel, pazarlama ve hizmet inovasyonu sınıflandırması ile Schumpeter ve OECD arasındaki köprüyü inşa etmektedir (Sheremata, 2004).

OECD (2005) yaptığı inovasyon sınıflandırmasında ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyon türleri tanımlanmaktadır. Teknoloji, tıpkı inovasyon tanımında yer almadığı gibi türler arasında da gösterilmemektedir. Yapılan sınıflandırmanın genel kabul görmüşlüğü ise güncel çalışmalarda sıklıkla yer alması ile desteklenebilmektedir. Bu noktada Ulku (2007) çalışması ile OECD üyesi 17 ülkenin, kabul ettikleri inovasyon politikalarını nasıl uyguladıklarına yönelmektedir. Örgütlerin, uluslararası düzeyde rekabete hazır olması ile inovasyon faaliyetlerinin geliştiği ve büyüme rakamlarında olumlu yönde ilerlemelerin kaydedildiği, önemli çıkarımları teşkil etmektedir (Ulku, 2007; 527). Örgütsel bazlı çalışmalar ise tanımlanan inovasyon türlerinin, örgütteki yansımalarının tespitine imkan sağlamaktadır. Bu bağlamda Schubert'in (2010) çalışması önemli rol teşkil etmektedir. Araştırma sürecinde örgütün kaynakları, karakteristik özellikleri ve faaliyet gösterdiği pazar ile ilişkisine odaklanılmaktadır. Pazarlama ve örgütsel inovasyonların, girişimciliğe olumlu etkisine dikkat çekilmektedir. Ayrıca ürün ve süreç inovasyonlarında başarı artışının arkasında, pazarlama ve örgütsel inovasyon faaliyetlerinin destekleyici unsurlar olduğu belirtilmektedir (Schubert, 2010; 210-211).

Teknolojinin inovasyon özelinde sahip olduğu konumun tespiti için yürütülen araştırmalar, OECD'nin (2005) sınıflandırmasının kullanıldığı alanlardan olmaktadır. İnovasyonun tanımında ve türlerinde kendine yer bulamayan teknoloji, Mothe ve Nguyen-Thi (2012) tarafından analizlere dahil edilmektedir. Yazarlar, ürün ve süreç inovasyonlarını, teknoloji kaynaklı faaliyetler olarak görmektedirler. Pazar ve örgütsel inovasyonlar, teknolojinin az kullanıldığı faaliyetleri içermektedir. Yapılan sektörel analizlerde, ürün ve süreç inovasyonlarının üretim sektöründe yaygın olduğu paylaşılmaktadır. Pazar ve örgütsel inovasyonlar ise hizmet sektörü ile ilişkilendirilmektedir (Mothe ve Nguyen-Thi, 2012).

Ülke, sektörel ve örgütsel seviyelerde farklılaşan çalışmalarını bir araya getirmeyi hedefleyen araştırmalarda OECD'nin (2005) inovasyon sınıflandırmasından faydalanmaktadır. Bu noktada Azar ve Drogendijk (2014), toparlayıcı bir bakış açısı sergilemektedir. Yazarlar, örgütün faaliyet gösterdiği pazar ile uluslararası pazarın konumlarına odaklanmaktadır. OECD'nin inovasyon paydaşları fikrine geniş yer verilen çalışmada, inovasyon faaliyetlerinin kültürel ve yönetsel konumu incelenmektedir. İnovasyonun tüm türleri ile, kararlı bir yönetim tarafından uygulanması ise örgütün faaliyet gösterdiği pazar ile uluslararası pazar arasındaki farklılıkları giderecek süreci ortaya çıkartmaktadır (Azar ve Drogendijk, 2014; 601). OECD'nin (2005) inovasyon sınıflandırmasında yer verdiği türler aşağıda açıklanmaktadır.

### **3.2.1 Ürün İnovasyonu**

Ürün inovasyonu, temel olarak mevcut olan bir pazara, yeni bir ürünün veya mevcut olan bir üründe fark yaratan yeniliklerin yapılmasının ardından sunulmasını ifade etmektedir. Bir ürünün başkalaştırılabilmesi veya büyük oranda değiştirilebilmesi yine bu kapsamda değerlendirilmektedir. Teknik özelliklerde farklılaşmanın yanında, ürünü oluşturan bileşenlerinde yaratılan değişimin de inovasyon kapsamında olduğu belirtilmektedir. Teknolojik yazılımların güncellenebilir olması ve ürünün kullanım kolaylığının artırılması, ön plana çıkan ürün inovasyon başlıkları olarak nitelendirilmektedir (OECD, 2005; 48). Örgütlerin ürün inovasyonuna odaklandığı zamanlarda öncelik alması gereken konunun nitelikli geri bildirimlerin alınması olduğu vurgulanmaktadır. Müşterilerin gerçekte ne arzu ettiklerinin bu sayede anlaşılabilmesi ifade edilmektedir. Örgütün hayatta kalabilmesi için hayati bir öneme sahip bu sürecin oldukça zorlayıcı olduğunun altı özellikle çizilmektedir. Ürün inovasyonu sürecinin öncülü olarak müşterilerin iyi veya kötü yönde geri bildirimlerinin, nesnel olarak değerlendirilebilmesi gösterilmektedir (Fosfuri ve Giarratana, 2009). Ürün inovasyonu özelinde yapılan başarı değerlendirmeleri ise üç temel

varsayımın bir arada olması ile ilişkilendirilmektedir. Başarılı bir ürün inovasyonu için öncelikle müşterilerin ürünü satın almayı istemesi gerekmektedir. İkinci varsayımda örgütün hedeflediği inovasyonun üretime geçebilecek olması beklenmektedir. Son olarak ortaya çıkan ürünün perakende satış ve pazarlamaya uygun olmasına önem verilmektedir. Örgütlerin sadece satış rakamlarına bakarak başarı ölçmesi ise yanılısamadan öteye gidemeyecektir (Bayus ve Putsis, 1999).

Örgütlerdeki karar vericilerin ürün inovasyonu sürecinde karşılaştığı en büyük zorluk ise yeniliğin hangi hedefle yapıldığının anlaşılmasıdır (Danneels, 2002; 1117). Açıklanan alternatifler ise *örgüt hedefli* veya *pazar hedefli* inovasyon olmaktadır. Eğer karar vericiler, örgütün sadece hayatta kalmasına odaklanırsa, ürünlerde maliyet azaltmaya gitmektedir. Böylece üretilen ürün, pazarda satışa sunulmuş mevcut ürünler ile benzeşmektedir. Maliyet azaltılması ile hayatta kalabilen örgüt, inovasyon açısından en zayıf ürünler ile geleceğini tehlikeye atmaktadır (Danneels ve Kleinschmidt, 2001).

Tamamen pazar hedefli yenilikler ise neredeyse yeni bir icadı ortaya çıkarabilmektedir. Müşterilerin ürünün ne kadar özel olduğunu anlaması büyük önem taşımaktadır. Örgüt için riskli olan bu seçim ile olağandışı başarı veya başarısızlık ihtimalleri belirlemektedir. İnovasyonun hedefine göre verilecek bu kararda genel eğilim ise ürün hattında güncelleme gibi daha muhafazakar kararların alınması yönünde olmaktadır. Böylece örgütler ortalama seviyede bir ürün inovasyonu gerçekleştirebilmektedirler (Danneels, 2002).

Ürün inovasyonu özelinde muhafazakar seçimlerin sergilenmesinde inovasyon hedefi haricinde faktörler de bulunmaktadır. Özellikle örgütlerin sahip oldukları kısıtların önemi, bu noktada ön plana çıkmaktadır. Ürün maliyetinin düşürülmesi sürecinin kendi maliyeti bile risk taşımaktadır. Sermayenin yetersizliği, maliyet kalemlerinin belirsizliği ve başarısız iş birlikleri gibi örnekler ürün inovasyonunu engelleyebilmektedir (Dougherty, 1992; 179-181). Marx'ın bireyin kapasitesine önem vermesi ekolünü takip eden çıkarımlar ise bu tip yetersizliklere karşı sunulmaktadır. Böylece örgütün tüm kısıtlarına rağmen fikir üretip, faaliyetlere dönüştürebilecek bireylere ihtiyacı ön plana çıkarılmaktadır. Ürün inovasyonu, yetkinliğe sahip örgüt çalışanları tarafından yapıya eklenebilecek ve stratejiler bu bağlamda ortaya konabilecektir (Leonard-Barton, 1992).

### 3.2.2 Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, temelde üretim ve üretim sonrası teslimat faaliyetlerine odaklanmaktadır. Üretim faaliyetlerin yenilenmesi, fark yaratan değişimlerin yapılması ve uygulanabilir süreçlerin dahil edilmesi bu kapsamda değerlendirilmektedir. Uygulanan teknikler ve kullanılan araçlar yanında, yazılım teknolojisi de süreç inovasyonunda etkili olmaktadır (OECD, 2005). Süreç inovasyonu ile böylece üretimi tamamlanmış ürünün, nasıl ortaya çıkarıldığı incelenebilmektedir ve inovasyon, üretim aşamasını radikal bir biçimde, baştan kurgulayabilmektedir. Üretim hattına yapılan küçük dokunuşlarda yine bu kapsamda bulunmaktadır.

1990'lı yıllardan 2000'li yıllara geçişte, inovasyon düşüncesinde hakim olan teknoloji, üretim ve Ar&Ge bütünleşmesi ideali, süreç inovasyonunu ortaya çıkarmaktadır. Süreç inovasyonu gelişimi boyunca iş analizi, süreç analizi, süreç tasarımı ve değişim mühendisliği gibi disiplinlerin öncülü olarak açıklanmaktadır. Tam zamanlı üretim sistemi ise süreç inovasyonlarının küresel çapta kabul görmüş örneği olmaktadır. Bu sisteme göre ürünler ihtiyaç duyulduğu kadar üretilmektedir. Stok sadece acil durumlar oranında yapılmaktadır. Üretim esnekliği ise sistemin en büyük başarısı olarak nitelenmektedir (Ettlie ve Reza, 1992; 819-820). Başarının, verimlilik odaklı olduğu süreç inovasyonlarında, zaman yönetimi ön plana çıkmakta ve örgütün elde edeceği kâr kolaylıkla artabilmektedir. Ford sonrası dönemde, seri üretimin ne yöne doğru geliştiği yine süreç inovasyonları ile açıklanabilmektedir. Bu durumun sebebi olarak ise Taylorizm görüşünden etkilenen seri üretimin zayıf noktalarının, süreç inovasyonları ile giderilmeye çalışılması gösterilmektedir. Seri üretimin rekabet gücü bu sayede geliştirilebilmektedir (Petit, 1999; 232-233).

Süreç inovasyonlarının temel varsayımı ise örgütlerin dışsal çevresi ile sürekli etkileşime giren, içsel bir çevreye sahip olduğu şeklinde ifade edilmektedir (Ettlie ve Reza, 1992; 801). Bu sebeple örgüt içinde yürütülecek bir süreç inovasyonunun mutlaka dış çevre ile uyumlu olması beklenmektedir. Ürün inovasyonunun da dahil olduğu bu noktada, süreç inovasyonlarının örgütsel ve çevresel duyarlılıklara cevap vermesi beklenmektedir. Üretilen ürünün daha uzun süre kullanılabilmesi örgüt için içsel bir hedef olarak dikkat çekmektedir. Ürünün daha uzun süre kullanılması, aynı zamanda örgütün çevresinde yer alan kaynakların daha az tüketilmesini sağlayabilmektedir. Günümüzde doğaya ve insan sağlığına karşı artan duyarlılık, örgütsel ve çevresel hedeflerin gerçekleştirilebileceği süreç inovasyonlarını ön plana çıkartmaktadır (Klassen ve Greis, 1993).

### 3.2.3 Pazarlama İnovasyonu

İnovasyon çeşitleri arasında teknolojik içerikten en uzak ve ekonomik analizlere en yakın tür olarak pazarlama inovasyonu olduğu değerlendirilmektedir. Pazarlama inovasyonu, temelde örgüte kâr artışı ve çevresel fayda sağlayabilecek pazarlama faaliyetlerine odaklanmaktadır. Yeni pazarlama yöntemleri ve yöntemlerde yapılan fark yaratmış değişimler bu kapsamda değerlendirilmektedir. Reklam kampanyaları, kampanya yürütülen mecralar, ambalajlama süreci ve promosyon bu noktada etkili olmaktadır (OECD, 2005). Bu sayede ürün veya hizmetten belli oranda soyutlanma sağlanmaktadır. Ürünün müşteriye nasıl sunulduğu temel analizleri şekillendirmektedir.

Pazarlama inovasyonu sürecinde örgütler için öncelikli tavsiye, üretim sayıları temelinde rakipleri ile rekabetten uzak durmaları olmaktadır. Bu noktada yapılacak satış miktarının rakiplerden fazla olması önem kazanmaktadır. Müşterilerin taleplerini genelde açık etmediği ise temel varsayım olarak kabul edilmektedir. Pazarlama inovasyonunun etkisi, ürün veya hizmetlerin, müşterinin karşısına daha fazla mecrada çıkması ile artmaktadır. Artan etkileşim ile farklılaşabilecek üretici-müşteri ilişkisi özel bir bağın kurulmasını sağlayabilecektir. Ürün inovasyonunu başarı ile gerçekleştiren bir örgütün, pazarlama inovasyonunda da başarılı olabilmesi, kendisine satın alma sürecinde daha az düşünen, daha cesur ve uzun vadede daha sadık bir müşteri kitlesini yaratabilecektir (Leiponen ve Helfat, 2011). Pazarlama inovasyonunda dikkate alınması gereken diğer bir varsayım ise KOBİ'ler üzerinden geliştirilmektedir. Benzer ürün ve hizmetlerin bulunduğu bir pazarda, büyük örgütlerin kaynak avantajına sahip olduğu kabul edilmektedir. Fakat müşteri ile birebir ilişkiyi kurabilme imkanında küçük ölçekli örgütlerin avantajının olduğu düşünülmektedir. Bu sayede yaklaşık olarak eşit ürün veya hizmete sahip örgütler arasından, müşterinin iletişim kurabildiği örgüte yönelmesi beklenmektedir. Bu sayede KOBİ ölçeğine sahip örgütlerin kendilerine yaşam alanı oluşturabildikleri belirtilmektedir. Girişimciliğe önem veren küçük ölçekli örgütlerde bu sürecin pazarlama inovasyonu ile yapılabileceği hususunun altı çizilmektedir (Cowling, 2016; Nair ve Sodhi, 2012).

### 3.2.4 Örgütsel İnovasyon

Örgütsel inovasyon, temelde örgütün finansal, sosyal ve beşeri kaynaklarının değerlendirilmesinin ardından ne şekilde optimize edileceğinin tespitine odaklanmaktadır. Üretimde kullanılan makineler ve özel ekipmanlar, inovasyonun gerçekleştirilmesinde uygulanacak eğitim programları, örgütün çevresinden edinebildiği bilgiler ve sermaye olarak



kabul edilebilecek taşınmazları bu kapsamda değerlendirilmektedir. Örgütün inovasyona hazırlık planlamaları, faaliyetlerini yürütme yöntemleri ve dışsal çevre ile kurulan ilişkilerde yenilikler süreç boyunca etkili olmaktadır (OECD, 2005; 95-96). Bir başka deyişle örgütün güncel yapısı ile gelecekteki yapısı arasındaki fark örgütsel inovasyonu gözler önüne sermektedir.

Örgütün ekonomik analizlerde bulunduğu karşılığın önemli yer kapladığı örgütsel inovasyon çalışmalarında, Marx temelli bireysel kapasite vurgusu da yer almaktadır. Bu noktada örgütsel yapı ile çalışanların fikirlerini faaliyetlere dönüştürebilme imkanı tek potada eritilebilmektedir. Böylece örgütsel inovasyonun hem örgüt yapısına hem de örgütte yer alan bireylere çıkaracağı temel zorluk şekillenmektedir. Bu zorluk “Örgüt yapısında yapılan inovasyon, taklit edilebilmekte midir?” sorusu ile ifade edilebilmektedir. Karar vericilerin bu zorluk haricinde “İnovasyon yapılacak mı?” ve “İnovasyon yapılacaksa, ne zaman?” sorularına da cevap bulması gerekmektedir (Bolton, 1993). İfade edilen zorlukların temelinde yatan örgütsel değişim kavramı ise örgütsel inovasyonun öncülü rolünü üstlenmektedir. Bu bağlamda yapılan ilk çalışmalarda, örgütsel inovasyonun, örgütsel değişimin istisnai başarılı bir sonucu olduğuna işaret edilmektedir (Knight, 1967; 479). Bir başka deyişle kaçınılmaz olan örgütsel değişimin sonucunda, örgüt geleneklerinden, yapısından ve faaliyetlerinden tamamen farklı bir hale geçip, yenilenebiliyorsa örgütsel inovasyon devrimi tamamlanmış demektir. Örgütsel inovasyon devriminin gerçekleştirici gücü olarak örgütün üst yönetiminin olduğu kabul görmektedir (Hurst ve diğerleri, 1989). Fakat örgütsel inovasyonun başarılabilmesi adına tüm paydaşlarının ortak amaç uğruna çaba göstermesi gerekmektedir (Qian ve diğerleri, 2013; 111-113).

Ortak amaç yaratımı ve paydaşlık gibi kavramların örgütsel inovasyon özelinde hangi formlarda etkili olacağı ise çeşitli varsayımları sunmaktadır. Genel kabul gören görüşe göre açık sistemlerde faaliyet gösteren organik yapıya sahip örgütler, örgütsel inovasyona yatkın kabul edilmektedir (Foss ve diğerleri, 2015). Fakat klasik dönemin mekanik örgüt yapısına sahip bazı başarılı inovasyon örnekleri de tespit edilmiş bulunmaktadır. Bu bağlamda yapılan değerlendirmeler ise planlı ve katılımcı bir yönetim ile koordineli çalışabilecek uyumlu çalışanlara sahip örgütleri işaret etmektedir. Yönetimin sahip olduğu gücü, çalışanların fikir beyanına teşvik etmek için kullanması ve çalışanların örgütsel inovasyon için daha fazla riski gönüllü alması örnekleri bu noktada ön plana çıkmaktadır (Ibarra, 1993).

Örgütün tamamını etkileyecek örgütsel inovasyonda, örgütün hiyerarşik bir bütün olarak hareket etmesi temel şart olarak yorumlanabilmektedir.

### **3.3 İnovasyon Faaliyetleri ile İlişkili Kavramlar**

Tarihsel süreç boyunca inovasyon kavramı tanım ve kapsamı açısından sürekli değişimlere uğramıştır. Günümüzde etkin olan OECD'nin yaklaşımı (2005, 46) sayesinde inovasyon faaliyetleri örgütler için kaçınılmaz hale gelmiş ve günlük hayatın bir parçası olarak konumlandırılmıştır. İnovasyon kavramının 21. Yüzyıl için belirleyici unsurlardan birisi olması yönündeki rotanın çizilme süreci ise Schumpeter'in çalışmalarına dayandırılmıştır. Yazar kapitalist sistemler ile yönetilen ülkelerin ekonomik kalkınması için inovasyonu temel araç olarak görmüştür. Bu sayede inovasyon ile toplumsal refaha giden süreç tanımlanmıştır. Ar&Ge, patentlenme, teknoloji, uluslararası pazarlar gibi kavramlar, inovasyon kapsamında incelenerek kavramın sürekli gelişen ve genişleyen yapısı tasarlanmıştır (Aktaran: Wang ve Lu, 2020; 2).

Schumpeter'in çalışmalarında işaret edilen fakat iktisadi analizlerinin gerisinde kalan inovasyonun sosyal boyutu ise giderek kendine daha fazla yer bulmaya başlamıştır. Sosyal değişim ile inovasyonun ilişkisi odağında yürütülen araştırmalarda sosyal bilimler etkin aktör olmuştur. Antropoloji, sosyoloji ve politika yanında örgüt çalışmalarında da inovasyon geniş yer bulmaya başlamıştır. İnovasyon faaliyetlerinin temelinde yer alan iktisat ve teknoloji gibi alanlarda süreçte ihmal edilmemiştir. Bu sayede inovasyon çok sayıda alan ile etkileşimli ve çok sayıda kavram ile ilişkilidir (Hutter ve diğerleri, 2015; 31). Örgütsel alanlarda, icat, keşif, Ar&Ge, değişim, girişimcilik, yaratıcılık, teknoloji ve açık inovasyon, inovasyon faaliyetleri ile ilgili kavramlardır.

#### **3.3.1 İcat ve Keşif**

İnovasyon faaliyetlerinin incelendiği araştırmalarda sıklıkla icat ve inovasyon kavramları arasındaki ilişkiye değinilmektedir. İki kavram arasında ilişkiyi açıklama yönünden, farklı dönemlerde ön plana çıkan ekoller bulunsa bile her icadın bir inovasyon faaliyetine dönüşmeyeceği kabul görmüştür. Bu bağlamda kabul gören önerme ise bir buluşun inovasyon faaliyetine dönüşmesi için üretim sürecinde olması ve toplumda sosyoekonomik karşılığının bulunması gerekliliğidir (Chandy ve diğerleri; 2006; 494). İcatların ortaya çıkışında başlangıç, bir fikrin var olmasıdır. Gelişen fikir temel alınarak yapılan bilimsel araştırma ve teknoloji kullanımı icatları meydana getirmektedir.



Nedensellik ilkesinden sapmadan yürütülen bir bilimsel araştırma, teknolojinin kullanılma biçimini belirlemektedir. Bu sayede hedeflenen icat elde edilmeden önce geliştirilme şansı doğmaktadır. Geliştirme süreci başarı ile sonuçlanırsa icattan beklenen kullanılabilirlik seviyesi artmaktadır (Ahuja ve Katila, 2004; 890-891).

İcadın inovasyon faaliyetine dönüşme sürecini açıklayan öncül çalışma Schumpeter (1942) tarafından yapılmıştır. Yazar, dönüşüm sürecinin başlangıç noktasını fikrin ortaya çıkışı olarak kabul etmiştir. Fikir ile bilimin birleşimi inovasyonun temel özelliklerini tanımlamaktadır. İcadın tasarlanacağı süreç ise teknolojinin kullanımı ile başlayacaktır. Temel özellikleri ve tasarımı belirlenmiş olan icadın, toplumda talebinin ortaya çıkışı onu inovasyon faaliyeti haline dönüştürecektir. Böylece inovasyonun toplumda yayılma süreci başlayacaktır (Aktaran: Parayil, 1991). Schumpeter'in icat ile inovasyon ilişkisini güncelleme yönünde araştırmalar yapan Roberts (2007) ise yakın döneme uygun çıkarımlar yapmıştır. Bu çıkarımlardan ilki icat için gereken fikrin mutlaka bilgiye çevrilmesi olmuştur. Ayrıca bir icadın inovasyona dönüşürken pazarın taleplerine göre değişimlere uğraması gereklidir. Toplumda bir icadın değişime uğramadan bulacağı karşılık ticari fayda getirmeyecektir. İcat inovasyon faaliyetlerinin tamamını açıklayacak bir öge değildir. İnovasyon icat olmadan da ortaya çıkabilir (Roberts, 2007; 36).

Örgütsel analizlerde inovasyon faaliyetleri ile keşif ilişkisi kurulmakla beraber, bu ilişkinin oldukça standart bir seviyede kaldığı yorumu yapılabilmektedir. İcat ile inovasyon arasında kurulan ilişkide keşif tanımının konumunun belirsizliği bu yorumu güçlendirmektedir. Bu noktada keşif “bir icadın elde edeceği sonuçları deneyimlemek adına eyleme dönüştürülmesi” olarak tanımlanmıştır (Henriksen ve Mishra, 2018; 217). Roller ve açıklayıcı mekanizmaları net olmamasına rağmen keşiflerin inovasyon faaliyetlerine dönüşebileceği ve aynı zamanda inovasyon faaliyetlerinin keşiflere neden olabileceği kabul edilmiştir (Chetty ve diğerleri, 2018; 89). Bu sebeplerden ötürü icat, keşif ve inovasyon kavramlarının birbirleri ile giderek yakınlaştığının altı çizilmiş ve inovasyon kavramı “icatlar ve keşiflerin etkileşimi ile değer yaratımı” olarak tanımlanmıştır (Sharp, 2014; 1468).

### **3.3.2 Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri (Ar&Ge)**

Tarihsel ilerleyişi ve kapsamının sürekli gelişmesi açılarından araştırma ve geliştirme faaliyetleri (Ar&Ge) ile inovasyon kavramı benzerlikler taşımaktadır. Örgütlerin üretim süreçlerini kısaltmak ve verimlilik değerlerini arttırmak, Ar&Ge'nin temel amaçlarıdır.

Teknolojinin artan rolü Ar&Ge ile inovasyonun paralel ilerlemesini sağlamıştır (Berchicci, 2013). Küresel rekabette kendine yer edinmek isteyen örgütlerde, Ar&Ge kullanımı farklı alanlarda da yer bulmaya başlamıştır. Örgütsel öğrenme ve örgütsel tasarım bu noktada öne çıkmaktadır (Guellec ve Pottelsberghe, 2001; 105).

Ar&Ge özelinde yazında birleşilen bir tanıma ulaşılamamakla beraber bütünleştirici çalışmanın OECD tarafından 2015 yılında güncellenen *Frascati Kılavuzu* olduğu kabul edilmiştir. Çalışmada Ar&Ge'nin sistematik yöntemler olduğu belirtilmiştir. Temel kaynaklar olarak bireylerin, örgütlerin ve toplumların sahip olduğu bilgiler gösterilmiştir. Ar&Ge'nin amacı ise farklı seviyede bilgilerin araştırılıp, yeni uygulamalar için geliştirilmesi olmuştur (Aktaran: Slavnic, 2017). Geliştirilmesi gereken uygulamaların hangi odaklara hitap edeceğine yönelik tartışmalar ise genelleşici sonuçlara ulaşmıştır. Bu bağlamda örgütlerin mevcut ürün ve hizmetlerini, üretim süreçlerini, yönetsel özelliklerini, sahip olduğu mekanizmalarını ve faaliyetlerine yön veren sistemlerini geliştirmesi beklenmektedir (De Marchi, 2005).

Araştırma kaynaklarının ve geliştirme odaklarının tespiti ile Ar&Ge'nin özelleştiği konular ön plana çıkmıştır. Bu konuların inovasyon faaliyetleri ile benzerliği, kavramlar arası konumlandırmayı zorlaştırmıştır. Uygulamalar arası optimizasyon, alternatif ürün veya süreç gelişimleri, örgütün yeni teknolojilere uyumlanması, ürün veya hizmetlerin prototiplerinin hazırlanmasının ardından test edilmesi ve mühendislik faaliyetlerinde ekonomik fayda arayışı olmuştur (Tou ve diğerleri, 2019; 17). Fakat inovasyon faaliyetlerinin kapsamının genişliği ve işleyişi Ar&Ge ile olan ilişkisini açıklama yönünde aşama kaydedilmesini sağlamıştır. Bu bağlamda inovasyon faaliyetlerinin çok daha karmaşık ve gözlemlenmesi zor olduğu belirtilmiştir. Ar&Ge, süregelen inovasyon faaliyetlerinde iki aşamada aktif rol oynamaktadır. Bunlar sırası ile örgütün yaşadığı problemin tespitinin ardından içsel veya dışsal kaynakları arama sürecidir. İkinci aşama ise yeni ürün, hizmet veya uygulamanın örgüt bünyesine kazandırıldığı süreçte, uyumu sağlayacak geliştirme işlemleridir (Kleis ve diğerleri, 2012; 44)

### **3.3.3 Değişim**

Günümüz örgütsel yaşantısında değişim kaçınılmaz hale gelmiştir. Küreselleşmenin etkisi ile rekabet dinamikleşmiş ve belirsizliği arttırmıştır. Örgütler çevresel baskılara karşı çok daha duyarlı hale gelmiştir. Teknolojinin hızlı gelişimi ve sıklıkla farklılaşan müşteri talepleri bu baskıyı şekillendirmiştir. Hayatta kalabilmek için çevreye uyum sağlamayı

hedefleyen örgütlerin mevcut düzenlerini devam ettiremeyeceği anlaşılmıştır. Dinamik rekabette hayatta kalmak ve avantaj elde edebilmek için çözüm değişim yapmaktan geçmektedir (Al-Sakafi ve diğerleri, 2019; 1492). Örgüt içerisinde yapılacak değişimler ise bireylerin kariyer tercihlerine bağlı kutuplaşmayı meydana getirmektedir. Hiyerarşik konumlarını korumak isteyen bireyler değişimlere muhalefet etmektedirler. Kariyer hedefi yükselme olan bireyler ise değişimleri yaratıcılık göstererek terfi fırsatı olarak görmekte ve desteklemektedirler (Bilgili ve diğerleri, 2020; 66-67).

Örgütün yapması gereken değişimler için dışsal baskılara ve içsel karşıtlıklara yönelik mekanizmaları geliştirmesi ve uygulaması gerekmektedir. Bu sebeple değişimler anlık kararları gerektirse bile yönetilmesi gereken bir süreç olarak tanımlanır. Değişim yönetimi kavramını ortaya çıkartan bu ihtiyaç, örgüt içi hiyerarşinin arka planda kaldığı açık iletişim kanallarına önem verir. Yaşanan tartışmalara diyalektik bakış açısının gelişmesi ile sentez çözümlere ulaşılır (Spaho, 2013). Değişim yönetiminin başarılı olabilmesi için örgütün temel özellikleri olan strateji, yönetim ve teknoloji sürekli etkileşimde olmalıdır. Beklenen seviyede etkileşimin ortaya çıkması sayesinde inovasyon faaliyetleri devreye girerek hedeflenen değişimi gerçekleştirir (Vlados, 2019; 242-243). İnovasyon faaliyetleri ile örgüt içerisinde farklı alanlarda değişimler yapılabilir. Bunlara hiyerarşi içerisinde güç dağılımını değiştiren yapısal değişimler, gündelik faaliyetlerin taleplere esneklik göstermesini sağlayan değişimler, örgütsel altyapı üzerindeki değişimler ve faaliyet alanlarını genişletmeye imkan veren tasarımları ortaya çıkaran değişimler örnek verilmektedir (Mako ve diğerleri, 2013; 138).

### **3.3.4 Girişimcilik**

İnovasyon faaliyetleri ile ilgili araştırmalarda küresel, ulusal, endüstriyel, sektörel ve örgütsel ölçeklerde araştırmalar geniş yer tutmaktadır. Makro bakış açısının yanında, sosyal ağ ilişkileri, sosyal sermaye ve beşeri sermaye gibi mikro çalışmalarda sürdürülmektedir. Fakat farklı ölçekli çalışmalarda inovasyon faaliyetlerinin fikrinin kimden çıkacağı veya uygulamaya kimin geçireceği sorularına yanıt girişimcilik ekseninde verilmektedir. Bu noktada girişimciye alışlagelmedikleri ortaya koyarak, süren rekabete yön çizme rolü verilmektedir (Hult ve diğerleri, 2004; 432). Çizilen bu rol ve sürecin işleyişini tanımlayan öncül çalışma Schumpeter'e (1934) aittir. Analizlerde, bireyin girişimci olarak kabul edilmesi için inovasyon faaliyetlerini hayata geçirmesi koşulu konmuştur. İnovasyon önce

örgütü, sonra sektörleri etkileyecek ve ülkenin ekonomik değişimi ile sonuçlanacaktır (Aktaran: Frank, 1998; 509).

Örgütsel yaşantıda girişimcinin alışlagelmediği ortaya koyma rolü, değişimlere karşı inovasyon faaliyetlerini hayata geçirme etrafında özelleşmiştir. Girişimciye, inovasyon faaliyetleri özelinde sorunu çözme odaklı hareket etmesi ve uygulanabilir planlar ortaya koyması tavsiye edilmiştir. Olası değişimlerin önceden tespiti için çevrenin sürekli takip edilerek analiz edilmesi gerekir (Gartner, 1987; 173). İnovasyon faaliyetleri için çevreden gerekli bilgiyi ve kaynakları edinmenin yanında girişimcilerin fikirlerinin örgüt içerisinde karşılık bulması lazımdır. Bu bağlamda örgüt içi ve çevre ile kurulacak sosyal ağ ilişkileri girişimcinin inovasyon faaliyetlerini hayata geçirme sürecindeki başarısını belirleyecektir Perry Smith ve Manucci, 2017; 71).

### **3.3.5 Yaratıcılık**

İnovasyon ile sıklıkla bir arada anılan yaratıcılık kavramı, medeniyet tarihinin başlangıcına uzanan geçmişe sahiptir. Yaratıcılık kavramı ilk olarak, dinlerde tanrılara atfedilen “olmayanı var etme” gücünü açıklamak için kullanılmıştır. Zaman içerisinde kavramın kullanım alanı genişlemiş ve toplumsal ile bireysel ilişkilerde kendine yer bulmaya başlamıştır (Carcel, 2020; 161-162). Yaratıcılık, örgütsel analizlere hızlı gelişmelerin başladığı 1950’li yıllarda dahil olmuştur. Kavramın tanımı “yeniliklerin ortaya konması” şeklinde yapılırken, bireysel seviyede değerlendirilmiştir. İç motivasyona, yeteneklere ve hayal gücü ile deneyimlerini bir arada düşünme becerisine sahip bireylere yaratıcı denmiştir. İnovasyonun “ortaya konan yeniliklerin kullanılabilir hale getirilmesi” şeklinde görülmesi ile kavramlar arası ilişki, sıralı bir işleyiş olarak nitelenmiştir (Hill ve Johnson, 2004; 286-287).

Yaratıcılık ile inovasyonu, örgütsel yaşantıda bir araya getiren diğer bir neden, çalışmalarda benzer süreçler ile açıklanmalarıdır. Yaratıcılık ve inovasyon kavramları fikirler ile başlamakta ve uygulamalar ile bitmektedir. Bu noktada temel farklılık olarak yaratıcılığın fikirlerin kuramsal içeriğine, inovasyonun ise fikirlerin ne şekilde uygulanacağına odaklanmaları gösterilmektedir (Smith ve Manucci, 2017; 54). İnovasyon faaliyetlerinin giderek kapsamlı içeriğe sahip olması ve sürdürülebilirliğinin karmaşık hale gelmesi, yaratıcılık ile olan ilişkisinin gündeme gelerek, gelişmesini sağlamıştır. Çalışmalarda yaratıcılığın bireysel seviyesi korunmuştur. Fakat örgütsel seviyede sürdürülmesi gereken inovasyon faaliyetleri için yaratıcı bireyler yeterli değildir (Sosa, 2011). Yaratıcılığın inovasyon faaliyetlerine dönüşmesi sürecinde, ilk olarak örgüt

içerisinde ortak vizyon oluşturulmalıdır. Bireylerin örgütte bulunma nedenleri ve onlardan ne beklendiği bu sayede netleşir. Bir arada, ortak hedefler için çalışan bireyler, yaratıcılıklarını kendi çıkarları veya amaçları doğrultusunda kullanmaktan uzaklaşırlar. Yaşanan tartışmalarda üstünlük veya haklılık yerine çözüme yönelik fikirler paylaşılır. Bu sayede örgüt içerisindeki bireyler, takımın birer parçası haline gelir ve yaratıcılığın inovasyon faaliyetlerine dönüşmesi başarılı olur (Hülshager ve diğerleri, 2009; 1140-1141). Örgütlerin sahip olduğu sosyal ağ düzeni, ortak vizyon ve inovasyon faaliyetlerindeki başarıda belirleyici roledir. Hiyerarşi kurallarından uzak durulması ve açık iletişim kanalları, örgütlere avantajlar sağlar. Fakat yaratıcılığın inovasyona dönüş sürecinde, kurulan ilişkilerde esneklik büyük önem taşır. Yaratıcı bireylerin fikirlerini oluşturduğu ve geliştirdiği süreçte daha az etkileşime girmesi tavsiye edilir. Olgunlaşan fikirlerin tartışılması ve inovasyon faaliyetinin ne olacağına karar verilmesinin ardından yakın ilişkilerin kurulması başarıyı artırır (Perry Smith ve Manucci, 2017).

### 3.3.6 Teknoloji

İnovasyon kavramının gelişim sürecinde değişmez ortağı teknoloji olmuştur. İki kavram sıklıkla birbiri ile ilişkilendirilmiştir. Kavramsal olarak *teknolojik inovasyon* çatısı altında birleşik değerlendirme 2000’li yılların başına kadar devam etmiştir. Dönem özelinde teknolojik inovasyon, ürünler ve süreçler özelinde yapılan yenilikler veya değişimler olarak nitelenmiştir. Teknolojik inovasyon yapabilen örgütlerin rekabette avantaj elde edeceği vurgulanmıştır (Figuroa ve Conceição, 2000). Teknolojik inovasyon kavramının egemen görüş olmasının sebebi ise inovasyon faaliyetlerinin uzun süre boyunca, sadece gelişen teknolojiler sayesinde yapılması ile alakalıdır. Basit ham maddelerin işlenmesi ile başlayan bu süreç, ürün ve hizmetlerin kendisinde karmaşık teknolojilerin yer almasına kadar gelişmiştir. Böylece örgütler için inovasyon kavramı, teknolojinin kullanımı ile elde edilen yeni ürün ve süreçler ekseninde karşılık bulmuştur (Slavova, 2014; 6).

Teknolojik inovasyon kavramı özelinde, mekanik “teknoloji gelişir, örgütte uygulanır, sonuç inovasyon olur” ilerleyişinin değişmesinde OECD’nin çalışmaları büyük pay sahibidir. OECD’nin 2005 yılı çalışmasının yeni bir milat olmasının ardından kavramların birbirinden bağımsız değerlendirilmesi yaygınlaşmıştır. Bu noktada teknolojiyi sadece kullanılan cihazlar olarak gören anlayış terk edilmiştir (Aktaran: Hellström, 2009; 326-327). Teknoloji, ürün veya hizmetlerde kullanılabilir bilimsel veya deneysel bilgi eksenine evrilmiştir. İnovasyon faaliyetlerini teknolojiye indirgeyen bakış açısının iletişim ve yazılım

konusunda elde ettiği başarıların aldatıcı olduğu vurgulanmıştır. Gelecekte bu bakışın egemen olması durumunda sosyal ve sistemsal kopuklukların olacağı yönünde görüş beyan edilmiştir (OECD, 2003).

Kavramların birbirinden ayrılmasının genel kabulü ile gündeme teknoloji ile inovasyon faaliyetlerinin güncel ilişkisinin ne olduğu gelmiştir. Konu özelinde çok sayıda kuramsal ve alan araştırması yapılmasına rağmen genel kabul gören bir görüşe henüz ulaşılamamıştır. Fakat tartışmalar farklı düşünce ekollerinin gelişmesini sağlamıştır (Ryu ve Lee, 2018; 294). Bu bağlamda teknoloji olmadan inovasyon faaliyetleri olmayacağını düşünen ekolün kendi içerisinde fraksiyonları bulunmaktadır. Daha radikal görüşe sahip olanlar teknolojinin kendisini inovasyon olarak görmektedirler (Ghazawneh ve Henfridsson, 2013). İlıman görüşlü çalışmalarda ise teknolojinin inovasyon faaliyetlerine dönüşüm süreci detaylandırılmıştır. Örgüte daha önceden tespit edilen inovasyon faaliyetine uygun teknolojilerin uyumlanmasının altı çizilmektedir. Teknolojinin finansal yapıya uygun, örgüt kültürüne zarar vermeyecek ve yönetilebilir olması gerekmektedir. Örgüt içinde bir kesimin kendi çıkarı için kullanacağı teknoloji, teknokrat klanları ortaya çıkartmaktadır (Toledo ve Zilber, 2012; 225).

İnovasyon faaliyetlerinin teknoloji olmadan gerçekleştirilebileceği görüşü, öncelikle her teknolojinin de inovasyon olarak görülmemesi gerektiğini belirtmektedir. Teknoloji ile inovasyon faaliyetlerinin ilişkisi veya hayata geçirilmesi, sosyal, endüstriyel, sektörel ve finansal yapılar ile ilişkilidir (Borja ve diğerleri, 2018; 37-38). Bu bağlamda inovasyon faaliyetlerinin uygulama olarak hayata geçirilmesi koşulu belirleyicidir. Geliştirilen teknolojiler için mutlaka hayata geçirilmesi yönünde bir önkoşul tanımlanmamıştır. İnovasyon faaliyetlerinin hayata geçmesi sonucunda bireyden topluma uzanan geniş bir eksende sonuçları gözlemlenebilir. Teknolojilerde benzer sonuçlar elde edilebilir fakat amaçları sadece bir örgütsel faaliyeti geliştirme yönünde de belirlenebilir. Bu noktada teknolojilerin, inovasyon faaliyetlerinin ortaya çıkmasını sağlayan fikirleri, süreçleri, mekanizmaları veya sistemleri tetiklediği yorumu ön plana çıkmaktadır (Nambisan, 2013).

### **3.3.7 Açık İnovasyon**

Örgütler için teknoloji ile inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişki giderek daha karmaşık bir hale gelmektedir. Yürütölen Ar&Ge çalışmalarında, teknolojik ilerlemeler ve inovasyon faaliyetlerinde verimlilik artışları kaydedilse bile, bu ilerlemeler çevresel gelişmeler karşısında yetersiz kalmaktadır. Küresel çapta rekabette hayatta kalmaya çalışan



örgütlerin bu noktada çevre ile aralarında bulunan seviye farkını en kısa sürede kapatması gerekmektedir (Wang ve Jiang, 2020; 607). Çevre ile etkileşimlerin artırılması ve dış kaynak kullanımının teşvik edilmesi yönünde gelişen çözüm önerileri zaman içerisinde *açık inovasyon* kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Kavramın önermesi, başarılı inovasyon faaliyetleri için örgütün sahip olduğu bilgiden, teknolojiden ve kaynaklardan fazlasının gerektiği yönündedir. Bu gereksinimler için örgütün tüm paydaşları ile etkileşimde olacağı bir iş modeli gerekmektedir (Gould, 2012).

Kavramı tanımlayan Chesbrough (2003), paydaşlarından uzak duran ve inovasyon faaliyetlerini sınırlılıkları ile sürdüren örgütlerin, *kapalı inovasyon* uyguladıklarını belirtmiştir. Chesbrough, kapalı inovasyondan açık inovasyona geçişi bir süreç olarak görmüş ve açık inovasyonun temelinde, çevreye karşı yetersiz kalınan konularda paydaşlar ile beraber mücadeleyi konumlandırmıştır (Aktaran: Kuwashima, 2019). Bu bağlamda, paydaşların birbirlerinin dış kaynak sağlayıcıları rolünü alması beklenir. Bilgi, fikir ve teknolojilerin paylaşımı veya transferi, açık inovasyonu sürdürülebilir kılan iş modelini oluşturur (Teirlinck ve Poelmans, 2012; 118-119). Açık inovasyonun örgütsel stratejide karşılığı ise iki aşamada açıklanmıştır. Öncelik, dış kaynak kullanılarak gerekli bilgi ve teknolojilere ulaşılmasıdır. Elde edilen bilgi ve teknolojilerin, örgütün mevcut kaynakları ve teknolojisini geliştirecek şekilde uyarlanması ise stratejinin ikinci aşamasıdır (Liao ve diğerleri, 2020; 25).

Açık inovasyon kavramı örgütler için popüler bir çözüm aracı olarak görülmektedir. Fakat uygulamalarda başarı için belirli koşullara dikkat edilmesi gerekir. Durağan ve rekabet seviyesinin düşük olduğu çevrelerde, açık inovasyon yerine kapalı inovasyon tercihi önerilir. Belirsizliğin ve rekabetin yüksek olduğu çevrelerde örgütler kuruluş dönemlerinde bile açık inovasyona uygun kurgulanmalıdır. Çevre ile etkileşimlere açık kültür ve hiyerarşi içinde esnek bölümlendirilme, açık inovasyonun öne çıkan örgütsel şartlarıdır (Van der Meer, 2007). Açık inovasyonun nasıl yönetileceği ise paylaşılan veya transfer edilen bilgi, fikir ve teknolojilere odaklanır. Paydaşlar arasında ortak hedeflerin belirlenmesi, birbirlerinden elde edecekleri gereksinimlerin tespitini kolaylaştırır. Böylece niteliksiz paylaşımlar engellenebilir ve açık inovasyonun sürekli olması sağlanır. Paylaşım sürecinde örgütlere tek başına fayda sağlamayan lisans ve patentlerin, paydaşlar ile değerlendirilmesi önem taşır. Bu sayede paydaşların birbirlerinin inovasyon kapasiteleri hakkında daha net fikirleri gelişir ve yapılan açık inovasyon planlarının tutarlılığı geliştirilir (Wilhelm ve Dolfsma, 2018: 231-233).



### 3.4 İnovasyon Faaliyetlerini Etkileyen Örgütsel ve Çevresel Faktörler

Tanımı ve sınıflandırmasının yanında gelişen kapsamı ile inovasyon, örgütler için kaçınılmazı imkansız hale gelen faaliyetler bütününe dönüşmüştür. Örgütün gündelik faaliyetlerinde tatmin etmesi gereken beklentilerinde artması, inovasyon faaliyetlerini uygulamanın arkasındaki nedenleri zenginleştirmiştir. Örgütün içi ve faaliyet gösterdiği çevrede yaşanan dinamik rekabet ortamı ile inovasyonun nedenlerini inceleyen araştırmaların gelişmesine sebep olmuştur. İnovasyon faaliyetlerinde örgütün sağlayacağı başarı konusunda, özenli seçilen ve kullanılan kaynaklar ile yeni teknolojilere uyum sürecini ön plana çıkaran çalışmalarda, inovasyonun nedenleri konusunda farklı analizler gelişmiştir (Boonkua ve diğerleri, 2020: 32). Lam'ın (2004) inovasyonun nedenlerine yönelik öncül çalışması ise bu noktada örgüt içi ve çevresini göz önünde bulundurarak, farklılaşan nedenlerin kaynaklarına ışık tutmuştur. Çalışmada *örgütsel tasarım*, *örgütsel öğrenme* ve *örgütsel değişim*, inovasyon faaliyetlerinin nedenleri olarak gösterilmiştir. İnovasyon ise örgütü iç baskılara karşı yenilikçi düzenlere ulaştıran ve dışsal çevrede yaşanan değişime uyumu sağlayan faaliyetler bütünü olarak konumlandırılmıştır (Aktaran: Kirchner, 2016).

Lam'ın (2004) çalışmasında inovasyonun nedenlerinin içsel ve dışsal ekseninde değerlendirilmesinde dikkat çeken diğer bir hususta bilginin konumu olmuştur. İnovasyon faaliyetlerinin örgütün uygulamalarının ve günlük rutinlerinin bir parçası olması, bilginin elde edilmesi ve kullanılması ile mümkündür (Morati, 2015; 6). Bilginin, inovasyonun nedenleri arasında içsel ve dışsal eksenleri arasında kurduğu köprü bu sayede gelişmiştir. Bu noktada örgütün bilgiyi *içselleştirme kapasitesi* inovasyon faaliyetlerini belirleyen esas unsur olarak gösterilmiştir. İçselleştirme kapasitesinin gelişmesinde öncelikle örgütün çevre ile uyumu hedeflemesi ve bu hedef doğrultusundaki bilgilere ulaşması beklenmektedir. Çalışan portföyünün eğitim ve deneyim seviyesi ise elde edilen bilginin örgütün gündelik yaşantısına inovasyon ile eklenmesini sağlamaktadır (Pires ve diğerleri, 2008: 1345-1346).

İnovasyon faaliyetlerinin nedenlerinin araştırılma süreci, örgütü içsel ve dışsal ekseninde değerlendirmek ile bilginin köprü rolünü de incelemektedir. Son dönemde yapılan çalışmalarda inovasyon nedenleri olarak örgütsel yapı, örgütsel strateji, endüstriyel yapı, insan kaynakları, örgütsel sermaye, küreselleşme, bilimsel ve teknolojik gelişmeler, dinamik rekabet, güncel bilgi ve iletişim teknolojileri, örgüt içi ilişkiler, örgütsel meşruiyet ve kültür çalışmaları ön plana çıkmaktadır. Bu sayede inovasyonun basit uygulamalar olarak görülmesinin önüne geçilmektedir. İçsel ve dışsal değerlendirmeler ile inovasyonun

yönetilmesi gereken faaliyetler bütünü olarak nitelenmesinin önü açılmakta ve karmaşık yapısı gözler önüne çıkmaktadır.

### 3.4.1 Örgütsel Yapı

İnovasyon faaliyetlerinin nedenleri arasında örgütsel yapının bulunmasının arka planı koşul bağımlılık kuramına dayanmaktadır. Kuramın, örgütün hayatta kalabilmesi için çevreye uyum sağlamış yapıyı savunması ile inovasyonun rolü tartışılmaya başlanmıştır. Örgütün uyum sağlaması gereken koşulların temelinde gelişen analizlerde, çevresel koşulların örgüte yansımaları incelenmiştir. Kuram özelinde Burns ve Stalker (1961), örgütsel yapıları *mekanik* ve *organik* olarak tanımlamıştır. Burns ve Stalker, Katı kuralların egemen olduğu hiyerarşilerin inovasyon için engel teşkil ettiğini belirtmiştir. Organik yapıların değişen koşullara, öngörülmemiş sorunlara ve yenilik gerektiren uygulamalara karşı daha başarılı olduğunun vurgulanması ise inovasyon faaliyetlerine uygunluk olarak yorumlanmıştır (Aktaran: Kessler ve diğerleri, 2017: 540). Koşul bağımlılık kuramı ekseninde yapılan analizlerde inovasyon, örgütün sahip olması gereken strateji kapsamında bir kısım faaliyete indirgenmiştir (Atuahane-Gima ve Murray, 2004).

Koşul bağımlılık kuramının sonrasında yürütülen çalışmalarda, inovasyon faaliyetleri ile örgütsel yapının ilişkisi gelişmiştir. İnovasyonun örgüt içi bireysel veya çevresel değişkenlerden kaynaklandığını belirten çalışmaların haricinde, analizlerin büyük çoğunluğunda örgütsel yapının belirleyici olduğunun altı çizilmiştir. Bu çalışmalarda inovasyon, örgütsel yapıya bağımlı bir değişken olarak konumlandırılmıştır (Hsu ve diğerleri, 2019; 578). Örgüt yapısının, örgüt için tüm özellikleri ve faaliyetleri kapsayıcı niteliği sayesinde inovasyonun temel nedeni olduğu belirtilmektedir. Örgütlenme biçimi veya esneklik gibi temel yapı özelliklerinin, örgütsel başarı yanında inovasyon faaliyetleri üzerinde belirleyici olduğu paylaşılmaktadır. KOBİ olarak nitelenen örgütlerin, inovasyon faaliyetlerinde öncül role sahip olmasının sebebi olarak sahip oldukları basit ve esnek örgüt yapıları gösterilmektedir (Ciskova ve Durcekova, 2019; 371).

İnovasyon faaliyetlerinin anlık bir karar ve kısa dönemli uygulamalar olarak görülmesinin terki ile süreklilik gerektirdiği kabul edilmiştir. Örgüt yapısının inovasyonun sürekliliğine uygun şekilde tasarlanması, yapı özelinde sürdürülen analizlerde geniş yer tutmaktadır. İnovasyon faaliyetlerinde süreklilik ve başarı gevşek bağlı ve esneklik gösterebilen örgütsel yapı ile ilişkilendirilmiştir. Bu yapının temel özellikleri olarak çalışanların karar alma sürecinde daha fazla inisiyatife sahip olması ve iş tanımlarından belli

oranda bağımsız hareket edebilmesi gösterilmiştir (OECD, 2005: 35). Örgütte inovasyon faaliyetlerini sürekli hale getirebilecek yapının esnekliği konusunda yürütülen tartışmalarda, kooptasyon ve hiyerarşik farklılıkların daha fazla göz ardı edildiği iletişim mekanizmaları önerilmektedir (Camacho ve Rodriguez, 2008).

Örgütsel çalışmalarda inovasyonun süreklilik gösteren faaliyetler olarak kabul edilmesi, inovasyonun süreçlerinin tanımlanması ve sınıflandırmasını gündeme getirmiştir. Pierce ve Delbecq (1977: 29), Thompson'ın inovasyon tanımlamasını geliştirmeyi hedefleyerek yaptıkları analizlerde, inovasyon faaliyetlerinin sürekli ve karmaşık özelliklere sahip olduğunu gündeme getirmişlerdir. Yazarlar inovasyonun süreçlerini sırası ile *başlangıç*, *uyarlanma* ve *uygulama* olarak sınıflandırmışlardır. Çalışmada organik örgütsel yapıların sadece başlangıç sürecinde başarılı olabileceği ve uyarlanma ile uygulama süreçleri için bürokratik yapının gerekli olduğu iddiası bulunmaktadır (Pierce ve Delbecq, 1977). İnovasyon faaliyetlerinde yer alan farklı süreçlerde farklı yapıların başarılı olabileceğine yönelik tartışmalara karşı Mintzberg (1978), inovasyon faaliyetlerini değişim gerektirmeden sürdürebilecek, beş örgütsel yapı ile cevap vermiştir. Çalışmada örgütsel çevrelerde yaşanan belirsizlik ve rekabet ile hangi örgütsel yapıların başarı elde edebileceği tartışılmış Ve inovasyon faaliyetleri ise örgütsel yapıların öne çıkan özelliklerini ortaya koyan amaçları ve vizyonu bağlamında değerlendirilmiştir (Aktaran: Kach ve diğerleri, 2015; 2492).

Pierce ve Delbecq'in (1977) örgütsel yapının inovasyon faaliyetlerini belirleme etkisi özelinde açtığı diğer bir tartışma konusu da örgütün büyüklüğü olmuştur. Yazarlar örgütün büyümesi ile örgütün sermayesinin artacağını, çalışanlarının daha kalifiye seviyeye ulaşacağını, uzmanlaşma ve farklılaşma imkânlarının doğacağını belirtmektedirler. Bu sebepler ile örgütün büyümesinin inovasyon faaliyetlerini olumlu yönde etkileyeceği savunulmuştur (Pierce ve Delbecq, 1977; 32). Örgütün büyüklüğünde yaşanacak artışın, daha fazla inovasyon faaliyetine neden olacağına dair daha sonraki yıllarda yapılan alan çalışmaları da (Galende ve Fuende, 2003; 721) bulunmaktadır. Damanpor'un (1996) çalışması ise tam aksi yönde görüş bildirmektedir. Yazar artan örgütsel büyüklüğün, organik yapıdan bürokratik yapıya geçiş sağladığını ve inovasyon faaliyetlerini yavaşlattığını savunmaktadır.

Avrupa'da 1990'lı yılların başında yapılan çalışmalarda, örgütsel büyüklük ile inovasyon faaliyetleri arasında doğrusal ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. Fakat bu çalışmalarda inovasyon faaliyetlerini asıl etkileyen unsurun, örgütlerin başta ciro olmak üzere elde ettiği ekonomik getiriler olduğu belirtilmiştir (Evangelista ve diğerleri, 1998;

332). Örgütsel büyüklüğün inovasyon faaliyetleri üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu fakat etkinin düşük seviyede olduğunun tespiti ise konu özelinde genel kabulden uzaklaşılmasını sağlamaktadır (Camison-Zomora ve diğerleri, 2004; 350). Bu noktada örgütsel büyüklüğün, seçilen inovasyon faaliyetlerine uygun olması ve örgütsel yapının çevreye uyumu sağlayacak şekilde sürdürülecek inovasyon faaliyetleri ile geliştirilmesi öne çıkmaktadır (Corsi ve diğerleri, 2019; 41).

### 3.4.2 Örgüt Stratejisi

İnovasyon faaliyetlerinin nedenleri arasında yer alan örgüt stratejilerinin inovasyon ile olan ilişkisi, örgütsel yapının çevre ile uyumu sürecinde incelenmeye başlanmıştır. Miller ve Friesen'in (1982) çalışması ilişkinin öncülü olarak sayılmaktadır. Çalışmada belirtildiği üzere örgütün inovasyon faaliyetlerine yönelmesi için öncelikle faaliyet gösterdiği çevreyi tüm unsurları ile analiz etmesi gerekmektedir. Elde edilen bilgilerin, örgüt içerisinde değerlendirilip bulguya dönüştürülmesi, inovasyonları ortaya çıkaran süreci başlatmaktadır (Aktaran: Duan ve diğerleri, 2020; 676). Tutarlı bulgulara ulaşan örgütlerin, çevresel değişimleri algılaması ve öngörmesi gelişmektedir. Bu sayede tüketiciye sunulan ürün ve hizmetlerde talepler karşılanmaktadır. Örgütlerin elde ettikleri bulguları analiz etmesinin ardından örgüt stratejisini belirlemesi beklenmektedir. Uygulanacak stratejilerin örgütün içinde ve faaliyet gösterdiği çevrede karşılıkları ise inovasyon faaliyetleridir (Bourgeois, 1980).

Örgütlerin uyguladıkları stratejilerin nitelikleri, inovasyon faaliyetlerinde çeşitlenmeyi sağlamaktadır. Yeni ürünlere ve pazarlara odaklanan örgütler, hedefleri için teknoloji odaklı hareket etmektedirler. Sürekli yeni kaynaklara ve bilgiye ihtiyaç duyan bu örgütlerde saldırgan stratejiler izlenmektedir. İnovasyon faaliyetlerinde öncü konum ve radikal kararlar gerektiren faaliyetler, radikal stratejilerin doğal bir sonucudur. Elde edilen başarı inovasyon faaliyetlerinde daha fazla riskin alınmasını ve daha zor uygulamaların denenmesini tetiklemektedir (Tabak ve Barr, 1996). Hayatta kalmayı hedefleyen örgütler ise sahip oldukları riski paylaşabilecek stratejilere yönelmektedirler. İnovasyon faaliyetlerinin başarısız olması bu örgütler için hayati boyutta sorunları ortaya çıkarmaktadır. Bu sebeple inovasyon faaliyetleri genellikle başarılı olanı taklit etme veya kurulan iş ortaklıkları ile riski paylaşma stratejileri ekseninde sürdürülmektedir. Savunmacı stratejiler olarak kabul edilen bu örneklerde, örgütler elde edecekleri fayda ve zararı küçük ölçeklerde planlamaktadır (Veer ve diğerleri, 2016; 1116).

### 3.4.3 Endüstriyel Yapı

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri endüstriler karakteristik özellikler taşımaktadır. Mevcut kaynaklar, çevresel koşullar, sınırlayıcı kurallar veya düzenlemeler ile sunulan ürün veya hizmetler ön plana çıkan özelliklerden sayılmaktadırlar. Porter'ın (1980) çalışmasında örgütün çevresinin inovasyon faaliyetlerini belirlediği vurgulanmıştır. Rekabetin üst seviyede sürdüğü endüstrilerde örgütlerin inovasyon faaliyetlerini yok sayması imkansızdır. İnovasyonun gerekmediği sürece yapılmadığı endüstriler ise durağan ve rekabetin az olduğu çevreler olarak görülmektedirler (Lawless ve Anderson,1996; 1207).

Endüstriyel yapının inovasyonun nedenlerinden birisi olarak gösterilmesi ile makro seviyede incelemelerin önü açılmıştır. Örgütsel çevre ve rekabetinde yer aldığı endüstriyel analizlerde, karmaşıklık vurgusu öne çıkmaktadır. Fagerberg ve Verspagen (2009; 222) bu noktada inovasyon faaliyetlerinin örgüt içi nedenler ile anlaşılamayacağını vurgulamaktadırlar. Yazarlara göre inovasyonun bütüncül olarak incelenmesi ile endüstriyel yapının gücü ortaya konabilmektedir. Bu yapı içerisinde birbirinden farklı alanlarda faaliyet gösteren aktörlerin etkileşimlerinin yanında etkileşimlerin sosyal, kurumsal ve politik unsurlara etkisi de göz ardı edilmemelidir (Fagerberg ve Verspagen, 2009). Etkileşimlerin artması ile endüstrilerin bilgi paylaşımına daha uygun hale geldiği kabul edilmektedir. Bu sayede işbirlikleri endüstriyel seviyede paylaşımlara kadar uzanmakta ve inovasyon faaliyetleri, endüstrilerde yaygınlaşmaktadır (Mazzanti ve diğerleri, 2006).

İnovasyon faaliyetlerinin endüstri yapısı nedeni ile ortaya çıkmasında, endüstri kapsamında faaliyet gösteren sektörlerde baskın olan aktörlerin konumu önemli yer tutmaktadır. Günümüzde giderek bilginin önem kazanması ile bilgi yoğunluğunun endüstrileri şekillendirdiği düşünülmektedir. İletişim, mühendislik ve danışmanlık gibi sektörleri bünyesinde barındıran bu tip endüstriler de inovasyon yapılması gereken faaliyetler bütünü olarak görülmektedir. Hizmet sektörünün geniş yer tuttuğu endüstriler ise inovasyon faaliyetlerinde geri kalmış olarak nitelendirilmektedir. Bunun sebebi olarak hizmet sektöründe tedarikçilerin egemenliği gösterilmektedir (Ryu ve Lee, 2016; 84-85). Günümüzde tüm endüstrilerin ve endüstriler kapsamında faaliyet gösteren sektörlerin inovasyon faaliyetlerine neden olduğu belirtilmektedir. Dar faaliyet alanına sahip olan sektörlerde bile rekabetin yaşandığı ve rekabette avantajın inovasyon faaliyetleri ile sağlandığı bu bağlamda değerlendirilmektedir (Yoshioka-Kobayashi ve diğerleri, 2020; 2).

İnovasyon faaliyetlerinde yaşanan hızlı gelişim ve çeşitlenme, inovasyon faaliyetlerinin kendi endüstrilerini oluşturduğu yönündeki analizleri gündeme getirmiştir. Genellikle teknopark olarak tanımlanan bu çevrelerde ayrıca bilim parkı, inovasyon parkı veya inovasyon merkezi gibi isimlerde kullanılmıştır. 2014 yılında Dünya genelinde 4000 kadar örneği olduğu belirtilen bu yapılarda, farklı inovasyon faaliyetlerinin bir arada toplanmasına öncelik verilmiştir. Teknoparklara ev sahipliği yapması açısından Üniversite kampüsleri ve inovasyonun örgütlenmesi açısından kamu yatırımları ön plana çıkmıştır (Gürsel, 2014; 36). Bu sayede inovasyon faaliyetleri, örgütlerin kontrolünün ötesinde etkileşimlere açık hale gelmiştir. Sürdürülen çalışmalarda en hızlı ilerlemelerin kaydedildiği alanlar biyoteknoloji, enerji, mühendislik faaliyetleri, otomotiv, inşaat malzemeleri ve tekstil olmuştur (Kassenova, 2017; 113). Teknoparkların elde ettiği başarıların sürdürülebilir olması yönünde yapılan analizlerde ise iki husus öne çıkmıştır. Bunlar inovasyon odaklı çok sayıda küçük işletmenin bir araya getirilmesi ve yurtdışından gelen sermaye ile işbirliğinin artışı olmuştur (Akhmetzianova ve diğerleri, 2020; 6).

#### **3.4.4 İnsan Kaynakları**

Endüstriyel yapının ihmal edilmesi durumunda, inovasyon faaliyetlerinin tam olarak anlaşılamayacağı iddiasının benzerini, insan kaynakları temelli analizler de taşımaktadır. Bu noktada temel değişim, insan kaynaklarının endüstriyel yapı aksine mikro analizlere yönelmesi ve örgütte faaliyet gösteren bireyleri incelemesidir. İnsan kaynaklarının inovasyon faaliyetlerinin nedenlerinden birisi olarak gösterilmesinin ardında *beşeri sermaye* kavramı bulunmaktadır. Beşeri sermaye, Becker (2002) tarafından bir bireyin sahip olduğu yetenekleri, bilgisi ve sağlığı olarak görülmektedir. Eğitim, psikolojik durum, kişilik, motivasyon ve bilişsel kapasite gibi özellikler ise beşeri sermaye kapsamında değerlendirilmektedir (Aktaran: Moussa ve El Arbi, 2020; 18).

Bireylerde inovasyon faaliyetleri için gereken niteliklerin beşeri sermaye içerisinde yerleşik olduğu savunulmaktadır. Örgütün bünyesinde faaliyet gösteren bireylerde beşeri sermayenin arttırılması ise örgütsel öğrenmeyi geliştirmekte ve inovasyon faaliyetlerinin gelişmesini sağlamaktadır (Schneider ve diğerleri, 2010). Bu noktada örgütlerin nitelikli bireylerin istihdam edilmesi, mevcut çalışanların beşeri sermayelerini geliştirecek imkanların hazırlanması ve bireylerin karşılaşılması muhtemel değişimlere karşı uyum sağlayabilecek şekilde yönetilmesi görevleri bulunmaktadır (OECD, 2005). Beşeri sermayesi artan bireylerin faaliyet gösterdiği bir örgütte, örgütsel öğrenme süregelen bir



kültür haline dönüşmektedir. Bireylerin örgütsel geçmişlerinde yaptıkları doğrular ve yanlışların gelecek inovasyonları şekillendirmesi kültürün temel unsurudur. İstihdam edilen bireylere gördükleri eğitimler haricinde, çalışanlar tarafından yol gösterilmesi de bu kapsamdadır (Aragon-Correa ve diğerleri, 2007; 350-351).

### **3.4.5 Finansal Yapı**

İnovasyon faaliyetlerinin makro ve mikro bakış açısı ile açıklanan nedenlerinin yanında göz ardı edilmemesi gereken ekonomik nedenlerde bulunmaktadır. Örgütlerin faaliyet gösterdiği endüstri veya öğrenme kapasitelerinin yanı sıra inovasyon faaliyetlerine yatırım yapmaları için sermaye gerekmektedir. İnovasyon için uygun bir endüstri veya ideal örgütsel sermaye bile yatırım için sermaye kadar güce sahip değildir. İnovasyon faaliyetlerinin öz sermaye ile sürdürülebileceğine dair görüşler ise oldukça iyimserdir. Örgütler finansal yapısında yaşanan sorunlarda öncelikle öz sermayesini korumaya yönelmekte ve inovasyon faaliyetleri ile beşeri sermayeye yatırım gibi süreçlerden feragat etmektedir (Liu ve diğerleri, 2014; 429-431). Örgütün hayatta kalabilmesi için uyguladığı önemli bir strateji ise süreç inovasyonunu dış kaynak kullanarak sürdürmesidir (Dekkers, 2002).

Örgütlerin inovasyon faaliyetlerinden yaşanan finansal olumsuzluklara rağmen vazgeçmemesi büyük riskler taşımaktadır. Özellikle bilginin yoğun olduğu sektörlerde örgütler için inovasyon belirsizlik ve finansal düzensizlikle eş tutulmaktadır (Mikheeva, 2019; 594). Borçlanarak sürdürülen inovasyon faaliyetleri, örgütü iflasa kadar götürmektedir. Schumpeter'in girişimci örgütler için ön koşul olarak inovasyonu göstermesi ve inovasyonun finanse edilmeden yapılamayacağı yorumu ise günümüzde farklı finansal stratejileri ortaya çıkartmıştır. Tüm riskleri göze alan örgütler, geçmiş kârlarını kullanarak veya aracı kuruluşlar ile anlaşarak inovasyon faaliyetlerini finanse etmektedirler (Dow, 2015). İnovasyon faaliyetlerinden vazgeçmeyen fakat riski tamamen devreden örgütlerde ise dış sermaye kontrolü altına girme stratejisi ile karşılaşmaktadır (Quadros ve diğerleri, 2001; 217).

### **3.4.6 Küreselleşme**

Günümüzde coğrafi ve politik sınırların ortadan kalktığına dair görüş sıklıkla dile getirilmektedir. Bu sayede bireylerin, ülkelerin ve hatta kıtaların birbirleri ile etkileşimde bulunabildikleri savunulmaktadır. Bu görüşün ardında, Theodore Levitt'in 1983 yılında



yayınladığı *The Globalization of Markets* çalışmasında yer alan *küreselleşme* kavramı bulunmaktadır. Levitt analizlerinde küreselleşmenin öncelikle uluslararası ekonomiyi etkileyeceği ve sürdürülen iş faaliyetlerinin teknik boyutunun farklılaşacağını vurgulamaktadır (Aktaran: Mir, 2019; 39). Fakat 1990'lı yıllar ile başlayan süreçte, küreselleşme uluslararası ekonomi ve teknik farklılaşmaların yanında gündelik hayatı etkilemeye başlamıştır. Tüketim alışkanlıkları, yabancı dil öğrenimi, ulusal ve örgütsel kültürde değişim talepleri ve dini ritüellerde etkileşimler, gündelik hayatta gözlemlenen önemli etkiler olmuştur (Rathod, 2017; 16).

Örgütler, küreselleşmenin tüm etkilerini gündelik faaliyetlerinde hissetmekte ve ek olarak yerel rakiplerinin yanında küresel rakipleri ile de temas etmektedirler. Artan taleplerin ve belirsizliğin etkisi ile örgütlerin inovasyon faaliyetlerine yönelmesi kaçınılmazdır. Hayatta kalmayı zorlaştıran küresel koşullarda, örgütlerin vermesi gereken karar ise inovasyon faaliyetlerinin sürekliliği için hangi seviyede değişimi göze aldıkları yönündedir (Planer-Grego ve Glabiszewski, 2016). Bu noktada *zorlayıcı inovasyonu* seçen örgütler, yöntemlerini, örgütsel yapılarını, amaçlarını, karar verme mekanizmalarını ve fiziki alt yapılarını bile inovasyon faaliyetlerine uygun hale getirebilecek şekilde değiştirebilmektedir. Örgütsel yapı özelinde radikal kararlar almaktan kaçınan örgütler ise örgüt kültürlerini ve iklimini inovasyonlara hazır hale getirecek uyumlu inovasyon rotasından ilerlemektedirler (Abdul-Rahman ve Berawi, 2002; 8-9).

Küreselleşmenin tarihsel sürecini inceleyen çalışmalarda, inovasyon faaliyetlerine etki ulusal seviyede kurulmaktadır. Bu bağlamda, endüstriyel devrimler, inovasyon faaliyetlerinin öncülü olarak gösterilmektedir. Devrimler sonrasında, uluslararası ticaretin maliyetinin azalması, inovasyonların doğuşu olarak kabul edilmektedir. İnovasyon faaliyetlerinin özellikle gelişmiş olarak kabul edilen ülkelerde sürekli olmasının nedeni olarak devrimler ile kurulan teknik alt yapının küreselleşme ile gelişmesine bağlanmaktadır (Rematisios ve Pollalis, 2018; 7). Günümüzde uluslararası ekonomide daha fazla söz sahibi olmak isteyen veya gelişmiş ülkelerden kaynaklı sermayeyi tehdit olarak gören gelişmekte olan ülkeler küreselleşme etkisi ile inovasyon faaliyetlerine yönelmektedir (Zheng ve diğerleri, 2019; 79).

### **3.4.7 Bilimsel ve Teknolojik Gelişmeler**

Milenyum sonrası yaşanmakta olan dönemi adlandırma konusunda çeşitli fikirler bulunmaktadır. İsim konusunda yaşanan görüş ayrılığına rağmen, dönemin vazgeçilmezi

teknoloji olmuş ve gündelik hayatın doğal bir parçası konumuna ulaşmıştır. Teknolojinin sürekli gelişmesi ile finansal kaynakların kullanılma yöntemleri zenginleşmiş ve zaman planlamasının önemi artmıştır. Bireylerin iş ve gündelik yaşantısında sahip oldukları roller teknolojiye bağlı olarak şekillenmiştir (Chen ve Karahanna, 2018; 1024-1026). Teknolojinin gelişmesi sürecinde en büyük pay bilime verilmekte ve yapılan yatırımların altı çizilmektedir. Bilime ve teknolojiye yapılan yatırımın doğal sonucu olarak inovasyon faaliyetleri görülmektedir. İnovasyon faaliyetleri ise verimliliği arttırmakta ve ekonomik refahı geliştirmektedir. Bu sayede her bireyin yaşam standartlarının geliştiği bir toplum yaratılmaktadır. İnovasyon sürecinde elde edilecek bir başarısızlık ise toplumun geneline etkilemekle beraber olumsuz yönleri öncelikle düşük gelir grubunda hissedilmektedir (Bozeman, 2020).

Toplumun genel refah seviyesini ve ekonomik durumunu etkileyen inovasyon faaliyetlerinde, örgütlerin de payı büyüktür. Bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip eden, tespit edilen gelişmeleri bünyesine uyarlayan veya yaptıkları yatırımlar ile kendileri gelişmeyi hedefleyen örgütler, inovasyon faaliyetlerinde öne çıkmaktadır (Adamauskas ve Krusinskas 2013). İnovasyon faaliyetlerinde öncül konumlarını korumak ve geliştirmek isteyen örgütlere öncelikle bilime ve teknolojiye olan yatırımlarında dengeli davranmaları tavsiye edilmektedir. Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin inovasyon faaliyetleri için faydalanılması sürecinin sürekliliği ise akademik çalışmalara, özel sektöre ve kamu kuruluşlarına gösterilen önem ile ilişkilendirilmektedir (Vehvilainen ve diğerleri, 2010; 65).

### **3.4.8 Dinamik Rekabet**

Örgütler temel amaçları olan hayatlarına devam edebilmeleri için sürekli rekabet etmektedirler. Açık sistemlerin egemenliği ve küreselleşme gibi sebepler ile rekabetin koşulları zorlaşmıştır. Yerel ve küresel rakipler, rekabeti dinamik hale getirmiş ve örgütlerin fark yaratarak hayatta kalabileceği görüşünü güçlendirmiştir (Kilduff ve diğerleri, 2010). Fakat örgütlerin büyük çoğunluğu bu görüş yerine riski azalttığını düşünerek güncel teknolojileri satın alma yöntemine başvurmaya başlamıştır. Bu sayede pazarda teknolojilerin hızla yaygınlaşmasının veya kısa sürede eski görülmesinin önüne geçilememiştir. Örgütlerin benzerliğini artıran bu süreç sonunda, tekrar fark yaratma görüşü ön plana çıkmakta ve inovasyon faaliyetleri ile farkın yaratılabileceği savunulmaktadır (Grebel ve diğerleri, 2020; 2).

Örgütün sürdürdüğü rekabet ile inovasyon faaliyetlerini inceleyen öncül çalışmalarda rakiplerin sayısı, rakiplerden gelebilecek inovasyon hamleleri ve zaman yönetimi üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda öncelikle rekabetin, rakip firma sayısı ile yoğunlaşacağı ve dinamik hale geleceği kabul edilmiştir. Eğer rakipten herhangi bir inovasyon hamlesinin geleceği belirlenebilirse, örgütün bunu tehdit olarak görmesi ve kendi inovasyon faaliyetlerinin zamanını öne alarak uygulaması gerekmektedir. Rakiplerin sayısının artışıında ise öncelikle inovasyon hamleleri incelenmektedir. Tespit edilen her inovasyon planlaması, örgütün üzerindeki baskıyı artırmaktadır. Bu durumda örgütler genellikle farklı olduğunu önce gösterebilmek adına inovasyon faaliyetinin zamanını erkene almaktadır (Fethke ve Birch, 1982; 279). Teknolojik gelişmelerin radikal bir hızda yaşandığı ve inovasyon faaliyetlerinden sürekli verim alındığı pazarlarda yaşanan rekabet ise en üst seviyede dinamizmi ortaya çıkartmaktadır. Bu özelliklere sahip pazarlarda teknolojiye kolay ulaşılmaktadır. İnovasyon faaliyetlerinde öne çıkmak rekabetin odak noktası haline gelmiştir. Faaliyetlerde lider olan örgüt, güç dengesini kendi lehine doğru çevirmektedir (Kennedy ve Lim, 2018).

### 3.4.9 Bilgi ve İletişim Teknolojileri

İstenilen bilgiye anında ulaşmayı sağlayan arama motorları ve küresel çapta iletişime imkan veren iletişim araçları, teknolojinin günlük hayatta vazgeçilmez olmasını sağlayan önemli unsurlardır. İnternet kullanımının gelişen alt yapısı ise farklı teknolojilerin etkileşmesine imkan tanımıştır. Bu sayede bireylerin yanı sıra örgütler de küreselleşen düzenin bir parçası haline gelmiştir. Örgütler, yeni düzende varlıklarını sürdürebilmek için inovasyona uygun yapıya sahip olmalıdır. Çalışanların koordinasyonu, elde edilen bilgiyi değerlendirme kapasitesi, iş süreçlerini geliştirecek mekanizmalar, bilgiyi verimliliğe çeviren sistemler ve sürekli işbirliği, örgütlerden beklenen yapının özellikleridir (Dewett ve Jones, 2001). Bilginin, işbirliğinin ve koordinasyonun egemen olacağı yeni yapıya dönüşümünde ve sürdürülmesinde kilit unsurun *bilgi ve iletişim teknolojileri* (BİT) olduğu görülmektedir (Spiezia, 2011; 101-102).

İletişimin sağlandığı tüm cihazları kapsayan *bilgi teknolojileri* (BT), BİT'in öncülü sayılmıştır. Fakat BİT güncel ve gelecekte kullanılması muhtemel tüm telekomünikasyon araçlarını kapsamaktadır. Bu bağlamda bilginin kaydedilmesi, işlenmesi, karşılıklı transferi ve korunması BİT tanımında yer almıştır (Ratheeswari, 2018; 45). BİT'in örgütsel stratejiyi belirleyen bir kaynak olarak görülmesinin yanında çevresel fırsat ve tehditlerin analizinde

yerinde tespitler yapılmasını sağlamaktadır. Kısalan üretim süreci ve artan verimlilikte BİT kullanımı ile elde edilen faydalardan olmuştur. Bu noktada inovasyon faaliyetleri, BİT kullanımının doğal bir sonucu olarak nitelenmektedir (Cuevas-Vargas ve diğerleri, 2016; 156).

Örgütler için BİT kullanımının inovasyon faaliyetlerini başlatan araçlar olduğu yönünde genel kabul gören görüşün haricinde sürecin sadece cihazlara indirgenmesi ise eleştirilmektedir. Bu yönde eleştirilere yön veren Gera ve Gu (2004; 49), çalışmalarında BİT'in ancak onu kullanabilecek çalışanların olduğu zaman anlamlı olduğunu vurgulamışlardır. Bu sebeple istihdam edilecek bireylerin öğrenme kapasitelerine özen gösterilmesi ve istihdam edilen bireylerin sürekli eğitime hazır olması beklenmektedir. OECD (2005) ise bu yöndeki eleştirileri geliştirmiştir. BİT kullanılan cihazlar ve elde edilen veriler haricinde, örgütün bir takım olmasını sağlamaktadır. Tedarikçi ve müşterilerinde takıma dahil olması ile BİT paydaşları bir araya getirebilmektedir (OECD, 2005). Bu sayede BİT, örgütlerin ve paydaşlarının, karar alma süreçlerini, yetenek ve tecrübelerini ve son olarak bilgilerinin geliştirilmesini sağlayan tüm inovasyon faaliyetlerinin başlangıcını oluşturmaktadır (Seguy ve diğerleri, 2010; 1047-1048).

#### **3.4.10 Sosyal Ağ İlişkileri**

Performans ve verimlilik gibi değerlerde başarılı sonuçlar elde eden örgütler, faaliyetlerine devam etmektedirler. Örgüt çalışanlarının hedeflenen değerlere ulaşılması, korunması ve geliştirilmesi sürecinde payları büyüktür. Bu sebeple çalışanların gündelik etkileşimleri ve davranışları, örgütsel analizlerde giderek kendine daha fazla yer bulmaktadır. Sosyal ağ kuramı çatısı altında sürdürülen çalışmalarda, bireylerin birbirleri ile kurdukları ilişkiler temelinde çok sayıda yöntemsel ve kuramsal çıkarıma ulaşılmaktadır (Borgatti ve Foster, 2003; 1005). Yakın dönemde, örgütlerin bilgiye ulaşması ve değerlendirmesi sürecinde kurulan ilişkilerin rolü üzerine çalışmalar sıklaşmıştır. Kurulan sosyal ağın merkezinde yer alan bireylerin bilgiye ulaşmada ve değerlendirmede avantajlı olduğu ortaya konmuştur (Lerner ve Malmendier, 2013).

İlişkilerde merkez konumun elde ettiği avantaj, alınan kararlarda, uygulanan stratejilerde ve örgütsel performansta, hiyerarşik pozisyonların gücünden bağımsız, söz sahibi olmayı sağlamaktadır. Bu noktada örgütün sürdürdüğü veya gelecek planlarında yer alan inovasyon faaliyetleri, elde edilen söz sahipliğinin kapsamında değerlendirilmektedir (Moran, 2005). Bilgiye ulaşma ve değerlendirme konusunda elde ettiği avantajı örgütün

bütününe yaymayı başaran merkez konumdaki bireylerin, geleceğe yönelik inovasyon faaliyetleri konusunda çeşitli problemler ile karşılaşacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda öncelikle dinamik çevre, elde edilmesi gereken nitelikli bilgiyi belirsizleştirecektir. Örgüt farklı bilgilere ulaşmayı deneyecektir. Ulaşılan bilgilerin çokluğu ile ilişkilerde merkez konum haricinde gruplaşmalar ortaya çıkacak ve iletişim zayıflayacaktır. Örgüt içi çözümsüzlük, yönü örgüt dışı alternatiflere yöneltecektir (Shelley ve Perry Smith, 2008; 26-27).

Örgüt içerisinde, inovasyon faaliyetleri planlaması sürecinde, ilişkilerde yaşanan kopukluk ve farklı gruplarda farklı bilgilerin bulunması, sosyal ağ kuramı kapsamında Burt (1992) tarafından *yapısal boşluk* olarak tanımlanmaktadır. Planlanan inovasyon faaliyetleri için gereken nitelikli bilgi ile örgütün arasındaki boşluğu giderecek çözüm ise köprü görevi görecektir danışmana ulaşılması olacaktır. Örgüt ile çalışacak temel görevi olan gereken bilginin temini haricinde faydaları bulunmaktadır. Çevrede yeni fırsatların tespiti, örgüte zarar verecek planların iptali ve örgüt dışı ağ ilişkilerin gelişimi ön plana çıkan faydalardan sayılmaktadır (Eesley ve Wu, 2020; 665). Bu noktada uygulanması planlanan inovasyon faaliyetleri için yapısında radikal değişimleri göze alan örgütlere, farklı sektörlerde yer alan danışmanlara yönelmesi tavsiye edilmektedir. Böylece alınan riske rağmen çevresel belirsizliğe ve değişen taleplere uyumun sağlanacağı düşünülmektedir (Gargiulo ve Benassi, 2000).

#### **3.4.11 Meşruiyet Kazanma**

Küreselleşmiş yeni dünya düzeni bireyleri, örgütleri, sektörleri, endüstrileri ve ülkeleri birbirleri ile etkileşime giren unsurlar haline getirmiştir. Bu sayede belirsizlik ve rekabetin seviyesi artmıştır. Hiçbir örgütün sınırları gündelik faaliyetlerini devam ettirdiği pazarlar ile sınırlı kalmamıştır. Örgütlerin kendilerine belirledikleri ve yerel çevrelerinde başarılı olan yapıları, tasarımları ve stratejileri, küresel seviyede yetersizlikler göstermektedir (Pralad ve Mashelkar, 2010; 134). Milenyum sonrası dönem özelinde teknolojinin hızla gelişmesi ise örgütler için fırsatları ve tehditleri bir arada getirmektedir. Sayıları her gün artan rakipler veya pazarlar ile mücadelede alışlagelen çözümlerin terki için teknolojinin kullanılması öncül sayılmıştır. Alınan kararların başarısı veya başarısızlığı uzun dönemde örgütün geleceğine ışık tutmamaktadır. Bu noktada örgütler uzun vadede geçerli olabilecek çözümler için teknoloji kullanımının ötesinde çok yönlü inovasyon faaliyetlerine yönelmeyi tercih etmektedir (Ghezzi ve diğerleri, 2015).

Örgütlerin küresel seviyede farklı pazarlarda elde edeceği başarının sürekliliği sadece elde edebilecekleri performans ve verimlilik gibi değerlere bağlı olmamaktadır. Rekabete girilen her pazarın birbirinden farklı çevresel ve sosyal özellikleri ile yasal mevzuatları bulunmaktadır (Bouncken ve diğerleri, 2015). Bu noktada, örgütlerin eski alışkanlıklarını terk ederken farklı düzenlere uyum gösteren yeni yapısal özelliklere ve stratejilere ihtiyacı bulunmaktadır. Çok uluslu olmaya uyum gösterecek bir örgütsel tasarıma işaret eden bu ihtiyacı karşılamak için öncelikle her pazarın kurumsal özelliklerinin incelenmesi ve örgütte karşılığının oluşturulması gerekmektedir. Örgütsel değişimlerin veya teknolojinin yetersiz kalabileceği bu süreçte inovasyon faaliyetleri ile istenen konuma ulaşılabilecektir (Fleury ve Fleury, 2014, 521).

İnovasyon faaliyetleri sonucunda, kurumsal çevrelere uyum gösteren örgüt tasarımına ulaşılmasında en büyük engeller olarak sosyokültürel belirsizlikler ve yasal mevzuatlar gösterilmektedir. Engelleri aşabilen örgütlerin uzun vadede başarısını sürdürebileceği ve küresel niteliğe sahip olacağı belirtilmektedir (Snihur ve Zott, 2015). Örgütlerin bu süreçte kısa ve orta vadede istenen performans veya verimlilik değerlerine ulaşamayacağı düşünülmektedir. Yeni pazarlarda yaşanan farklı rekabetlere alışma sürecinde örgütler ayrıca yeni paydaşlar ile karşılaşmaktadırlar. Bu noktada örgütleri uzun vadede başarıya taşıyacak inovasyon faaliyetlerinin, paydaşların kurumsal çevrelere karşı meşruiyet kazanabilecek nitelikte planlanması tavsiye edilmektedir. Böylece yaşanan zorluklara rağmen önemli kaynaklara ulaşım ve finansal destek konuları başta olmak üzere örgütlerin hayatta kalmasını etkileyen yardımlar kurumsal çevrelerden gelebilecektir (Hargadon ve Douglas, 2001, 489).

Meşruiyet kazanma amaçlı yapılan inovasyon faaliyetlerinin, dinamik rekabet ortamında getireceği avantaj, meşruiyet kaynakları ile kurulan ilişkinin sürdürülebilirliği ile ilişkilendirilmektedir. Bu noktada örgütlerin çevresel belirsizlik, kamu kurumları veya mesleki kuruluşlar ile olan etkileşimleri belirleyici olmaktadır. Farklı kaynaklardan gelen baskılar ile örgütler uyumu *eşbiçimlilik* göstererek sağlamaya çalışmaktadırlar. Kendilerinden beklenenlere uygulamalar ile karşılık veren örgütlerin benzerlikleri *taklitçi*, *zorlayıcı* ve *normatif eşbiçimlilik* kavramları ile açıklanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983, 150). Eşbiçimli olmadan yeni pazarlarda söz sahibi olmak isteyen örgütler ise stratejik ortaklıklar kurarak belirsizliğe karşı mücadele etmeyi seçmektedirler (Dyer ve diğerleri, 2001).

Stratejik ortaklık ile yeni pazarlarda meşruiyet arayışı örgütlerin yeni meşruiyet kaynakları ile karşılaşmasını sağlar. Kaynaklardan ilki olan *pazar meşruiyeti*, ortak örgütün faaliyet gösterdiği pazarda meşru sayılması gerekliliğini vurgulamıştır. *İlişkisel meşruiyette* stratejik ortak aracılığı ile yeni pazarda dikkat çekmek ve yeni ilişkiler kurmak amaçlanır. Yeni pazarlarda halkın potansiyel müşteriye dönüşmesi amacı için stratejik ortağın toplumsal karşılığını kullanma süreci *sosyal meşruiyet* kapsamındadır. Stratejik ortağın finansal açıdan ortaklığa fayda sağlamasının gerekliliği yatırım meşruiyeti özelinde değerlendirilir. Kurulacak ortaklığın kendisinin meşruiyeti ise *ortaklık meşruiyetini* oluşturur. Yeni pazarlarda meşru olarak görülen ortaklık, eşbiçimlilik olarak yorumlanır ve örgütlerin kurumsal çevrelerde meşruiyetinin kabulünü perçinler (Dacin ve diğerleri, 2007; 172-173). Bu noktada meşruiyet için yapılacak inovasyon faaliyetlerinde önceliğin baskın olan meşruiyet kaynağına yönelmesi tavsiyesi verilmektedir. Fakat süreklilik için tüm paydaşlara dikkat edilmesi ve tüm kaynaklar ile sürecin yönetilmesi gerekmektedir (Wu ve diğerleri, 2019; 738).

### **3.4.12 Kültür**

Günümüzün dinamik rekabet ve yüksek belirsizlik ekseninde gelişen örgütsel yaşantısı bilgiyi ön plana çıkarmış ve inovasyon faaliyetlerini kaçınılmaz hale getirmiştir. Fakat küresel çalışmaların yanında yerel bazlı araştırmalarda da örgütler arasında temel farklılıklar göze çarpmaktadır. Bu farkların alınan kararlardan veya uygulamalarda kaydedilen başarı veya başarısızlıklardan daha büyük sebeplerinin olduğu düşünülmektedir. İnovasyon faaliyetlerinde yaşanan farklılıkların temelini araştıran öncül çalışmalarda coğrafi farklara dikkat çekilmiştir (Malecki, 1981). Coğrafi farklılıkları temel alan çalışmaların artması ile endüstrilerin geliştiği yerlerin analizi, istihdam oranları, kaynaklara ulaşım potansiyelleri ve bölgeler arası bilgi paylaşımı gibi konulara çalışılmıştır. İnovasyon faaliyetleri gibi süreklilik isteyen ve karmaşık özelliklere sahip süreçlerde bireylerin ve toplumların etkisi ise yeni çalışma alanlarını ortaya çıkartmıştır (Chen ve diğerleri, 2019; 1-2).

İnovasyon faaliyetlerinde tespit edilen farklılıkların toplum ve birey temelli incelenmesi sürecinde ilk olarak alt yapı eksikliği veya finansal veriler gibi değerlerden uzaklaşmıştır. Böylelikle inovasyon faaliyetlerinin kendine ait bir kültürünün olduğu görüşü ortaya çıkmıştır. Ulusal kültürün inovasyon kültürünü şekillendirdiği yönünde çıkarımlar yapılmıştır (Laznjak, 2011; 1018). Araştırmalarda makro ve mikro bakış açısı ayırımından kaçınılmıştır. Ulusların makro seviyede inovasyon kültürleri tanımlanırken,



bireylerin sosyal sermayeleri ve örgütsel öğrenmeye yatkınlıklarından faydalanılmıştır. Dikkat edilen diğer bir konu ise inovasyonların bazı kültürlerde kaçınılan radikal değişimler olarak görüldüğü, bazı kültürlerde ise inovasyon faaliyetlerinin rutinleştiği olmuştur (Jucevicius, 2007; 10). Hofstede'nin ulusal kültür boyutları başta olmak üzere kültür çalışmalarında kullanılan boyutların kullanıldığı çalışmalar ışığında başarılı inovasyon kültürüne sahip ülkelerin ön plana çıkan özellikleri aşağıda gösterilmektedir; (Ignatov, 2018; Laznjak, 2011 ve Jucevicius, 2007; 13)

- Yüksek bireycilik
- Düşük riskten kaçınma
- Uzun vadeli planlama
- Düşük güç mesafesi
- Yüksek eğitim seviyesi
- Yüksek seyahat etme alışkanlığı
- Yüksek rekabetçilik
- Yüksek seviyede pozitif bilimlere yatkınlık

Örgüt kültürünün inovasyon faaliyetleri ile olan ilişkisini inceleyen çalışmalar ulusal kültür temelli çalışmalara göre farklı yönde ilerlemiştir. Ulusal kültür özelinde gelişecek inovasyon kültürünü tanımlamanın aksine, örgüt kültürü odaklı çalışmalar yapısal sınıflandırmalar ile başlamıştır. İnovasyon faaliyetlerinin örgüt kültüründeki karşılığının kurumsallık olduğu öncül çalışmalarda sıklıkla vurgulanmıştır. Ar&Ge ve girişimcilik gibi kavramların altının çizildiği bu noktada, inovasyon faaliyetleri için organik örgütsel yapıya işaret eden esneklik, adem-i merkeziyetçilik ve altyapısal destek gibi öğelere değinilmiştir (Khazanci ve diğerleri, 2007; 881). Martins ve Martins (2002) ise inovasyon faaliyetlerini ortaya çıkaran örgüt kültürünün özelliklerini sırası ile vizyon ile misyon, müşteri odaklılık, sürdürülebilir strateji, organik yapı, destek mekanizmaları, davranışsal destek ve iletişim kanalları olarak belirtmiştir. Yakın zamanda yapılan çalışmalarda organik yapı veya destek mekanizmaları gibi özelliklerin örgüt kültürleri için vazgeçilmez olduğunun kabulü ile inovasyon faaliyetleri için kültürel gereksinimlerinde değişimler yaşanmıştır. Güncel analizlere göre paylaşılan bu örgüt kültürü özellikleri sürdürülebilir strateji, inovasyon faaliyetlerini teşvik ve iletişim kanallarıdır (De Montreuil Carmona ve diğerleri, 2020; 22-23).

### 3.5 İnovasyon Yönetimi

İnovasyon kavramının kabul gören bir tanıma kavuşması ve türlerinin sınıflandırılması, karmaşık yapısını gözler önüne sermiştir. Günümüzde, örgütleri değiştirme kapasitesinin yanı sıra, bireyden topluma kadar etkisinin olabileceği kabul edilmektedir. Fikirselsel başlangıçtan uygulandığı ana kadar inovasyon sürecinin sürekli takibi önem kazanmıştır. Uygulama sonrası etkilerinin analizi ise gelecekte yaşanması muhtemel inovasyonlara doğru rehber görevi görmektedir. Bu bağlamda inovasyon kavramının sistematik bir yönetim biçimine sahip olmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Jain, 2016; 211). Örgütlerin inovasyonları hayata geçirebilmesi adına üstlerine düşen görevler büyük bir hızla artmaktadır. İnovasyonun temelinde yer alan teknolojik faktör bu noktada öncül rolünü korumaktadır. Fakat kabul edilen tanımında olduğu gibi inovasyonun örgütsel yaşamda kapsamı genişlemektedir. İnovasyonun amacının belirlenmesi ve amacı gerçekleştirecek stratejilerin tespiti bu duruma örnek teşkil etmektedir. Ayrıca örgütün kaynakları, üretim süreci, sunduğu ürünler veya hizmetleri bu bağlamda değerlendirilmektedir. Örgütün dış çevresi ve müşterileri ile ilişkisini nitelikli hale getirmesi inovasyonun sosyal boyutuna işaret etmektedir (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1997).

Yönetimsel açıdan örgütlerde “inovasyon ve teknoloji yönetimi” anlayışı, inovasyonun sürekli gelişen kapsamı ile terk edilmektedir. Tek başına değerlendirilmeye başlanan inovasyon yönetiminde ilk olarak klasik dönem etkisinden gözlemlenmektedir. Dönem özelinde, inovasyon yönetimi, genişleyen kapsamına rağmen “yönetim veya üretim süreçlerine etki yapabilecek fikirlerin yönetimi” olarak tanımlanmaktadır (Meissner ve Sprenger, 2011; 183). Brown ve Eisenhardt (1995) ise inovasyon yönetimini ürün geliştirme ile sınırlandırmaktadır. Yazarlara göre yönetilmesi gereken ürün geliştirme projesi süreçleri olmaktadır. Örgütün tek ihtiyacı rasyonel bir plan kurgulamaktır (Brown ve Eisenhardt, 1995).

İnovasyon yönetimine getirilen indirgemeci yaklaşımın terk edilmesinin temel sebebi ise örgüt içinde yer alan bireylere dair hiçbir açıklamaya yer vermemesi olmaktadır. İnovasyon yönetiminin temel öğelerinin tespiti ise kapsayıcı tanımlama yapılabilmesine imkan sağlamaktadır. (Meissner ve Sprenger, 2011). Bu noktada öncelikle örgüt içi rollerin değerlendirilmesi yapılmaktadır. Örgütsel yapı içerisinde kritik rollere sahip bireylerin, örgüt üzerinde egemen olması, sıklıkla karşılaşılan bir sorun teşkil etmektedir. Eşitlikçi olmayan anlayışın güçlenmesini sağlayan bu örgüt yapılarında, girişimcilik kültürü oluşmamaktadır. Değişim ise kritik role sahip bireylerin çıkarlarını korumak adına

yapılmaktadır. Bu bağlamda inovasyon yönetiminde öncelikle fırsat eşitliği ögesine yer verilmesi tavsiye edilmektedir. İnsan kaynakları tarafından geliştirilecek uygulamalar ile her bireye inovasyon yapabilme imkanı tanıyacak yönetim anlayışı ortaya çıkabilecektir (James, 2002; 58-59).

Fırsat eşitliği sağlanan bireylerin gelişim taleplerinin karşılanması ise inovasyon yönetiminin, gelişimi teşvik edicilik ögesini ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada örgütlerin çalışanlarını uluslararası platformda kabul gören ticari eğitimlere göndermesi ve doktora yapmaya yönlendirilmesi ile sıklıkla karşılaşılmaktadır (Chatterjee ve Sahasranamam, 2014; 1803). Fırsat eşitliği ve gelişimi teşvik edicilik öğelerinin temelini oluşturduğu inovasyon yönetimi tanımı ise “bireyin yaratıcılığı ve stratejik kararlığı geliştirecek koşulların sağlanması ve bilgi gelişiminin teşvik edilmesi süreci” olarak yapılmaktadır (Dougherty, 2004; 53-55).

İnovasyon yönetiminin tanımının ardından, genel kabul gören kapsamının da belirlenmesine yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Bu bağlamda tespit edilen inovasyon yönetimi alanları sırası ile *inovasyon stratejileri, portföy yönetimi, proje yönetimi, liderlik ve örgüt kültürü, insan kaynakları, örgüt dışı ilişkiler, örgütsel tasarım, inovasyon süreçleri, performans ölçümü, pazarlama, kaynaklar, bilgi ve fikri mülkiyet yönetimi ve teknoloji* olmaktadır (İgartua ve diğerleri, 2010; 42-44). İnovasyon yönetiminin en önemli faktörü olarak teknoloji gösterilmektedir. İnovasyonun ön koşulu olarak konumlandırılan teknoloji özelinde, güncel teknolojilerin analizi ve geleceğe yönelik olası inovasyonların tespitinin altı çizilmektedir. Alternatif olabilecek teknolojiler hakkında yol haritalarının belirlenmesi ise vurgulanmaktadır (Jain, 2016). İnovasyon stratejileri ise örgütün vizyon ve misyonunda inovasyona yer verilmesi ile başlamaktadır. Yapılacak inovasyonun neler olabileceği, neden yapıldığı ve ne zaman yapılacağı yine alan kapsamında değerlendirilmektedir (Bowonder ve diğerleri, 2010).

Portföy yönetimi alanı, yapılan analizler ile Ar&Ge yöneticilerinin sorumluluklarından birisi olarak kabul edilmektedir. Örgütün hangi ürün veya hizmetleri sunması gerektiği kararı bu noktada temel sorunu teşkil etmektedir. Olası satış fiyatının ve hedef kitlenin olası tepkilerinin süreç boyunca hesaba katılması gerekmektedir. Kararlar alınmadan önce, süreçle alakalı olası senaryoların kurgulanıp, sınıflandırılması tavsiye edilmektedir. (Mikkola, 2001). İnovasyonun sistematik bir şekilde yönetilmesi gerekliliği aynı zamanda proje yöneticilerine de görev düşmesini sağlamaktadır. Bu noktada inovasyon

sürecinin aşamalara ayrılması, zaman sınırları konulması ve veriminin sürekli takibi proje yönetimi alanına sorumluluk yüklemektedir (Lewis ve diğerleri, 2002; 551-552).

Üst yönetimin kararlı olmasının inovasyona yaptığı olumlu yönde etkileri genel kabul görmektedir. Bu noktada öncelikle örgüt içinde lider algısına sahip bireylere odaklanılmaktadır. Seçilen bireylerin liderlik tutumları ile örgüt kültürü de çalışmalarda kendine yer bulmaktadır. İnovasyona teşvik eden liderin sayesinde oluşma eğilimi gösterecek örgüt kültürü ise girişimcilik temellidir (Jain, 2016; 211-212). İnsan kaynakları alanının rutin faaliyetleri yanında inovasyon için uygun bireyleri bulması ile dış ilişkiler alanının örgüt dışı kuracağı bağları inovasyon eksenli değerlendirmesi ise inovasyon yönetimi kapsamındadır (İgartua ve diğerleri, 2014; 43).

İnovasyon stratejilerinin örgütsel inovasyonda elde edeceği karşılık ise örgütsel tasarım alanını ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada örgütün seçtiği stratejinin, örgütün tasarımı ile uygun eşleşmeye sahip olması beklenmektedir. Değerlendirme aşamasında örgütün inovasyon performansı da önemli bir başlık olmaktadır. Bu sayede yürütülen inovasyon ile örgütün yeni zorluklara ve ürün veya hizmetlere ne kadar uygun olduğu, performans ölçüm alanının yardımı ile belirlenebilecektir (Cassiman ve Veugelers, 2006; 72). İnovasyon süreçleri alanı ise inovasyonun bir proje gibi planlamasının sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu noktada öncelik sürdürülen inovasyon çalışmalarının detaylı bir biçimde değerlendirilmesine verilmektedir. Ardından çalışanların verimini yükseltecek takımlar oluşturulması ve inovasyonun ilerlemediği noktaların tespiti ile bunların elimine edilmesi hedeflenmektedir. Pazarlama alanının, inovasyon projesi içindeki konumu ise Ar&Ge çalışmaları ile entegrasyon seviyesine bağlanmaktadır. Artan işbirliği, örgüte iyi fikirlerin birer inovasyon uygulamasına dönüşmesini sağlayacak yolu açmaktadır. Aynı zamanda yeni fırsatların tespiti ve pazardan alınan geri bildirimler ile özel taleplerin ortaya çıkarılması süreçten beklenmektedir (İgartua ve diğerleri, 2014; 43).

Örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmelerinde sahip oldukları kaynaklar hayati bir önem taşımaktadır. İnovasyon yönetimi özelinde de yer alan kaynaklar, genel kabul gören zaman ve finansal kaynaklar ile şekillenmektedir. Bu noktada zamanın üretim süreci ile ilişkilendirilmesinden uzaklaşmaktadır. Yönetilmesi beklenen zaman kaynağı, fikirlerden inovasyon uygulamasına giden yola destek olacak sürecin tasarımı olmaktadır. Bu sayede örgütte uzmanlaşma ve strateji belirleme aşamaları kolaylaşabilecektir (James, 2002).

Bilgi ve fikri mülkiyet yönetimi ise örgütün tüm inovasyon faaliyetlerini kapsayacak şekilde tasarlanması gereken bir alandır. Örgüt sınırları içinde üretilen her bilgi örgüte mal olmaktadır. Kontrol ve yönetim süreci sayesinde ise bireylerin inovasyonda aldıkları rolün tespiti ve haklarının korunması öncelik taşımaktadır. Örgüt içinden veya dışından gelebilecek istenmeyen durumlara karşı hazırlık ise örgütün hayatta kalabilmesini doğrudan etkileyebilmektedir. Patent alımı, telif hakkı ve gizlilik politikası bu noktada tavsiye edilen en önemli araçlardır. Örgütte bu alanın yönetiminde en önce üst yönetim sorumlu tutulmaktadır; bununla birlikte her bireyin yapılan görev dağılımlarına uygun bir tavır sergilemesi beklenmektedir (Lu, 2007).

İnovasyon yönetiminin tanımı ve belirlenen kapsamı örgütün yapısı ve faaliyetleri ile ilişkilendirilmiş, nasıl başarılı olacağına yönelik tartışmalar ise sürdürülebilirlik çerçevesinde gelişmiştir. Sürdürülebilir inovasyon yönetimi için örgütün kendisine özel uzun vadeli planları, karar alma süreçleri ve Ar&Ge faaliyetleri gibi karakteristik özellikleri önemini korur. Fakat başarılı olmak için örgütün çevresi ile uyumlu olması şarttır. Bu bağlamda tasarlanacak inovasyon yöntemi ekolojik, ekonomik, teknolojik ve sosyal değişimlere uyumlu olmalıdır. Toplumun tüm kesimlerinin tespiti, paydaşların belirlenmesi ve yenilenebilir kaynaklara yönelim uyum sürecini geliştirecek faktörlerdir (Maier ve diğerleri, 2020; 11). Çevre ile uyum sağlayan örgütler inovasyon yönetiminde sürdürülebilir olurlar. Yürüttükleri inovasyon faaliyetleri sonucunda teknolojik, sosyal ve örgütsel ödüllere ulaşabilirler. Kaynakların verimli kullanılması, ürünlerin müşteri taleplerinin ötesinde işlevsellik kazanması ve örgütün toplum için bir paydaş olarak değerlendirilmesi örnek ödüllerdendir (Kneipp ve diğerleri 2019; 97).

Sürdürülebilir inovasyon yönetiminin tartışmaları kapsamında, örgütlerin faaliyet gösterdiği çevrenin her an uyum sağlamaya uygun olmadığı belirtilmiştir. Küreselleşme ve dinamik rekabet gibi pek çok makro faktör, uyum sağlama sürecinde sürekli sorunlar çıkartmaktadır. Devlet politikaları, yeni standartlar ve normlar, ekonomik parametrelerde yaşanan anlık değişimler ve küresel felaketler, sürdürülebilir inovasyon yönetimi önündeki önemli engellerdendir (Siqueira ve Pitassi, 2016). Örgütler, uyum sürecinde karşılaştıkları engellere farklı tepkiler verirler. Finansal tablolar, mevcut insan kaynakları ve hedefler gibi örgütsel özellikler verilecek tepkiler üzerinde etkilidir. Uyum sürecini hızlandırmak için inovasyon faaliyetlerini arttırmak sıklıkla karşılaşılan fakat riskleri olan bir tercih olarak değerlendirilir. Örgütün pazar içindeki konumunu korumaya yönelik bir yönetim tercihini seçen örgütler genelde belirli alanlarda inovasyona yönelir. Hayatta kalma konusunda

belirsizlik yaşayan örgütlerde ise inovasyon faaliyetlerinden ve yönetim sürecinden vazgeçilebilir (Filippetti ve Archibugi, 2011).

Örgütlerin, inovasyon kavramının hızla değişen ve gelişen yapısı sayesinde aldıkları kararlarını ve uygulamalarını sıklıkla güncellemeleri gerekmiştir. Bu sayede karşılaşılan sorunlara karşı yapılan anlık tercihlerin yetersizliği ortaya çıkmıştır. İnovasyon yönetiminin basit tercihler yerine, geliştirilecek özel yöntemleri takip edilerek yapılmasına dönüşümü başlamıştır. Dönüşüm sürecinde inovasyon faaliyetlerinin dönemsel yapılabileceği görüşü terk edilmiştir (Sollosy ve diğerleri, 2019). İnovasyon yönetiminde karar verilecek unsur, inovasyon faaliyetlerinin uygulanma seviyesi olmuştur. İnovasyonun farklı mikro ve makro dinamiklere sahip olduğu görüşü benimsenmiştir. Örgütlerin faaliyet gösterdiği çevrenin karmaşık ve evrimsel özellikler taşıdığı ve farklı paydaşlara sahip olduğu varsayımı üzerinden analizler yapılmıştır. Bu sayede inovasyon yöntemi temeli üzerinden geliştirilen *radikal inovasyon* ve *sürekli inovasyon* yöntemleri, tüm dinamikleri hesaba katmış ve paydaşların etkileşimlerini göz önünde bulundurmuştur (Yun ve Liu, 2019; 6). Radikal inovasyon yönteminin temelinde yeni teknolojiler arayışı vardır. Yöntem belirsizliğin hakim olduğu çevrelerde riskler taşımaktadır. Örgütler yöntemi uygulayarak, bilinen ürün ve süreçlerden bağımsız sonuçları hedefler. Radikal inovasyon yöntemi sonucunda elde edilecek başarının boyutu devrimsel veya paradigma değiştirici olabilir. Sürekli inovasyon yönteminin temelinde mevcut teknolojinin nasıl gelişebileceği sorusu yer alır. Yöntem durağan pazarlarda sıklıkla uygulanır. Örgütler yöntemi uygulayarak, maliyeti düşürme veya verimliliği artırma gibi nicel hedeflere ulaşmak isterler. Sürekli inovasyon yönteminde elde edilen başarının en büyük katkısı pazarda yaşanan rekabetin gelişimidir (Milic, 2013; 84). İnovasyon yönetimi özelinde gelişen yöntemler sayesinde inovasyon faaliyetlerine yönelik stratejilerin geliştirilmesine başlanmıştır.

### **3.6 İnovasyon Stratejileri**

İnovasyon stratejilerinin örgütler temelinde gelişme süreci inovasyon yönetimi ve örgütsel inovasyon hakkında yapılan çalışmalar ile ilişkilendirilir. Örgütün kaynaklarının hangi şekilde kullanılması gerektiği ve değişimin nasıl yapılacağı bu aşamada belirleyici konulardır. Üretim ve üretime dair teknik ekipmanların kullanım şeklinin de analizlere dahil edilmesi ile ana çerçeve belirlenmiştir (Gwyne, 1998). Yöneticilerin örgütsel inovasyon ile ilişkilendirilmesi de sürece katkı yapmaktadır. Vizyon ve misyon belirleme gibi temel stratejik faaliyetler bu noktada öncül kabul edilmektedir. Örgütün faaliyetlerini sürdürdüğü



her noktada, inovasyonun mevcut örgüt yapısına nasıl dahil edilebileceği, stratejik inovasyon planına işaret etmektedir (Gobble, 2012).

Örgüt formları ile inovasyon ilişkisinin incelendiği çalışmalar inovasyon stratejilerinin netleşmesinde öncül role sahip bulunmaktadır. Miller ve Friesen (1982) bu bağlamda örgütleri *girişimci* ve *muhafazakar* olarak sınıflandırmaktadırlar. Yazarların elde ettikleri bulgulara göre girişimci örgütlerde inovasyon, örgütsel amaç ve stratejilerde etkili olmaktadır. Örgütsel inovasyonda yer verilen kararlı üst yönetim ifadesi ise geçerliliğini korumaktadır. Buna göre inovasyona yatkın kapasiteye sahip yöneticiler, örgütlerini aynı anda kararlı ve esnek şekilde yönetebilmektedirler. Dolayısı ile aldıkları kararlar ve belirledikleri stratejiler inovasyonu belirlemektedir.

Örgütlerin uyguladıkları stratejiler ile inovasyonu inceleyen diğer bir öncül çalışma Tabak ve Barr (1996) tarafından yapılmıştır. Yazarlar temelde örgüt ve örgütün ürünlerini sunduğu pazar ile ilişkisine odaklanmakta ve örgütün sahip olduğu bilgi, uzmanlaşma seviyesi, kaynaklara ulaşılma düzeyi ve müşteri analizi yöntemlerini çalışmalarına dahil etmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre inovasyona yatkın örgütlerde sıklıkla *saldırgan stratejiler* benimsenmektedir. Örgüt yapısına inovasyonu ekleyebilen bu örgütlerde, sürekli “daha fazla” teknoloji, uzmanlık ve bilgi arayışı bulunmaktadır. *Savunmacı stratejilere* sahip örgütlerde ise başarılı inovasyonu taklit etme kapasitesi önem kazanmaktadır.

İnovasyon stratejilerinin özelleşmesini sağlayan yakın dönemdeki öncül çalışmalar ise küreselleşmenin etkisini analiz etmektedir. Küreselleşme, örgütler için yeni pazarların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu sayede, örgütler için daha fazla ürün satılma imkanı ortaya çıkmakta ve hayatlarını sürdürmede avantaj elde edebilmektedirler. Fakat bu olumlu yanların haricinde yeni rakip örgütler ve karşılaşılan ürün çeşitliliği rekabetin artmasını sağlamaktadır. İnovasyon ise bu rekabet ortamında hayatta kalmak isteyen örgütler için kaçınılmaz bir faaliyet olarak kendini göstermektedir. Örgütlerin daha eğitimli çalışanlara, daha yeni teknolojilere ve veri transferine olan ihtiyaçları artış göstermektedir (Gorodnichenko ve diğerleri, 2010; 204-205).

Küreselleşen pazarlarda kendine yer bulmak isteyen örgütlerin ürün çeşitlendirme stratejisini uygulaması, sıklıkla karşılaşılan bir durum olmaktadır. Fakat bazı istisnalar hariç ürün çeşitlendirmenin, inovasyonun sürekliliğine zarar verdiğine dair bulgular elde edilmektedir. Bu noktada örgütlerin ürün çeşitlendirme yaparken, inovasyona harcanan sermaye ve zamandan kesinti yapmaları ön plana çıkmaktadır (Galante ve Fuente, 2003).



Örgütsel inovasyonu gerçekleştirebilen örgütlerin küresel pazarda avantaj elde ettikleri gözlemlenmektedir. İnovasyona ait özelleşen stratejik analizlerin önünü açan bu örgütlerde, inovasyonun devamlılığı ile ihracata yönelmenin tetiklendiği paylaşılmaktadır. Bu sayede küresel pazarlarda çok sayıda yeni kültür ve rekabetçi çevre ile karşılaşılması, stratejik bir hedef olarak belirlenmektedir (Cassiman ve Golovko, 2011; 68-69).

İnovasyon stratejilerinin belirlenmesi ve analiz edilmesi sürecinde iki farklı görüş ön plana çıkmıştır. Bu görüşlerden ilki örgütlerin faaliyet gösterdikleri endüstrilerin şartlarına göre inovasyon stratejilerinin belirlenmesidir. Jayashree ve Yang (2015), Çin'in kozmetik endüstrisini bu bağlamda incelemişlerdir. Çalışmada Çinli kozmetik firmalarının, yabancı yatırımlara karşı koymak adına 19 inovasyon stratejisi geliştirdiği belirtilmiştir. Çalışmada ayrıca, Çinli kozmetik firmaları Miles ve Snow tipolojisi (1978) ile sınıflandırılmıştır. Fakat bu çalışmada geliştirilen ölçek, kozmetik endüstrisinin karakteristik özellikleri kullanılarak tasarlandığından dolayı uygulanabilirliği sınırlı kalmıştır. Lin ve diğerleri (2016), Tayvan'da 12 farklı endüstride faaliyet gösteren ve üretici konumunda olan örgütlerin inovasyon stratejilerini incelemişlerdir. Çalışmada OECD'nin (2005) inovasyona dair analizlerine geniş yer verilmiştir. Endüstrilere özel kullanılan malzemeler ve üretim yöntemleri, inovasyon stratejileri olarak gösterilmiştir. Farklı endüstrilerin inovasyon stratejisi yaklaşımlarını inceleme imkanı tanıyan çalışmada, genel uygulanabilirliği olan bir ölçek yer almamıştır. Yates ve diğerleri (2017), otomobil endüstrisi özelinde inovasyon stratejilerini incelemişler ve Kanada merkezli analizlerinde Meksika ve Avustralya gibi ülkelerle stratejiler özelinde kıyaslamalar yapmışlardır. Fakat inovasyon stratejileri olarak gösterilen üretim sistemleri ve parça kullanımları, sadece otomotiv endüstrisinde uygulanabilecek nitelikte sınırlı kalmıştır.

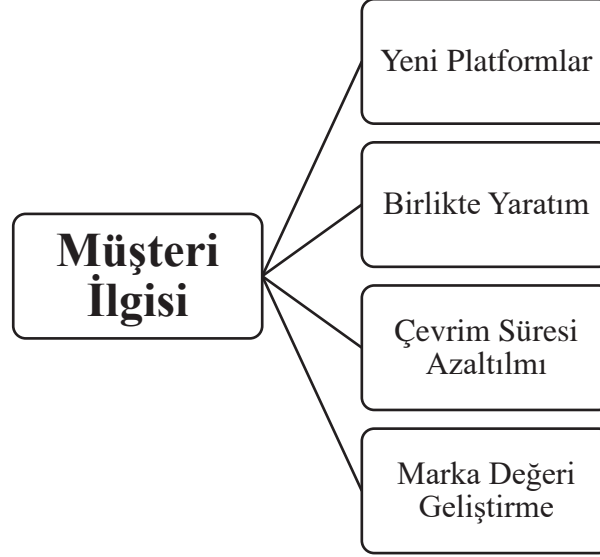
Endüstrilere özel inovasyon stratejileri görüşüne alternatif olarak gösterilen diğer görüş ise detaylı analizler yerine genel tanımlayıcı kavramlar kullanılarak stratejilerin açıklanmasıdır. Bu görüşü temel alarak yapılan çalışmalarda ölçek geliştirme veya önceden belirlenmiş bir ölçeğin kullanılması tercih edilmiştir. Kattara ve El-Said (2013), Mısır'da faaliyet gösteren otelleri bu bağlamda incelemişlerdir. Çalışmada, turizm ve otelcilik endüstrisi için inovasyon stratejileri, çalışanların yaratıcılıkları ve bunu hizmetlere yansıtılmaları ekseninde tanımlanmıştır. Açık inovasyonun örgüt kültürünün bir parçası olması ve inovasyonda yaratıcılığa değer verilmesi gibi genelleyici özellikte ölçek içeriği Goktan'ın (2005) çalışmasından uyarlanarak geliştirilmiştir. Classen ve diğerleri (2014), inovasyon stratejileri için ölçeklerini geliştirirken birden çok kaynaktan yararlanmışlardır.

Çalışmada Orta Avrupa’da faaliyet gösteren aile şirketlerinin inovasyon stratejilerine mercek tutulmuştur. Ölçekte OECD’nin inovasyon sınıflandırmasının (2005) yanında, farklı kaynaklardan yararlanarak eklenen *kredi notu*, *rekabet yoğunluğu* ve *inovasyon yoğunluğu* gibi unsurlar yer almıştır. Kafchehi ve diğerleri (2016) ise çalışmalarında inovasyon stratejilerini, *inovasyona yönelim* kavramı üzerinden tanımlamışlardır. İnovasyona yönelim düşük, orta veya yüksek seviyede belirlenirken, araç olarak Wang ve Ahmed’in (2004) ölçeği kullanılmıştır (Kafchehi ve diğerleri, 2016; 2). Jin ve diğerleri (2016; 26) ise inovasyon stratejilerini keşfedici ve çıkarıcı inovasyon stratejileri olarak tanımlamış ve kendi ölçeklerini geliştirmişlerdir.

İki görüşün haricinde yapılan analizlerde inovasyon stratejilerinin ortaya çıkış ve uygulanma süreçleri incelenmiştir. Bu bağlamda inovasyon ile örgüt arasında yer alan ilişkinin niteliklerinin sınıflandırılması ise başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. Örgütlerde inovasyon stratejilerini ortaya çıkaran faktörler olarak *lider desteği*, *inovasyon kültürünün gelişimi*, *inovasyon süreçlerinin tanımlanması* ve *uygulanabilir inovasyonların yaratılması* olarak açıklanmıştır (Bowonder ve diğerleri, 2010). Bu sayede farklı endüstrilerde uygulanabilecek belirli stratejilere yönelik öncül analizler (Anthony ve diğerleri, 2004) geliştirilmiş ve inovasyon stratejileri şekillendirilmiştir. Bu stratejiler “müşteri ilgisi”, “rekabetçi liderlik” ve “portföy zenginleştirme” olarak tanımlanmıştır (Bowonder ve diğerleri, 2010; 20)

### 3.6.1 Müşteri İlgisi

Müşteri ilgisi stratejisi, günümüzde örgütlerin yüzleştiği müşteri sıkılganlığı sorununu gidermeye yönelik çözüm olarak betimlenmektedir. Ürün veya hizmeti satın almış veya satın alacak müşteriler bu bağlamda çok sayıda sorunlar yaşamaktadır. Alım işlemi sonrasında ürün veya hizmetin tüketiciler tarafından kullanılmaması sıklıkla yaşanan bir sorun olmaktadır. Çözüm için tüketiciler genellikle başka araçlara yönelebilmektedir. Potansiyel müşterilerin ürün veya hizmeti satın alacak mali güce sahip olmaması da önemli bir sorun teşkil etmektedir. Ürün veya hizmetin sağlandığı ortamın uygunsuz olması da müşterilerde sıkılganlığa yol açabilmektedir (Bowonder ve diğerleri, 2010; 21 ve Sonenshein, 2009; 229-233). Strateji kapsamında “yeni platformlar”, “birlikte yaratım”, “çevrim süresi azaltımı” ve “marka değeri geliştirme” olarak adlandırılan (Bowonder ve diğerleri, 2010; 22) dört adet taktik, müşterilerin ilgi kayıplarına engel olabilmek adına tanımlanmıştır. Bu taktikler aşağıda yer alan Şekil 3’te gösterilmektedir.



Şekil 3: Müşteri İlgisi Stratejisi ve Stratejinin Taktikleri

Yeni platformlar olarak adlandırılan taktik, temel olarak ürün inovasyonu ile pazar inovasyonunun kombinasyonu olarak yorumlanabilmektedir. Bir ürün veya hizmetin tanımlanan temel özelliklerinin korunması yanında, farklı pazarlarda yer alan müşterilerin ihtiyaçlarına göre eklenti veya çıkarımlar yapabilmek bu bağlamda değerlendirilmektedir (Jonash ve diğerleri, 2007). Otomobil markalarının farklı modeller üretebilmesi veya aynı modelde satışa sunulan pazara göre modifikasyon yapabilmesi, bu stratejiye örnek gösterilebilmektedir.

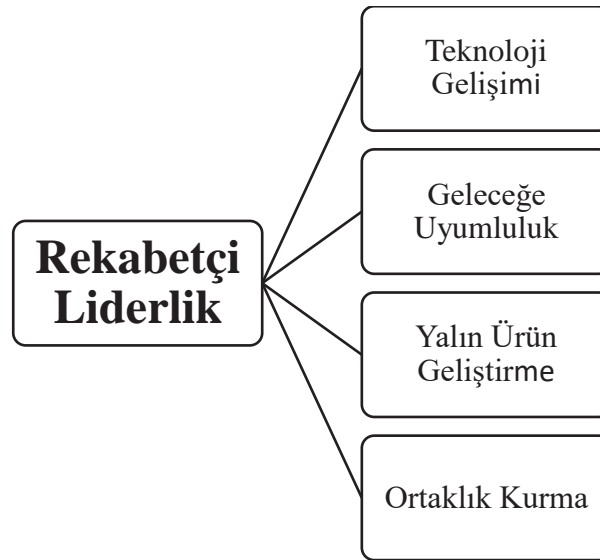
Küreselleşme ve artık gerçekleşme yönünde hızla ilerleyen endüstri devriminin etkileri, birlikte yaratım taktiğinde kendini hissettirmektedir. Bu taktikte, temel olarak müşterinin ürün veya hizmetten daha fazla tatmin olması hedeflenmektedir. Bu amaçla müşterinin ürünün tasarımından, üretim aşamasının sonuna kadar süreçlere dahil olması sağlanmaktadır. Karşılıklı etkileşimin büyük önem taşıdığı bu uygulamada, kilit faktör olarak müşterinin çok sayıda farklı talebinin optimum seviyede ürüne yansıtılabilmesi olarak açıklanmaktadır (Syam ve Pazgal, 2013).

Süreç inovasyonu ise çevrim süresinin azaltılması taktiğinde etkisini hissettirmektedir. Çevrim süresi kavramı, örgütlerin üretim faaliyetleri için belirledikleri bir zaman aralığında yaptıkları üretim miktarı analizine dayanmaktadır. Çevrim süresi, üretim sürecinin belirli bir noktada yapılan işlemin tamamlanma sıklığı olarak açıklanır ve azaltılması, üretim sürecinin daha hızlı tamamlanması anlamına gelmektedir (Sherman ve Rhoades, 2010). Genellikle seri üretime yatkın örgütlerin uyguladığı söylenebilecek bu taktikte, müşteriye

ürüne beklenenden daha erken zamanda sahip olma imkanının sunulması amaçlanmaktadır (Hult ve diğerleri, 2002; 579). Marka değeri geliştirme taktiği ise müşterilerden aldığı geri bildirimlerin başarı ile uygulandığı zaman fayda sağlayabilmektedir. Çünkü müşterilerin arzularının tespiti ve ardından tatmini, ürün veya hizmete eklenecek yenilikler ile ilişkilendirilmektedir (Gürhan-Canlı ve Maheswaran, 1998; 465-466).

### 3.6.2 Rekabetçi Liderlik

Tanımlanan ikinci inovasyon stratejisi rekabetçi liderliktir. Fakat rekabetçi lider tanımlanmasından kasıt örgüt içi liderlik değildir. Bu noktada örgüt bir bütün olarak düşünülmektedir. Örgütün rekabet halinde olduğu diğer örgütlere karşı liderlik konumuna ulaşması arzu edilmektedir. Liderlik konumuna giden yolda başlangıç tavsiyesi ise SWOT (GZFT) analizinin yapılmasıdır. Elde edilen bulguların ardından önce zayıflıkların bertaraf edilmesi istenmektedir. Rakip örgütlere karşı üstünlüğün inovasyon ile sağlanabilmesi bu ön koşul ile ilişkilendirilmektedir. Örgütün dış çevresi ile ilişkisi bu noktada belirleyici olmaktadır (Bowonder ve diğerleri, 2010; 25-26). Rekabetçi liderlik kapsamında dört taktik tanımlanmıştır. Bu taktikler sırası ile “teknoloji gelişimi”, “geleceğe uyumluluk”, “yalın ürün geliştirme” ve “ortaklık kurma” olarak belirlenmiştir (Bowonder ve diğerleri, 2010; 26-27). Rekabetçi liderlik stratejisi ve kapsamında tanımlanan taktikler aşağıda yer alan Şekil 4’te gösterilmektedir.



Şekil 4: Rekabetçi Liderlik Stratejisi ve Stratejinin Taktikleri

Teknoloji gelişimi taktiği, günümüzde giderek yaygınlaşan uygulamalardanır. İnovasyonun teknoloji kavramına indirgenmesi eğiliminde bu yaygın kullanımın olduğu yorumu yapılabilmektedir. Örgütlerin bu taktiği uygularken temelde hedefi, örgüt içi veya dışı kaynaklı teknolojileri, yapısına dahil ederek faaliyet gösterdiği pazarlarda, rakiplerinin önüne geçmek olmaktadır (Carlson, 2004).

Geleceğe uyumluluk taktiği, belirsiz geleceğe karşı ön hazırlıkların yapılması olarak özetlenebilmektedir. Teknolojik gelişmelere odaklanılan bu taktikte, teknolojinin olası sosyal karşılıklarının da iyi hesaplanabilmesi gerekmektedir. Olası gelecek modellerinin yapılması ile, gelecekte karşılaşılabilecek değişim taleplerine günümüzden cevap verilmeye başlanması arzu edilmektedir (Roy, 2009; 84-85 ve Wallace, 2007).

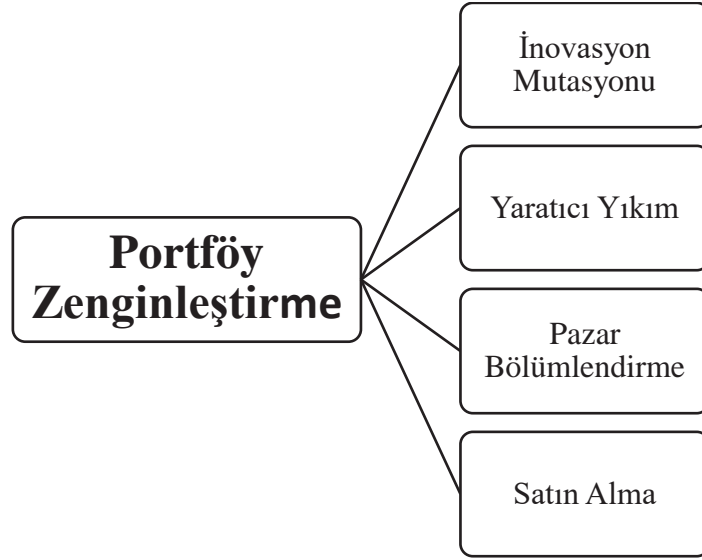
Yalın ürün geliştirme taktiğinde ise, temelde üretim sürecinde yaşanan maliyetlerin düşürülmesini hedeflemektedir. Fakat gerek teknolojik gelişmeler gerekse daha kalifiye bireylerin artışı sayesinde kapsamına süreç inovasyonunu da dahil etmiş bulunmaktadır. Bu sayede daha ucuza daha hızlı ve daha kaliteli ürünler üretilebilmektedir (Handfield ve Lawson, 2007; 50). Seri üretime yatkın örgütlerin inovasyonu, optimizasyon olarak uygulamaları yalın ürün geliştirme taktiğinin yaygın bir örneği olarak gösterilebilmektedir.

Rekabetçi liderlik kapsamında tanımlanan son taktik ise ortaklık kurmadır. Örgütsel analizlerde sıklıkla kendine yer bulan ve uygulanan bu taktik, inovasyon kapsamında da incelenmiştir. Herhangi bir örgütün faaliyet gösterdiği alanda tek başına diğer örgütlerin önüne inovasyon ile geçebilmesi az gözlemlenebilen bir senaryo olarak değerlendirilmektedir. Bilginin, teknolojinin, kaynakların ve rekabetin yarattığı baskının kurulan ortaklıklar ile paylaşılabilmesi ise birlikte ve başarılı inovasyon yürütmenin kapılarını açmaktadır (Stach, 2006).

### **3.6.3 Portföy Zenginleştirme**

Tanımlanan son inovasyon stratejisi portföy zenginleştirmedir. Örgütün portföyü ise sunduğu ürün veya hizmetin yanında faaliyet göstereceği pazarlar şeklinde belirlenmektedir. Yeni ürünler ile yeni pazar hedeflerine ulaşılması ana fikri ise ürün inovasyonu ile pazarlama inovasyonundan ilham alınarak tasarlanmıştır. Ürün veya hizmette kullanılan teknolojinin tamamen yenilenmesi kararı ile bu noktada sıklıkla karşılaşılmaktadır. Durgunluğa erişen bir pazara sunulan eski ürün veya hizmetin tamamen elimine edilip, yeni bir ürünle şok etkisi beklentisi de bu bağlamda değerlendirilmektedir. Ürün inovasyonu ile olası pazarların ilişkisinin analizi önemli bir role sahiptir. İnovasyonun başka bir örgütü satın alma ile elde

edilebileceği ise portföy için önemli bir tartışma konusu yaratmaktadır (Bowonder ve diğerleri, 2010; 28). Ortaya konan stratejik uygulamalar ise örgütün portföy zenginleştirme stratejisinin sürekliliğine yönelik yol haritalarını sunmaktadır. “İnovasyon mutasyonu”, “yaratıcı yıkım”, “pazar bölümlendirme” ve “satın alma” bu noktada tanımlanan taktiklerdir (Bowonder ve diğerleri, 2010; 29). Bu taktikler aşağıda yer alan Şekil 5’te gösterilmektedir.



Şekil 5: Portföy Zenginleştirme Stratejisi ve Stratejinin Taktikleri

İnovasyon mutasyonu taktiği sıklıkla yeni platformlar stratejisi ile karıştırılmaktadır. Fark ise teknolojinin kullanılma biçiminden doğmaktadır. Yeni platformlar taktiğinde ürün veya hizmetin temel özellikleri korunmaktadır. İnovasyon mutasyonu ise sunulan ürün veya hizmetin temel teknolojik özelliklerinin değiştirilmesine odaklanmaktadır (Bowonder ve Sharma, 2003). Örgütün sunduğu ürün veya hizmete ait temel bilgi birikiminin etkilenmesi ise uygulamanın beklenen sonucu olarak paylaşılmaktadır (Thota ve Munir, 2011; 154). Mutasyon sürecinin ürün veya hizmetin evriminden daha hızlı bir sürede tamamlanması sayesinde, örgütün yeni gelişen pazarlara daha hızlı uyum sağlaması beklenmektedir (Bowonder ve diğerleri, 2010; 28)

İnovasyonun tarihsel gelişiminde kilometre taşlarından olan Schumpeter’in yaratıcı yıkım fikri, portföy zenginleştirme stratejisi kapsamında tanımlanan taktikler arasında kendine yer bulmaktadır. Yaratıcı yıkım, Schumpeter’in 1942 tarihli *Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi* isimli eserinde tam rekabet piyasası yaklaşımını eleştirirken kullandığı kavram olmaktadır (Perelman, 1995; 189). Marx’ın çalışmalarından aldığı ilham ile Schumpeter, yaratıcı yıkım kavramını “Sürekli eski düzeni yıkan, yerine yeni düzeni kuran ve bir ekonomik sistemi tümüyle değiştiren süreç” olarak tanımlamaktadır (Aktaran: Foster,

1983; 328-329). Yaratıcı yıkım fikrinin bir taktik olarak içeriği ise belirli koşullar altında uygulanması tavsiye edilen inovasyon faaliyetlerini işaret etmektedir. Bu koşullar, özellikle uzun zamandır aynı ürün veya hizmete alışık olan durgun bir pazarın varlığı olarak açıklanmaktadır. Güncel ürün veya hizmetin pazardan, yeni bir ürün veya hizmet için elimine edilmesi, taktiğin temelini oluşturmaktadır. Amaç rakiplere ve müşterilere karşı bir sok dalgası yaratarak, pazarda avantajlı bir konuma sahip olmaktır (Schubert, 2013; 228-230). Fakat bu devrimsel hareket her ne kadar heyecan yaratıcı bir kuramsal yapıya sahip olsa da arkasında büyük bir tehlikenin olduğunun unutulmaması gerekmektedir. Bu tehlike inovasyon aracılığı ile yapılacak büyük bir sıçrama fikrinin “kesinlikle tüm koşullarda iyi bir sonuç yaratacağı yanılgısı” olarak açıklanabilir (Cruickshank, 2010; 20).

Pazar bölümlendirme taktiğinde ise pazarlama inovasyonunun belirleyici etkisine rastlanabilmektedir. Bu noktada örgütün öncelikle faaliyet gösterdiği pazarda yer alan tüketicileri, benzeşen özelliklerine göre sınıflandırması gerekmektedir. Yapılan sınıflandırma sonucunda yeni tüketici tiplerini tanımlama ve pazarda yeni fırsatları tespit edebilme imkanı tanınmaktadır. Klasik sınıflandırma faktörleri ise psikolojik, sosyolojik, demografik, coğrafi ve davranışsal olarak tanımlanmaktadır. Çevrimiçi müşteri, kuşak farkı ve kültür gibi yeni faktörler ise süregelen inovasyon çalışmaları sayesinde stratejiye eklenmiş bulunmaktadır (Lee ve Bradlow, 2011; Liu ve diğerleri, 2010).

Portföy zenginleştirme stratejisi kapsamında tanımlanan son taktik ise satın almadır. Örgütler satın alma taktiğini uyguladıklarında dış kaynaklı bir teknolojiyi veya örgütünü bünyesine katmaktadırlar (Bowonder ve diğerleri, 2010; 30). Satın alma taktiği, teknoloji gelişimi ve ortaklık kurma stratejileri ile karışabilmektedir. Teknoloji gelişimi taktiğinde dış kaynak kullanma imkanı, karışıklığın sebebi olmaktadır. Ortaklık kurma taktiğinde ise başka bir örgütün gerekliliği, karışıklık sebebini ortaya çıkarmaktadır. Satın alma taktiğinin ürün, süreç ve örgütsel inovasyon türlerinde riski azaltabileceği, inovasyon maliyetlerini düşürebileceği ve örgütünü değişime daha hızlı hazırlayabileceği belirtilmektedir (Snowdon ve diğerleri, 2017; 121-122).

### **3.7 Miles ve Snow Tipolojisi – İnovasyon Stratejileri İlişkisi**

Örgütlerin sürdürdükleri rekabet içerisinde başarı elde edebilmesi için öncelikle çevrenin dinamik yapısına hızla cevap verebilen tasarımlara ihtiyacı bulunmaktadır. Sahip olunan temel becerilerin kurumsallaşması ve yeni fırsatların tespiti, tasarıma dinamizm katan temel süreçleri içermektedir. Bu sayede örgüt, çok yönlü bir yapıya kavuşmaktadır



(Raisch ve diğeri, 2009). Çevreye karşı verilen tepkinin artan dinamizmi, örgütün performansını yükseltmekte, rutin faaliyet ve süreçlerini geliştirmekte ve değer yaratımında sürekliliğe imkan vermektedir (Holmqvist, 2004). Konfigürasyon kuramı bu noktada örgütlere çevre, strateji ve yapı etkileşimini sürdürürken nasıl dinamizm kazanılacağına dair rehberlik görevi üstlenmektedir. Sunulan kurumsal rotalar, örgütlerin farklı stratejiler özelinde türlere sahip olabilmemesinin yolunu açmaktadır (Sarason ve Tegarden, 2003; 2-3). Miles ve Snow'un (1978) çalışması ise örgütlerin rotalarını uyum döngüsü içerisinde izleyecekleri stratejiler üzerinden sınıflandırmaktadır (Aktaran: Miles ve diğeri, 1978). Dinamizm kazanan örgütsel tasarımlar ile çok sayıda değişkenin hesaba katılarak planlanabilen *sürekli* veya *dönemsel* inovasyon faaliyetleri ön plana çıkmaktadır (Tushman ve O'Reilly, 1996; 24).

İnovasyon faaliyetleri özelinde ilk değerlendirmeler uyum döngüsü süreci özelinde yapılmıştır. Örgütlerin farklılaşan stratejik kapasiteleri, problemlere karşı olan çözüm önerilerini çeşitlendirmektedir. Bu sayede döngü özelinde, her örgüt türünün inovasyonu farklı şekilde değerlendirerek hareket edeceği ifade edilmektedir (Aleksic ve Rasic, 2017; 89-90). Miles ve Snow'un (1978) tipolojisi ile inovasyonun ilişkisini bu bağlamda tartışan öncül çalışma Dvir ve diğeri, (1993) tarafından yapılmıştır. Çalışmada inovasyonun örgütsel başarı ile ilişkisi incelenmiştir. Yazarlar çalışmanın yapıldığı döneme uygun şekilde inovasyonu, teknoloji kavramına indirgemmiştir. Çalışmanın bulgularına göre analizciler kısa vadede, yüksek performans için inovasyon faaliyetlerine yatırım yapmaktadırlar. Savunmacılar, inovasyonu kısa ve uzun vadede yüksek performans için gerekli görmektedirler. Arayıcılar ise inovasyon faaliyetleri ile uzun vadede yüksek performans hedefi belirlemektedirler (Dvir ve diğeri, 1993; 156). Çalışmada tepki vericiler özelinde herhangi bir analiz bulunmamaktadır.

OECD'nin (2005) inovasyon kavramını teknolojiden çok daha geniş bir perspektife taşıması, yeni dönem çalışmalarını şekillendirmiştir. Bu nedenle, yeni ürün veya hizmetler, yönetimsel uygulamalar, örgütsel süreçler ve örgütün temel politikası ile planları inovasyon dahilinde değerlendirilmektedir (McAdam ve Galloway, 2005; 280). İnovasyonun uygulanma süreci, Miles ve Snow tipolojisi (1978) için belirleyicidir. Örgütler, inovasyonu bir ihtiyaç olarak nitelendirirse dönemsel faaliyetlere yönelmektedirler. İnovasyonun sürekli uygulanması, örgütlere ufak gelişmeler veya yapıya basit eklentiler olarak geri dönmektedir. Radikal seviyede uygulanan inovasyonun ise örgütün risk alarak mevcut yapısını, becerilerini ve uygulamalarını temelden değiştirme çabası olarak yorumlanmaktadır

(Sollosy ve diğeri, 2019; 929). Bu noktada Simsek'in (2009; 599) sürekli ve dönemsel inovasyon faaliyetlerini örgütsel tasarım ile ilişkilendirmesi, tipolojinin özelinde yeni tartışmaları yaratmıştır.

Günümüz şartlarında inovasyonun dönemsel yapılamayacağını belirten Sollosy ve diğeri, (2019) Miles ve Snow (1978) tipolojisini sürekli ve radikal inovasyon yöntemlerini baz alarak incelemiştir. Yazarlar bu noktada faaliyetlerin uygulanma yöntemi ve sıklığına da yer vermişlerdir. Bulgularına göre arayıcılar, sıklıkla radikal inovasyona yönelirken nadiren sürekli inovasyon yöntemine başvurumaktadırlar. Savunmacılar, arayıcılar ile ters yönlü eğilimler göstermektedirler. Bu örgütlerde sürekli inovasyona öncelik verilmekte, radikal inovasyona nadiren yönelim gözlenmektedir. Analizciler hem sürekli hem de radikal inovasyon yöntemi kullanılan faaliyetleri sıklıkla tercih etmektedir. Çalışmada kendine yer bulabilen tepki vericiler ise yapılarında inovasyon faaliyetlerine nadiren yer vermektedirler (Sollosy ve diğeri, 2019; 930).

Tez kapsamında, tipolojide yer alan örgüt türlerinin amaçları, inovasyon faaliyetlerini tercihleri ve uyum döngüsü içerisindeki çözüm önerileri göz önünde bulundurulmaktadır. İnovasyon stratejileri ile olan ilişkileri bu bağlamda geliştirilmiştir. Tipolojide arayıcılar olarak tanımlanan örgütlerin, odak noktası yeni pazarlar ve yeni fırsatların keşfi olarak nitelenmektedir (Zahra ve Pearce, 1990, 752). Başarı ile tamamlanan keşif sürecinin ardından uygulanacak radikal inovasyon yöntemi ile pazarın lideri konumuna ulaşılması istenmektedir. Arayıcıların faaliyet gösterdikleri pazarlarda, liderliğin yanı sıra standartları belirleyici örgütler olması beklenmektedir (Song ve diğeri, 2007; 31). Bu noktada örgütlerin rakiplerine karşı üstünlüğü radikal inovasyon yöntemi ile sağlayacağı düşünülmektedir. Üstünlüğün yeni ürün ve hizmetler haricinde, yeni pazarlarda da sağlanması ihtiyacı bu tür örgütlerde geçerli olabilecektir. Örgütün faaliyetlerini sürdürdüğü çevrenin kapsamının genişlemesi ise yeni hedefleri ortaya çıkarabilecektir. Rekabetçi liderlik özelliklerinin yanı sıra portföy zenginleştirme stratejisi ile de uyum gösteren hedeflerin etkisi ile aşağıdaki önerme geliştirilmiştir:

***Önerme 1a:*** Arayıcı örgütler tasarım sürecinde, inovasyon stratejileri arasından rekabetçi liderliği ve portföy zenginleştirmeyi tercih ederler.

Risklerden uzak durma ve mevcut pazar payının sürdürülmesi odaklı örgütler, tipolojide savunmacılar olarak tanımlanmaktadır (Zahra ve Pearce, 1990; 751-752). Bu türde örgütler inovasyon yatırımlarında muhafazakar olarak nitelenmektedir (Dvir ve diğeri,

1993; 160). Savunmacılar, inovasyon faaliyetlerinde genellikle sürekliliğe önem vermektedirler. Radikal inovasyon yöntemi, pazar içindeki güncel konumlarına zarar verici ve örgüt kapasitelerini zorlayıcı olarak görülmektedir. Büyük pazar payı ve tüketici portföyü kayıpları halinde radikal inovasyon, son çare olarak uygulanabilmektedir (Lin ve diğerleri, 2014; 1981). Sabit planları güncel konumlarını korumak olan bu türde örgütlerde, sürekli inovasyon yöntemi tercihi ile ufak gelişimler ve yapıya basit eklentilerin sürekliliği amaçlanmaktadır (Sollosy ve diğerleri, 2019; 930). Bu noktada örgütlerin, müşteri sıkılganlığına karşı çözüm üreten inovasyon stratejilerini hedeflediği düşünülmektedir. Müşteri ilgisi ile uyum gösteren hedeflerin etkisi ile aşağıdaki önerme geliştirilmiştir:

**Önerme 1b:** *Savunmacı örgütler tasarım sürecinde, inovasyon stratejileri arasından müşteri ilgisini tercih ederler.*

Tipolojide arayıcılar ile savunmacıların birbirlerine zıt yaklaşımlar geliştirdiği söylenebilmektedir. Miles ve Snow (1978), zıt yaklaşımların arasında orta noktada analizciler türünü tanımlamaktadır. Güncel analizlerde bu tür örgütlerin, faaliyetlerinde çok yönlülüğün en fazla gözlemlendiği yapıya sahip olduğu açıklanmaktadır (Song ve diğerleri, 2007; 20). Bu sayede analizcilerin, endüstri liderliği sabit fikirliliğine sahip arayıcılar ile portföy korumacı sabit fikirliliğine sahip savunmacıların, kısıtlarından uzak davranabildikleri belirtilmektedir (Slater ve diğerleri, 2010; 475-476). Tasarımlarında kendileri için faydalı olanı tercih etmeye çalışan bu tür örgütlerde, yapı içerisinde inovasyon rutin hale gelmektedir. Sürekli ve radikal inovasyon kapsamındaki tercihlere sıklıkla rastlanmaktadır. Fakat arayıcılar seviyesinde ürün veya pazar inovasyonunu tercih etmemektedirler. Benzer şekilde savunmacılar kadar süreç inovasyonu tercihleri gözlemlenmemektedir (Sollosy ve diğerleri; 2019; 930). Bu noktada örgütlerin kendi faydaları doğrultusunda tüm inovasyon stratejilerine yönelebileceği düşünülmektedir. Rekabetçi liderlik, portföy zenginleştirme ve müşteri ilgisi ile uyum gösteren hedeflerin etkisi ile aşağıdaki önermeler geliştirilmiştir:

**Önerme 1c:** *Analizci örgütler tasarım sürecinde, inovasyon stratejileri arasından rekabetçi liderliği, portföy zenginleştirmeyi ve müşteri ilgisini tercih ederler.*

**Önerme 1d:** *Analizci örgütler, rekabetçi liderlik ve portföy zenginleştirme stratejilerini arayıcılara, müşteri ilgisi stratejisini ise savunmacılara göre daha az tercih ederler.*

Öncelikli amaçları hayatta kalmak olan tepki vericiler ise temel yetkinlikleri özelinde en zayıf örgütler olarak görülmektedir. Miles ve Snow (1978) bu tür örgütlerin herhangi bir

stratejiyi uygulayamayacakları yönünde keskin ifadelerden kaçınmamaktadır. Sonraki dönem çalışmalarda bu ifadelerde keskinliğin azaldığı gözlemlenmektedir. Hambrick (1983), tepki vericilerin büyük çevresel değişiklikler karşısında anlık stratejiler uygulayabileceklerini tartışmıştır. Günümüze yaklaştıkça ifadelerde inovasyon faaliyetlerinin herhangi bir odak noktası oluşturmadığı ve önceliğin rekabetten kaçmak olduğu vurgusu artmaktadır (Song ve diğerleri, 2007; 20). Sürekli veya radikal inovasyon yöntemlerinin nadiren uygulandığı bulgusu (Sollosy ve diğerleri; 2019; 930), bu vurguyu güçlendiren örneklerdendir. Bu noktada örgütlerin öncelikle rekabetçi liderlik stratejisinden kaçınacağı yorumu yapılmaktadır. Stratejik kapasiteleri açısından vasat olmaları sebebi ile müşteri ilgisi ve portföy zenginleştirme inovasyon stratejilerinin bütüncül olarak uygulanamayacağı söylenebilmektedir. Hayatta kalabilmek amacı ile stratejilerin taktiklerini kısa süreli uygulayabileceği düşünülen tepki vericiler için aşağıdaki önermeler geliştirilmiştir:

***Önerme 1e:*** *Tepki verici örgütler tasarım sürecinde, inovasyon stratejileri arasından rekabetçi liderlik tercihinden kaçınırlar.*

***Önerme 1f:*** *Tepki verici örgütler tasarım sürecinde, inovasyon stratejileri arasından portföy zenginleştirme ve müşteri ilgisi stratejilerinin sadece taktiklerini tercih edebilirler.*

## 4. STRATEJİK GRUPLAR

Stratejik gruplar araştırmalarda kendine sıklıkla yer bulmaktadır. Bir endüstride faaliyet gösteren örgütlerin farklılaşmasının veya endüstriler arası kıyaslamaların yapılabilmesi, kavramın güncelliğinin korunmasını sağlamaktadır. Kavramın kuramsal geçmişi ise Hunt'ın (1972) yaptığı çalışmalara dayanmaktadır. Yazar, beyaz eşya endüstrisinde faaliyet gösteren örgütleri analiz etmiş ve Aynı endüstride yer almalarına rağmen, başta performans olmak üzere gözlemlediği farklılıkların kaynağını tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu noktada benzer özellikler gösteren örgütlerin, benzer stratejilere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tespit edilen stratejiler dikey bütünleşme, ürün çeşitlendirme ve ürün farklılaştırma'dır (Nayyar, 1989; 102).

Kavramın alt yapısı, ilk dönemlerinde klasik ve neo-klasik iktisat yaklaşımlarından beslenmektedir. Endüstrilerin, örgütlerin dışında geliştiği ve tüm örgütleri kapsadığı yorumu bu sayede yapılmıştır (Porter, 1980). Sanayilerde faaliyet gösteren örgütlerin, yapı-performans ilişkisi çalışmaların odak noktasını oluşturmaktadır. Örgütlerin sürdürdükleri rekabet içinde, mevcut konumlarının detaylı incelenmesi ile, genel çerçeve çizilmiş bulunmaktadır (Caves ve Porter, 1977). Yapılan sınıflandırma çalışmalarında, ortaya çıkan grupları belirleyen unsurların, uygulanan stratejiler olduğunun tespiti ise *stratejik grup* kavramının kabul görmesini sağlamaktadır (McGee ve Thomas, 1986; 142).

Endüstri, stratejik grup ve uygulanan stratejilerin konumları ve aralarındaki ilişkileri ise Porter'ın çalışmaları (1979 ve 1980) sayesinde netleşmiştir. Bu bağlamda, öncelikle stratejik grup "bir endüstride faaliyet gösteren ve benzer stratejileri uygulayan örgütler bütünü" olarak tanımlanmaktadır (Porter, 1980; 129). Ayrıca tanımlanan bir stratejik grupta yer alan örgütlerin sadece stratejileri benzeşmemektedir. Yapılan SWOT Analizi özelinde, dış çevreden algılanan fırsat ve tehditler de yakınlık göstermektedir. Bu sayede örgütlerin göstereceği tepkilerin de paralel olacağı söylenmektedir (Porter, 1979; 215).

Endüstri ise kapsayıcı konumunu korumaktadır. Tüm stratejik gruplar endüstriyi oluşturmaktadır. Bunun yanında bir stratejik grupta tek bir örgüt veya endüstride faaliyet gösteren tüm örgütler de yer alabilmektedir (Porter, 1979). Stratejik grupların oluşmasında ön koşul olarak örgütlerin farklılaşmasına imkan tanıyan bir endüstrinin varlığı gerekmektedir. Bu noktada örgüt ve endüstri temelli analizler ön plana çıkmaktadır. Örgüt

temelli analizlerde farklı vizyon ve misyon belirlenmesi yer almaktadır. Yöneticilerin, endüstri özelinde sahip olduğu algılar da farklılaşmayı tetikleyebilmektedir (Fiegenbaum ve diğerleri, 1987; 11-12). Endüstri temelli analizlerde ise endüstriyi etkileyebilen makro belirsizlik tespit edilmektedir. Belirsizlik örgütlerin birbirinden farklılaşmasını sağlamaktadır (Reger ve Huff, 1993; 114-115).

Stratejik grupların oluşma nedenlerini açıklamaya çalışan örgüt ve endüstri temelli yorumlar, analizlerin derinleşmesini sağlamıştır. Bu sayede ortaya çıkan ve kabul gören temel ekoller ise iktisat, kaynak temelli yaklaşım ve psikoloji olarak açıklanmaktadır (Hoyt ve Sherman, 2004: 238-239). Stratejik grupların analiz edilmesinde endüstri veya örgütlerin seçilebilmesi, ekollerin içeriklerini zenginleştirmektedir. İktisat ekolünde örgütlerin performanslarına odaklanılmaktadır. Tespit edilen farklılıklar, hareketlilik engelleri çerçevesinde betimlenmektedir. Kaynak temelli ekolde, kaynaklar stratejik grup varsayımlarını şekillendirmektedir. Psikoloji ekolü ise yöneticilerin bilişsel eğilimlerinin belirleyici unsur olduğunu belirtmektedir (DeSarbo ve diğerleri, 2009).

#### **4.1 İktisadi Stratejik Grup Ekolü**

Stratejik Grupların iktisat temelli açıklanmasında iki dönemin bulunduğu söylenebilmektedir. Klasik dönem iktisadi yaklaşımların egemen olduğu ilk dönemde, endüstrinin homojen olduğu görüşü ön plana çıkmaktadır. Endüstride faaliyet gösteren örgütler, aynı stratejileri uygulamaktadır. Elde edecekleri performans ise endüstri tarafından belirlenmektedir (Peng ve diğerleri, 2004; 1109-1110). Örgütler arası tespit edilebilecek farklılık olarak, ekonomik büyüklükleri gösterilmektedir (Porter, 1979). Stratejik grupların kabul edilmesi ile ekolün ikinci dönemine geçiş yapılmaktadır. Endüstri yerine stratejik grupların analiz birimi olarak seçilmesi, varsayımların temelden değişmesini sağlamış bulunmaktadır. Yapılan çıkarımlarda, endüstrinin homojen olduğu varsayımı terk edilmektedir. Yeni varsayıma göre endüstri içinde farklı stratejilerin uygulanması, stratejik grupları yaratmaktadır. Stratejik gruplar birbirleri ile heterojen bir yapıda konumlandırılmıştır. Tespit edilen stratejik grupların içerisinde yer alan örgütler arasında homojenlik olduğu kabul edilmektedir (Barney ve Hoskisson, 1990; 188).

İlk dönem analizlerin beslendiği diğer önemli kaynak ise Yapı-Davranış-Performans modeli (SCP Model) olarak belirtilmektedir. Endüstri yapısının, performansı belirlediği görüşünün egemenliği, davranışın pasif bir konuma sahip olmasını sağlamıştır (Dranove ve diğerleri, 1999; 1038). Davranışın yeni konumu ise örgütlerin stratejik tercihlerine

yoğunlaşmaktadır. Stratejik grupların, performans farklılığını ortaya çıkaracağı görüşü bu noktada değer kazanmaktadır. Grubun devamlılığını sağlamak performansın sürekliliğine bağlanmakta ve bu amaçla *hareketlilik engelleri* tanımlanmaktadır (Barney ve Hoskisson, 1990; 191-192).

Hareketlilik engelleri, stratejik grup çalışmalarının kuramsal temelini oluşturmakta ve tüm ekollerde kendisine yer bulmaktadır. İktisadi yorumların temel noktası olan kavram, “örgütlerin faaliyet gösterdikleri endüstride konumlarını özgürce değiştirmelerini engelleyen yapısal faktörler” olarak tanımlanmaktadır (Caves ve Porter, 1977; 246). Yapısal faktörlerin neden kaynaklandığı çalışmalarda önemli yer tutmaktadır. Bu kapsamda, McGee ve Thomas’ın (1986; 151) pazar, endüstri ve örgüt kaynaklı analizleri önem taşımaktadır. Üretim hattı ve coğrafi konum gibi özellikler, pazar kaynaklı özellikler kapsamında değerlendirilmektedir. Bu noktada, Ar&Ge faaliyetleri ve üretim süreçleri, endüstri kaynaklı engellere örnek gösterilmektedir. Yönetim şekli ve sahiplik gibi örnekler ise örgütsel kaynaklarda yer almaktadır (McGee ve Thomas, 1986).

Örgütlerin hareketlilik engellerinden farklı alanlarda fayda sağlaması ise engelleri güçlendirme amaçlarını ortaya çıkarmaktadır (Caves ve Porter, 1977). Öncelikle hareketlilik engelleri, gruplar arası hareketin mali bedeline odaklanmaktadır. Endüstri içerisinde, farklı gruplarda yer alan örgütlerin aldıkları kararlar birbirlerinden farklılaşmaktadır. Aralarında kıyaslama yapıldığı zaman bir örgütün kararları, diğer örgüt için büyük bir maliyetin ve zamanın sonucu olarak nitelenmektedir. Stratejilerin algılanma süreci ise beraberinde büyük belirsizlikler getirmektedir (McGee ve Thomas, 1986).

Rekabetin stratejiler özeline odaklanması ise karşılaşılabilecek maliyeti arttırmaktadır. Mevcut stratejinin değiştirilmesi kararı ise endüstri seviyesinde örgütün konumunu değiştirmektedir. Değişimin örgüt içinde yansımaları ile, beklenen kazancın yerini mali zarar almaktadır (Porter, 1980; 133-134). Engellerin ortaya çıkarttığı bu büyük yükler ile karşılaşmak istemeyen örgütler, mevcut düzenlerini devam ettirme yoluna yönelmektedir. Bir başka deyişle, yükselen engeller hem gruplar arası hareketi hem de değişimi önlemektedir (Hatten ve Hatten, 1989). Bu sayede gruplara ait stratejilerin korunması sağlanmakta ve taklit edilebilmesinin önüne geçilmektedir (Porter, 1979).

İktisadi ekol özelinde, stratejik grup üyeleri arasında hareketlilik engelleri, uygulanan stratejilerden daha önemli bir konumda görülmektedir. McGee ve Thomas (1986) bu fikri savunmakla beraber, grup tanımını hareketlilik engellerini temel alıp yapmaktadırlar.



Yazarlar ayrıca engellerin grupta yer alan örgütlere doğal bir koruma sağladığını savunmaktadırlar. Bu sayede stratejik grubun sahip olduğu hareketlilik engelleri, paylaşılan ortak değerler olarak nitelendirilmektedir (McGee ve Thomas, 1986). Endüstri içinde performans farklılıklarının hareketlilik engelleri ile açıklanabilmesinin kabulü ise (Caves ve Ghemawat, 1992), stratejik grupların belirleyici unsurunun, hareketlilik engelleri olduğu anlayışını kuvvetlendirmektedir. Bu sayede sadece endüstri içerisinde, birbirinden hareketlilik engelleri ile ayrışabilen örgütlerin stratejik grupları meydana getirebileceği savunulmaktadır (Mascarenhas ve Aaker, 1989).

#### **4.2 Kaynak Temelli Stratejik Grup Ekolü**

Örgütlerin sahip oldukları kaynaklara iktisadi ekolün açıklamalarında oldukça az yer verilmektedir. Önemlerinin vurgulandığı noktalar bulunsa bile detaylı analizlerden uzak kalınmaktadır. Kaynak temelli stratejik grup ekolünde ise tespit edilen bu eksiklikler kapsamında analizler yapılmaktadır. Analizlerin besleyici unsuru Edith Penrose'un çalışmalarından alınmaktadır. Yazarın 1959 tarihli *The Theory of the Growth of the Firm* eseri ise genel çerçeveyi oluşturmaktadır. Çalışmada örgütler, sahip olduğu kaynakların bütünü olarak tanımlanmaktadır. Sermaye ve insan haricinde fiziksel ve örgütsel faktörler de birer kaynak olarak nitelendirilmektedir (Rugman ve Verbeke, 2002).

Kaynakların stratejik önemi üzerine yürütülen tartışmalar ise iktisadi ekolün homojenlik yaklaşımının terk edilmesine neden olmaktadır. Çünkü örgütlerin sahip oldukları stratejik kaynaklar farklılaşmaktadır. Ayrıca kaynakların niteliği, örgütler arasında sınırsız bir hareketliliğe izin vermemektedir (Barney, 1991). Bu noktada, örgütlerin sahip oldukları farklı kaynakların taklit edilemediği iddia edilmektedir. Böylece örgütlerin birbirlerinin stratejileri hakkında istihbarata sahip olsalar bile, kaynakların stratejilerde değişikliklere imkan tanımadığı belirtilmektedir (Zuniga-Vicente ve diğerler, 2004). Taklit edilmenin önüne geçen unsurlar *izolasyon mekanizmaları* olarak tanımlanmaktadır. Kaynak temelli ekolde, hareketlilik engellerinin yerine izolasyon mekanizmaları geçmektedir (Lippman ve Rumelt, 1982).

Endüstrinin örgütsel performansı belirlediği varsayımı da kaynak temelli ekolde değişime uğramıştır. Çalışmalarda örgütsel performans, kaynakların kullanımı ile ilişkilendirilmemektedir. Bir stratejik grup içerisinde bulunan ve benzer stratejiler uygulayan örgütlerin, performanslarının farklılaşabileceği söylenmektedir (Ferguson ve diğerleri, 2000; 1197). Ayrıca stratejik grup içerisinde tespit edilen performans farklılığının,

endüstride yer alan gruplar arasındaki farktan daha fazla olduğu açıklanmaktadır (Zuniga-Vicente ve diğerleri, 2004; 221-223). İktisat ekolünün sahip olduğu varsayımları temelden değiştiren kaynak temelli stratejik grup ekolünde, stratejik kaynakların ne olduğuna dair tartışmalar ise farklılıkları açıklama hedefi ile yürütülmektedir (Anand ve diğerleri, 2013).

Amit ve Shoemaker'ın (1993) stratejik kaynaklar sınıflandırması ise kapsayıcı analizleri ile kabul görmektedir. Yazarlar öncelikle endüstri ile örgütün arasındaki ilişkiye değinmektedirler. Rakipler, müşteriler ve tedarikçilerin yanı sıra gruba dahil olan örgütler *stratejik endüstri faktörleri* olarak değerlendirilmektedir. Örgütün kendine özgü kaynakları ise sınıflandırmayı tamamlamaktadır. Başarı kıstası olarak, örgütün rekabette avantaja sahip olması belirtilmektedir. Başarıya ulaşmak için öncelikle stratejik endüstri kaynaklarının anlaşılabilmesi gerekmektedir. Önemli olduğu tespit edilen kaynaklara örgütün yoğunlaşması beklenmektedir. Eğer örgüt, değerlendirmelerinde başarılı olursa, kaynaklarını stratejik endüstri kaynaklarına göre kullanabilecektir. Böylece örgüte has kaynakların her biri *stratejik varlık* konumuna sahip olacaktır (Amit ve Shoemaker, 1993; 37-41).

Kaynak temelli stratejik grup ekolünün genel değerlendirmesi ile yeni bir stratejik grup tanımına ulaşılabilmektedir. Örgütün hayatına başladığı andan itibaren bağımlı olduğu kaynaklar ve uyguladıkları stratejiler bu noktada temel teşkil etmektedir (Zuniga-Vicente ve diğerleri, 2004). Bu bağlamda stratejik gruplar “sahip oldukları kaynaklarda ve uyguladıkları stratejilerde benzeşen örgütler bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Hatten ve Hatten, 1987; 329). Amit ve Shoemaker'ın (1993) çalışmasına ithafen “strateji seçimini benzer stratejik endüstri faktörlerinden seçen örgütler” diğer bir stratejik grup tanımı olarak ön plana çıkmaktadır (Mehra, 1996; 309). Cool ve Schendel ise stratejik gruplar özelinde öncelikle sürdürülen rekabeti *kaynak temelli* olarak açıklamakta (1987; 1106) ve ardından gruplar arası farklılaşmanın *kaynak kullanımı* olduğunu belirterek katkı yapmaktadırlar.

### **4.3 Psikolojik Stratejik Grup Ekolü**

İktisat ve kaynak temelli stratejik grup ekollerinin, nesnel analizleri temel aldığı söylenebilmektedir. Örgüt yöneticilerinin rolü ise stratejilerin uygulanması ve takibi aşamalarına indirgenmiş bulunmaktadır. Psikolojik ekolün ortaya çıkması ise eksikliklerin tespit edildiği, yöneticilerin rolü ve öznel yorumların eksikliği başlıklarının, bir arada değerlendirilmesi ile sağlanmaktadır. Berger ve Luckmann'ın (1967) sosyal inşa çalışması

ise ekolün temel varsayımını ortaya çıkarmaktadır: “Stratejik gruplar, sosyal inşa sürecinde yöneticilerde karşılık bulan bir algıdır.” (Spencer ve diğerleri, 2003; 205).

Psikolojik ekolde, yöneticilerin karar verme süreçleri temel analizleri şekillendirmektedir. Yöneticilerin *psikolojik haritaları* alınan kararların arka planını gözler önüne sermektedir. Zaman içerisinde bilişsel psikoloji adında özelleşen bu incelemeler sonunda, bireylerin sahip olduğu sınırlı rasyonellik durumuna dikkat çekilmektedir. Bu noktada odak, kararlar öncesinde yapılan bilişsel sınıflandırmalardır (Reger ve Huff, 1993). Yapılan sınıflandırmalar sonucunda yöneticilerin, rekabet halindeki örgütleri zihinlerinde gruplara ayırdıkları gözlemlenmektedir. Bu noktada stratejik kararlar, sınıflandırılan grupların birbirleri ile bilişsel olarak kıyaslanmasının ardından alınmaktadır (Jackson, 2000).

Stratejik grupların psikolojik ekolde tanımlanması aşamasında iki farklı görüş ön plana çıkmaktadır. İlk görüş, öncelikle örgüt yöneticilerinin bilişsel benzerliklerine odaklanmaktadır. Bu bağlamda stratejik gruplar “benzer bilişsel yapıya sahip yöneticilerin, benzer stratejiler uygulaması sonucunda meydana gelen örgütsel bütünlük” olarak tanımlanmaktadır (Porac ve diğerleri, 1989). İkinci görüş ise yöneticilerin gruplandırmayı, bilişsel haritalarında önem verdikleri faktörlere göre yaptığını kabul etmektedir. Görüşe göre, stratejik grup “yöneticilerin bilişsel hiyerarşileri sonucunda, benzer stratejileri izlediğini düşündüğü örgütler bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Peteraf ve Shanley, 1997; 166). İki farklı görüşü destekleyen veya reddeden çalışmaların olması ise ekolün pek çok bilinmeze sahip olduğunu gündeme getirmektedir. Yine de bu ekolün stratejik seçim ve karar vericilerin psikolojisi üzerine pek çok katkı yaptığı kabul edilmektedir. Stratejinin nesnellik yerine öznellik merkezli olduğu iddiası, stratejik grupların oluşmasında da geçerliliğini korumaktadır (Spencer ve diğerleri, 2003; 224-225).

Kuramsal geçmişinde, üç temel ekol ile şekillenen stratejik grup kavramı, günümüzün dinamik şartlarından etkilenmektedir. Yakın gelecekte ekol haline gelmesi muhtemel yeni yaklaşımlar bu sayede ortaya konmaktadır. Stratejik grupların varlığını kabul ederek yola çıkan bu yaklaşımlarda, önceden paylaşılmış tüm varsayımlar ve analizler gözden geçirilmektedir. Yeni yaklaşımlar arasında, evrimsel bakışa sahip genetik stratejik gruplar bulunmaktadır. Melez stratejik grup yaklaşımı da araştırmalarda yeni gelişen analizlerin önünü açmaktadır.

#### 4.4 Genetik Stratejik Grup Yaklaşımı

Doğada yaşanan evrim sürecinin dinamik bir sürekliliğe sahip olduğu kabul görmektedir. Kazananlarının veya kaybedenlerinin olması ise evrimin en doğal sonucu olarak açıklanmaktadır. Evrimsel bakışın, stratejik gruplar üzerinde özelleşmesinde, ilk olarak dinamiklik vurgusu ön plana çıkmaktadır. Tespit edilen eksiklikler ise endüstri ve rekabet kavramlarının dinamiklikten uzak ve neredeyse sabit olarak nitelenmesidir (Lee ve diğerleri, 2002; 729). Yaklaşımına göre, rekabet süregelen dinamik bir süreçtir. Endüstriler de sonsuza kadar sabit konumlarında kalmayacaklardır (Nelson ve Winter, 1978; 524).

Endüstrinin değişebilir ve rekabetin sürekli olduğunun kabul edilmesi ile stratejik gruplara yönelik varsayımlar etkilenmektedir. Öncelikle, stratejik grupların sabit konumlara sahip birer yapı olduğu reddedilmektedir. Stratejik grupların, yaşanan süreçlerin sonunda meydana geldiği görüşü ile “her endüstride stratejik grup olur” varsayımı, artık göz ardı edilmektedir (Lee ve diğerleri, 2002). Yaklaşım özelinde, iktisat ekolüne yönelik eleştiriler yanında psikolojik ekole yönelik fikirlerde paylaşılmaktadır. Ekolün, iktisat ve kaynak temelli analizlere getirdiği “insansız modelleme” eleştirisi destek görmektedir. Fakat stratejik grupların tamamen bilişsel süreçlere indirgenmesine, evrimi göz ardı ettiği için destek verilmemektedir (Lee ve diğerleri, 2002; 728).

Evrimsel bakışın stratejik gruplara getirdiği yaklaşım ise *genetik algoritma* olarak adlandırılmaktadır (Lee ve diğerleri, 2002; 730). Yaklaşımın temelinde stratejik grupların evrim geçirdiği kabul edilmektedir. Örgütlerin sürdürdüğü rekabet, kazanımlara ve kaybedişlere imkan vermektedir. Artık stratejik grup üyeliklerinde değişimler yaşanma olasılığı ortaya çıkmaktadır. Grup içerisinde tespit edilmesi beklenen *ortalama grup stratejisi* ise farklılaşabilmektedir (Schimmer ve Bauer, 2012; 406-407). Stratejik grupların genetik yapısını değiştirecek çıkarımın kaynağı ise Alchian’ın (1950) çalışmalarında yer bulan, evrimsel iktisat yaklaşımıdır. Örgütlerin kontrolünde olan kaynaklar, üstlendikleri maliyetler ve sergiledikleri performanslar, ekonominin bütün halinde geçirdiği evrimin küçük birer sonucu olarak görülmektedir. Stratejiler ise örgütlerin evrime karşı göstermeye çalıştıkları uyumun özelinde gelişen, sergilenen günlük eylemler veya alınan kararlar olarak nitelenmektedir (Lovas ve Ghoshal, 2000).

Yaklaşımın, genetik algoritma kavramında iki temel unsuru bulunmaktadır. Bunlardan ilki *kalıtım* olarak açıklanmaktadır. Biyolojik süreçlerde kalıtım, ailenin genetik özelliklerinin, çocukların genetik özellikleri üzerinde belirleyici olduğunu belirtmektedir.

Stratejik gruplar özelinde *aile rolünü* endüstride en yüksek performansa sahip örgütler oynamaktadır. Geriye kalan örgütler ise kendi yapılarını, endüstri liderlerinin yapıları doğrultusunda, benzetmeye çalışmaktadırlar (Lee ve diğerleri, 2002; 729). İkinci unsur olarak *mutasyon* gösterilmektedir. Mutasyon, organizmanın başkalaşmasını açıklamak için kullanılmaktadır. Örgütlerin mutasyonu ise, geçmişlerinde işe yarayan çözümleri temel alarak, yapılarını değiştirme çabası olarak nitelendirilmektedir (Ito ve Rose, 1994; 39). Belirlenen stratejilerde farklılaşma veya inovasyon bu değişimin kaynakları olarak gösterilmektedir. Stratejik gruplar özelinde hayatta kalma ise ekonomik evrim kapsamında değerlendirilmektedir. Örgütlerin genetik algoritma unsurlarını beraber uygulayabilme kapasitesi hayatta kalma olasılıklarını güçlendirmektedir (Lee ve diğerleri, 2002; 729-730).

Genetik yaklaşımın en radikal varsayımları ise önceki ekollerin stratejik grubun yapısını korumaya yönelik çıkarımları özelinden gelişmiştir. İktisat ekolünde hareketlilik engelleri, kaynak temelli ekolde ise izolasyon mekanizmaları grubu koruma görevini üstlenmektedir (Dornier ve Noureddine, 2012). Süreç odaklı evrimsel yaklaşım ise stratejik bir grubun, yüksek performans göstermeden, kendisini nasıl koruyabileceğini sorgulamaktadır (Robertson, 2003; 58). Grup içinde, aile rolünü üstlenecek bir örgütün varlığı ise her an gözlemlenmemektedir. Bu durumda “stratejik grubun kendisi nasıl var olabilecektir” sorusu gündeme gelmektedir. Sorunun cevabı için yapılan değerlendirmeler sonucunda, stratejik grupların oluşabilmesi için öncelikle yapısal engellerin düşük seviyede olması gerektiği çıkarımı yapılmaktadır (Lee ve diğerleri, 2002; 733).

Örgütlerin birbirlerine yakınlaşmalarına imkan tanıyan bu an, başlangıç noktası olarak değerlendirilmektedir. Stratejik grubun, yaklaşan örgütler arasında oluşmasını sağlayan faktör ise stratejik etkileşimlerdir. Etkileşime girmenin yanında, etkileşimden kaçınmakta örgütsel bir tercih olarak belirtilmektedir (Mas-Ruiz ve Ruiz-Moreno, 2017; 1019). Bu noktada ilk olarak, örgütler arası etkileşimler sonrasında benzeşen özelliklere sahip olanlar, ortak değerler yaratmaktadır. Ortak değerlere sahip örgütlerin, ortak uygulamalara geçmesi ise stratejik etkileşimleri meydana getirmektedir (Cahuc ve Kempf, 1997). Benzeşen stratejilerin, örgütler tarafından artırılması ise stratejik etkileşimleri güçlendirmektedir. Stratejik etkileşimler bu aşamada grubun sınırını çizmektedir. Taklitçi örgütleri engelleyen bu mekanizma, yapısal engellerden farklılaşmakta ve ilk hamle avantajına imkan tanımaktadır (Lee ve diğerleri, 2002; 733).

Stratejik grupların performans farklılıkları, konu hakkında yapılan çalışmalarda geniş yer tutmaktadır. Başarılı olan grupların, rekabet avantajına sahip olduğu görüşü (Porter,

1979) ise genel kabul görmektedir. Evrimsel bakışın analizlerinde farklılaştığı nokta, başarının sürdürülebilirliğidir. Genetik algoritmanın kalıtım mekanizması bu noktada en yüksek performansın süreklilik açısından önemini olmadığını belirtmektedir. Bir stratejik grubun başarısı, çevresel faktörlere göstereceği uyum seviyesine bağlanmaktadır. Uyum ise stratejiler ile sağlanabilmektedir (Helfat ve Winter; 2011; 1244-1246).

Genetik stratejik grup yaklaşımının, odaklandığı son başlık ise endüstri ve endüstri içerisinde yaşanan rekabetin gruplara etkisidir. Örgütler arası rekabet, genellikle benzer pazarlara, benzer ürün veya hizmet sunan örgütler arasında değerlendirilmektedir (Peteraf, 1993). Bu noktada oluşan genel kanı, ürün veya hizmetlerin endüstrileri meydana getirdiği, stratejileri benzeşen örgütlerin ise endüstriler çatısı altında gruplaştığıdır. Evrimsel analizlerde, temel olarak rekabetin, benzer ürün veya hizmet sunan örgütler arasında yaşandığını kabul etmektedir. Bu noktada, kullanılan tanım ise *çevre* olmaktadır. Çevreye dahil olabilen örgüt sayısı rekabeti arttırmaktadır. Sunulan ürün veya hizmetin çeşidi azaldıkça, çevre de küçülmektedir. Fakat ürün veya hizmetler arasında farklılık arttıkça, tanımlanan çevre parçalanmaktadır. Bu noktada birbiri ile rekabet edebilecek örgüt kalmamaktadır. Stratejik grupların oluşması ise imkansız olarak nitelendirilmektedir (Lee, 2002; 735). Çevrenin sürdürülebilirliği, örgütün kendi yaşamının yanı sıra, çevre içindeki örgütlere belli oranda göstermesi gereken toleransa bağlanmaktadır (Konduk, 2018; 259).

Genetik stratejik grup çalışmaları yakın dönemde gelişmekte olan bir yaklaşımı ortaya koymaktadır. Kuramsal hikayesi yeni zenginleşmekte olsa bile genel kabul gören stratejik grup tanımının olmaması dikkat çekmektedir. Bu bağlamda yürütülen çalışmaların, global seviyede yaşanan rekabetin dinamikliğine odaklandığı söylenmektedir. Stratejik grupların oluşma ve farklılaşma süreçlerinde tespit edilen çeşitlilik bu zeminde tartışılmaktadır (Yu ve Cannella, 2013; 89-91). Ortaya konan cevaplar ise nesnel birer açıklayıcı mekanizma olarak değerlendirilebilmektedir. İktisat ve kaynak temelli ekollerin nesnel fakat anlık tespitleri ise süreç değerlendirmeleri ile terk edilmektedir. Psikolojik ekolün öznel yaklaşımı ise çalışmalarda role sahip görünmemektedir. Bu sayede evrimsel kökenli, genetik yaklaşımın stratejik grupları pozitivizm etkisinden uzaklaştırma çabasına sahip olduğu iddia edilebilmektedir. Yaklaşımın amacı olarak, derin nedensellik sunacak ve açıklayıcı mekanizmalarla kurgulanacak bilimsel gerçekçiliğin (Demetriou, 2009) olduğu beklenmektedir.



#### 4.5 Melez Stratejik Grup Yaklaşımı

Stratejik grupların Hunt'ın (1972) çalışması ile başlayan kuramsal hikayesi öncelikle Caves ve Porter'ın (1977) çalışmaları ile gelişmiş bulunmaktadır. Porter'ın (1979) katkıları ile kavram netleşmiştir. Yine Porter (1980; 129) tarafından kabul gören stratejik grup tanımına ulaşılmıştır. Tanımda yer alan stratejik benzerlik vurgusu ise sonraki süreçte yer alan tüm çalışmalarda mevcudiyetini korumaktadır. İktisat ve kaynak temelli ekollerde bu benzerlik yapısal nedenler ile özdeşleştirilmektedir. Psikolojik ekolde benzerlikler yöneticilerin bilişsel tutumlarında aranmaktadır. Gelişmekte olan genetik yaklaşımda, benzerliklerin neden ortaya çıktığı evrimsel süreçler ile değerlendirilmektedir.

Psikolojik ekol, benzerliklerin sorgulanmaya başladığı ilk araştırmaları içermektedir. Stratejik grupların, yöneticilerin bilişsel haritaları kaynaklı olduğunu söyleyen çalışmalarda, heterojen grup yapısını ortaya çıkaran stratejik uygulamaların olduğu söylenmektedir (Porac ve diğerleri, 1989). Bu bağlamda, grupların *stratejik benzerlik* ile çizilen sınırları genişletilmektedir. Öznellik boyutu giderek artan çalışmalar sonucunda, stratejik grup aidiyetine ulaşmak için *bilişsel kabul* yeterli olmaktadır (Reger ve Huff, 1993). Fakat nesnel çalışmaların, saha araştırmaları da benzer sonuçlara sıklıkla ulaşmaktadır. Kuramsal hikayenin gözden geçirilmesine sebep olan bu süreçte, farklılıkların sınıflandırılması yoluna gidilmektedir. Bu noktada Reger ve Huff'ın (1993; 117) psikolojik ekol eksenli çalışmaları temel alınmaktadır. Çalışmaya göre, bir stratejik grup içerisinde *çekirdek*, *ikincil* ve *geçici* örgütler bulunmaktadır. Çekirdek örgütlerin, grup içi mevcut stratejilerin muhafazakar uygulayıcıları oldukları belirtilmektedir. İkincil örgütler, stratejik grubun karakteristik stratejilerini takip etmektedir. Geçici örgütler, çekirdek ve ikincil örgütlerle sadece aynı endüstride faaliyet göstermektedir. Uyguladıkları stratejileri hızla değiştirebilmekte ve gruplar arası geçiş yapabilmektedirler (Panagiotou, 2006; 452).

Sınıflandırmanın, nesnel boyutta değerlendirildiği çalışmalarda, öncelikle yöneticiler yerine endüstriye odaklanılmaktadır. Uygulanan stratejilerin tespitinin ardından sınıflandırma yapılmaktadır. Bu noktada gruplar arası geçişin zorluğu varsayımı kabul edilmeye devam edilmektedir. Öznel ekolün gruplar arası geçiş yapabilen geçici örgütleri devre dışı bırakılmaktadır. Yerini kendi başına stratejik grup olduğu varsayılan *tek örgüt* almaktadır (McNamara ve diğerleri, 2003; 162). Tartışmanın odak noktası rekabet avantajı olmakta, ölçüm ise performans farklılıkları için yapılmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre ikincil örgütler, stratejik grupları içerisinde ve diğer gruplara göre en başarılı performansları



elde etmektedir. Başarılarının kaynağı ise grup içerisinde konumları ve farklı yan strateji uygulamaları olmaktadır (McNamara ve diğerleri, 2003; 177).

Stratejik gruplar içerisinde heterojen özellikler gösteren örgütlerin varlığı ve başarılarına dair bulguların sürekli elde edilmesi (Foreman ve Westgren, 2012; 181), melez stratejik grup yaklaşımının temelini oluşturmaktadır. Örgütlerin sınıflandırılması sayesinde, stratejik grupların türleri ortaya konmaktadır. Stratejik gruplar arası rekabet senaryoları da çalışmalarda geniş yer tutmaktadır. Sınıflandırma özelinde, çekirdek örgütlerin varlığı devam ettirilmektedir. Bu örgütler, grup içi mevcut stratejilerin muhafazakar savunucuları rolünü üstlenmektedir. Ayrıca örgütsel özellikleri, stratejik grubun sınırlarını belirleyen faktörlerden birisi olarak nitelenmektedir. Melez yaklaşımın odak noktası ise stratejik farklılıkları ve gruplar arası geçiş ihtimallerini değerlendirmektir (DeSarbo ve Grewal, 2008). Sınıflandırmanın bir sonraki aşamasında öznel ve nesnel bakış açıları bir arada değerlendirilmektedir.

Yaklaşımın temel varsayımı, *melez stratejik grupların, melez örgütler* tarafından meydana getirilmesidir. Melez örgütün tanımlandığı aşamanın öncülü olarak ikincil, geçici ve tek örgüt analizleri belirlenmiştir (Penagos-Londono ve Ruiz-Moreno, 2019). İkincil örgütler, artan çalışmalara rağmen, öznel ve nesnel yorumlarda güncelliğini korumaktadır. Nesnel bakış açısı, gruplar arası geçişe temkinli yaklaşmakta ve statik bir yorumla, tek örgütün, stratejik bir grup olabileceğini savunmaktadır. Öznel bakış açısı ise gruplar arası geçiş ihtimalini olağan bir durum olarak karşılamaktadır. Geçici örgüt tanımında, neredeyse sınırsız bir gruplar arası geçiş ihtimali belirlemektedir. Melez örgütün, öncüllerinden çıkaracağı sentez, dinamizm ekseninde şekillenmektedir (Chen ve Indartono, 2011; 530-531).

Melez örgütün dinamizmini açıklamak için öncül örgütlerin, grupları ile olan bağlarına değinilmektedir. Çekirdek örgütlerin grupları ile arasında sıkı bağlar gözlemlenmektedir. Konumları ise merkezci olarak açıklanmaktadır. İkincil örgütlerin grupları ile arasında olan bağ ise gevşek olarak nitelenmektedir. Bu noktada geçici örgütlerin bağ kuramayacak kadar hızlı hareket edebilmeleri, analizlerden diskalifiye olmalarını sağlamaktadır (Wry ve diğerleri, 2007). Yaklaşımında melez örgütler ise birden çok stratejik grupla, gevşek bağlar kurabilmektedir. Uyguladıkları stratejilerde, bağ kurabildikleri gruplardan izler taşımaktadır. Bu bağlamda, melez stratejik grup “bağ kurabildikleri stratejik gruplardan, stratejik çıkarımlar yaparak, kendine özgü stratejilerini belirleyen melez örgütler bütünü” olarak tanımlanmaktadır (DeSarbo ve Grewal, 2008; 294). Örgütsel sınıflandırmalar

sonucunda ulaşılan çekirdek ve melez stratejik grupların, faaliyet göstereceği endüstri yapısı ise rekabet özelinden açıklanmaktadır. Öncül ekollerin büyük ölçüde destekledikleri varsayımlar bulunmaktadır. Bunlardan ilki, yoğun rekabetin stratejik grup içerisinde yer alan örgütler arasında sürdüğünü söylemektedir (Sonenshein ve diğerleri, 2017; 627). İkincil grupların kabulü ise grup içi kıyaslamaları sağlamaktadır. Bu noktada ikinci varsayım olarak, grup içerisinde yoğun rekabetlerin çekirdek örgütlerin veya ikincil örgütlerin kendi aralarında olduğu belirtilmektedir (DeSarbo ve Grewal, 2008). Melez yaklaşımın varsayımlarda gördüğü eksiklikler ise yeni rekabet anlayışını ortaya çıkarmaktadır.

Eksikliklerden ilkinin grup içerisinde yaşanan rekabeti, örgüt türlerine indirgemesidir. İkinci eksiklik ise farklı stratejik gruplarda yer alan örgütler arası rekabetin göz ardı edilmesidir. Melez yaklaşım, ilk eksiklik özelinde, en yoğun rekabetin çekirdek örgütler arası yaşandığını belirtmektedir. Bunun sebebi olarak, çekirdek örgütler arası benzerliğin, uzun vadeye yayılması gösterilmektedir (DeSarbo ve Grewal, 2008; 294). İkinci eksiklik özelinde yapılan değerlendirmeler ise melez yaklaşımın, kapsayıcı bir cevap arayışını göstermektedir. Analizler öncelikle endüstrilere odaklanmaktadır. Her endüstri kendi özelinde farklılaşan başarı faktörleri tanımlamakta ve faaliyetler başarılı olabilmek adına yapılmaktadır. Örgütler öncelikle hayatta kalmayı hedeflemektedir. Bu sebeple endüstrinin kalıplarına uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Paydaşlar ise uyum sağlayan örgütleri meşru kabul etmekte ve desteklemektedir (Rosa ve diğerleri, 1999; 69). Uygulanan stratejilerde benzer süreçleri geçirmektedir. Kalıplara uygun stratejiler tekrarlanabilmektedir. Bu sayede tekrarlanan stratejiler, uyumlarını arttırmakta ve meşru sayılmaktadır (Suchman, 1995). Kanıksanmış yol haritalarından uzaklaşan veya terk eden örgütler, endüstri içerisinde gayrı meşru olarak nitelenmektedir (Deephouse, 1999).

Endüstrinin ortaya koyduğu yol haritasına göre, çekirdek stratejik grup ve üyesi olan örgütler, meşru olarak nitelendirilirler. Melez örgütler ve oluşturdukları gruplar ise gayrı meşru görülebilirler. Çünkü birden çok grup ile etkileşime girmek, en temel özellikleri olarak açıklanmaktadır (DeSarbo ve Grewal, 2008; 297). Bu noktada melez yaklaşım, gayrı meşru görülebilecek yol haritasının aslında bir koruma mekanizması olduğunu belirtmektedir. Çıkarımın temel sebebi ise örgütlerin stratejileri birbirlerine benzedikçe, rekabetin daha yoğun yaşanacağı varsayımıdır (McNamara ve diğerleri, 2003; 167). Melez örgütler, rekabetin yoğunlaştığı aşamada, kurdukları gevşek bağları kullanmaktadır. Bir başka deyişle örgütlerin dinamikleri, aslında rekabetten uzaklaşmayı sağlayan tampon bölgelere dönüşmektedir (DeSarbo ve Grewal, 2008).

Melez stratejik grupta yer alan bir örgütün, başka gruplarda yer alan örgütlerle rekabete girme imkanı ise çok sayıda faktör üzerinden açıklanabilmektedir. Bu noktada örgütün faaliyet gösterdiği endüstrinin, performans üzerine belirleyicilik gücü önem kazanmaktadır (Pfarrer ve diğerleri, 2019; 769). İktisadi ekolü temsil eden bu yoruma göre, çoklu rekabet için belirli bir performans seviyesi gerekmektedir. Performansı kısıtlayıcı bir endüstride çoklu rekabet imkansızlaşmaktadır. Kaynak temelli ekol ise örgütün kaynakları ile çoklu rekabet arasında ilişkinin ortaya konması görüşü ile temsil edilmektedir. Kaynaklar üzerinden verilecek her kararın, strateji üzerinde etkisi olmaktadır. Bu noktada, örgütlerin öncelikle kendine has olan kaynakları koruyacak şekilde rekabeti seçmeleri tavsiye edilmektedir (DeSarbo ve Grewal, 2008; 295). Stratejik grup ekolleri haricinde, örgütün faaliyet gösterdiği pazarın özellikleri ve çevresel algı da çoklu rekabete etki edecek faktörlerdendir. Yapılacak çıkarım ise rekabet imkanının, çok faktörlü bir sınıflandırma sonrasında, yapılacak değerlendirme ile tespit edilebileceğidir (DeSarbo ve Grisaffe, 1998). Tek başına stratejik grup olduğu varsayılan tek örgüt bile bu bağlamda oluşabilmektedir. Sadece çekirdek stratejik grupların, stratejik sentezini yapıp, kendi eşsiz konumunu oluşturabilecek örgütler, bu ütöpik noktaya erişebilmektedir (DeSarbo ve Grewal, 2008; 297).

#### **4.6 İnovasyon Stratejileri – Stratejik Grup İlişkisi**

İnovasyon faaliyetleri özelinde yapılan çalışmalar sayesinde, inovasyon kavramının içeriği kuramsal açıdan zenginleşmiş ve örgütün bütün faaliyetlerini etkilediği yönünde analizler yapılmıştır. Örgüt kültürü ile inovasyonu bir arada inceleyen çalışmaların yanında, faaliyetlerin ne şekilde yürütüleceğini tasarlayan iş modelleri de inovasyon faaliyetleri kapsamında değerlendirilmiştir. Böylece uygulanan her strateji ile örgütün inovasyonu ne şekilde benimsediği arasında bağ kurulmuştur (Aspara ve diğerleri, 2010). İnovasyon faaliyetlerinin yeni ürün ve pazarlara yönelik genişlemek gibi temel stratejileri özelleştirdiği bu bağlamda tartışılmış, başta pazarlama ve Ar&Ge olmak üzere, örgütün bölümlerinin inovasyon sayesinde değişime uğradığı belirtilmiştir (Kabanoff ve Brown, 2008; 160).

Örgütlerin uyguladığı inovasyon stratejilerinin, zaman içerisinde çeşitlenmesi, beraberinde stratejilerin ne şekilde sınıflandırılabilmesine yönelik analizleri geliştirmiştir. Düşük maliyetle yüksek kaliteli üretim, kurumsal kimlik kazanımı, tasarım yeteneği ve Ar&Ge kapasitesi gibi öne çıkan örgütsel hedefler kapsamında, inovasyon stratejileri incelenmiştir (Hsu, 2009a). Çalışmalar sonucunda, farklı türde örgüt yapılarının,

belirledikleri hedefler ve sahip oldukları amaçlara yönelik çeşitli inovasyon stratejilerini uyguladıkları çıkarımı yapılmıştır. Ayrıca uygulanan inovasyon stratejilerinin, örgütlerin oluşturduğu stratejik grupları belirlediği sonucuna varılmıştır (Hsu, 2009b; 555-557). İnovasyon stratejileri ile oluşan stratejik gruplarda, dikkat çeken diğer bir çıkarım ise heterojen özelliklerin gruplar içinde de gözlemlenmesidir. Heterojen özelliklerin neden ortaya çıktığını analiz eden çalışmalarda, cevap olarak inovasyon kavramının sürekli gelişmesi ve stratejilerin hızla çeşitlenebilmesine dikkat çekilmiştir (Lee, 2003; 157). İnovasyon stratejileri ile oluşan stratejik gruplardaki bu melez özelliklerin ortaya konması ise uzun süredir inovasyon üzerinde yapılan çalışmalar ile ilişkilidir.

İnovasyon stratejileri özelinde başlayan bu çalışmalarda ilk olarak inovasyon faaliyetlerinin kaynakları üzerinde durulmuştur. İlk dönemde yapılan mikro seviye analizlerde, inovasyonun kaynağı olarak girişimci bireyler vurgusu ön plana çıkmaktadır. Makro seviyeye doğru ilerleyen analizler sonucunda yerleşim bölgesinde bulunan tüm paydaşların birer inovasyon kaynağı olduğu çıkarımı yapılmıştır (Tiffin ve Kunc, 2011). İnovasyon faaliyetlerinin artan kaynak sayısı ile bütüncül bir tanımını yapma ihtiyacı doğmuştur. Bu noktada başta birey olmak üzere, alt yapı yatırımları, sermaye, araştırma kurumları, üniversiteler ve pek çok aktörün oluşturduğu *inovasyon sistemi* yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Zhao ve diğerleri, 2013; 183). Kurulan sistemin, karmaşık yapıya sahip inovasyon faaliyetlerini, bütüncül bir homojenlik anlayışı ile algıladığı ve farklılaşmaların önüne geçmek istediği yorumu yapılabilmektedir.

İnovasyonun özelleşmiş stratejilere sahip olmasının kabul görmesi ile homojen inovasyon sistemi yaklaşımından uzaklaşmıştır. Örgütlerin uyguladıkları inovasyon stratejilerine göre kümeler oluşturabileceği yaklaşımı, çalışmalarda belirleyici rol üstlenmiştir. Uygulanan stratejilerin neler olduğuna dair net bir görüş belirtmeyen çalışmalarda, inovasyon stratejilerinin örgüt seviyesinde *keşfedici* veya *çıkarıcı* amaçlar taşıdığı çerçevesi çizilmektedir (Mueller ve diğerleri, 2013; 1607-1608). İnovasyon stratejilerini belirlemek isteyen örgütlerin amaçlarını, rekabet ettikleri çevrenin dinamikliği ve örgütsel kaynaklarının kısıtlı olması ekseninde yapacakları analizlere göre seçmesi beklenmektedir (Mom ve diğerleri, 2007; 911-912). Seçim sonrasında ortaya çıkan örgütsel yapılarda, homojen inovasyon sisteminin yerini zıt yaklaşımlara bıraktığı gözlemlenmektedir.

*Keşfedici inovasyon stratejilerini* benimseyen örgütler araştırma faaliyetlerine önem vermekte ve risk almaktan çekinmemektedir (He ve Wong, 2004; 481). Amaçlarını çevre

odaklı seçen bu örgütlerde yeni ürünler veya hizmetler, yeni pazarlar ve yeni dağıtım kanallarının geliştirilmesi hedeflenmektedir (Sariol ve Abebe, 2017; 40). Odak noktasını örgüt için yönelten örgütler ise *çıkarıcı inovasyon stratejilerini* benimsemektedir. Verimlilik ve performans artışı istenen sonuçlar olarak nitelenmektedir (He ve Wong; 2004; 481). Örgütün sahip olduğu becerilerin, bilgi birikiminin, sunulan ürün veya hizmete ait süreçlerin ve kullanılan dağıtım kanallarının verimliliğinde artış beraberinde yükselen performans değerlerini getirmektedir (Sariol ve Abebe, 2017; 40).

Belirli inovasyon stratejilerine odaklanarak yürütülen çalışmalarda, *keşfedici* veya *çıkarıcı* amaçlara sahip inovasyon faaliyetleri çerçevesinden uzak durulmuştur. Yapılan analizlerde, örgütlerin faaliyet gösterdikleri endüstriler içerisinde uyguladıkları inovasyon stratejilerine göre kümeleneyeceği varsayımı belirleyici olmuştur. Gurkov'un (2004) Rusya'da faaliyet gösteren kozmetik endüstrisini incelediği çalışmada, inovasyon stratejilerine göre dört farklı kümelenme tespit edilmiştir. Kümelerin karakteristik özelliklerini veren inovasyon stratejileri, sırası ile pazar inovasyonu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarında gelişim, kurumsal yapıda değişim, sunulan ürün ve teknolojiye gelişim ile ürünlerin kozmetik özelliklerinin farklılaşması olarak açıklanmaktadır (Gurkov, 2004;32). Bu noktada paylaşılan inovasyon stratejilerinin, OECD'nin (2005) genel kabul gören çalışmasında yer alan inovasyon türlerine yakınlığı dikkat çekmektedir.

İnovasyon stratejilerinin, kümelenmenin ötesinde stratejik gruplar oluşturabileceğine yönelik çalışmalar ise son dönemde yapılmış olan kısıtlı örnekleri içermektedir. Suarez-Serrano ve Pina-Mavarez'in (2011) İspanya'da faaliyet gösteren ilaç endüstrisini araştırdıkları çalışma ilk örneği oluşturmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, endüstri içerisinde uyguladıkları inovasyon stratejilerine göre üç farklı grup tespit edilmiştir. Gruplar arası farklılaşmayı sağlayan inovasyon stratejilerinin, ilaç üretimine özel Ar&Ge faaliyetleri ile olan ilişkisi çalışmanın genellenebilir olmasını engellemektedir. *Keşfedici* ve *çıkarıcı* inovasyon stratejileri çerçevesinin geliştirilmesi sayesinde diğer bir örnek çalışmaya ulaşılmıştır.

Chen ve diğerleri (2018; 13) çalışmalarında öncelikle, çevre ile inovasyon stratejileri ile arasında uyum amacı olan *çok yönlü inovasyon stratejilerini* tanımlamışlardır. Stratejik grupların *keşfedici*, *çıkarıcı* veya *çok yönlü* örgütlerden oluştuğu belirtilmiştir. *Keşfedici inovasyon stratejileri* olarak, çok kültürlü örgüt yapısı oluşturma, ürün lansmanlarını zamanında yapma ve ürün geliştirme süresini düşürmek için örgüt dışı kaynaklardan faydalanma gösterilmektedir. Örgüt hiyerarşisi içinde kontrol mekanizmalarını geliştirmek

ve çok yönlü görev tanımlarına örgütsel faaliyetlere ilişkin süreçlerin detaylı işleyiş bilgilerini ekleme, *çıkarıcı inovasyon stratejileri* kapsamında değerlendirilmektedir. *Çok yönlü inovasyon stratejilerine* özel örnekler verilmemekle beraber, bu türde örgütlerin meydana getirdiği stratejik gruplarda hakim stratejilerin, çevre-örgüt uyumu sürecinde ortaya çıkacağı açıklanmaktadır (Chen ve diğerler, 2018; 6-7).

Global seviyede süren rekabetin, inovasyon stratejileri ve stratejik gruplara etkisi ise Cabanelas ve diğerlerinin (2020) çalışmasının temelini oluşturmuştur. Otomobil endüstrisi içerisinde yaşanan rekabete odaklanan analizlerde, Kolombiyalı ve İspanyol üreticilerin inovasyon stratejileri incelenmiştir. Bu sayede kaynaklar ve stratejiler açısından büyük benzerlikler taşıdığı varsayılan stratejik gruplara odaklanılmıştır. Stratejik gruplar arasında ve grupların içinde yaşanan rekabetteki farklılıkların olduğuna dair kuramsal analizler (Gomez ve diğerleri, 2017), alanda tespit edilebilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, aynı stratejik grup içerisinde yer alan örgütlerin inovasyon stratejilerinde benzerliklerin yanında, faaliyet gösterdikleri çevreden dolayı farklı stratejilerde uygulanmaktadır. Bu noktada aynı stratejik grupta faaliyet gösteren İspanyol ve Kolombiyalı üreticilerin ortak inovasyon stratejilerinin, maliyetleri azaltan teknolojik atılımlar yapma olduğu ifade edilmektedir. Tespit edilen temel fark olarak İspanyol üreticilerin daha fazla kaynağa sahip olması sebebi ile ürün farklılaştırma hedefli inovasyon stratejilerini sürekli güncellemeleri gösterilmektedir. Kolombiyalı üreticiler stratejik güncellemelerini süreç inovasyonu yapabilmek adına yapmaktadırlar (Cabanelas ve diğerleri, 2020; 464-465).

Çalışmanın bu aşamasında bütüncül bir yaklaşım hedeflenmektedir. Miles ve Snow'un (1978) tipolojisi ile inovasyon stratejileri (Bowonder ve diğerleri, 2010) arasında kurulan ilişkiler başlangıç noktasını teşkil etmektedir. İnovasyon stratejilerinin oluşturduğu stratejik grupların analizi sürecinde, öncül çalışmaların tespit edilen eksiklikleri giderilmek istenmektedir. İnovasyon stratejileri veya stratejik gruplar özelinde yüzeysel önermeler yerine net sınıflandırmalar hedeflenmektedir. Stratejik gruplar özelinde, öncelikle muhafazakar uygulayıcılar sebebi ile çekirdek gruplar tanımlanmaktadır. Örgüt türlerinin birden çok inovasyon stratejisi tercihi sebebi ile melez stratejik grup yaklaşımı benimsenmektedir. Bu sayede dinamik çevrede faaliyet gösteren örgüt türleri, uyguladıkları inovasyon stratejileri ve stratejilerin oluşturduğu grupların yer aldığı endüstri yapısına ulaşabilmektedir.

İnovasyon stratejileri arasında müşteri ilgisi, ürün veya hizmeti satın alan tüketicilerin yaşadıkları sorunlara odaklanmakta ve örgütün sahip olduğu müşterileri ile ilişkilerine



sürekli olarak kazandırılması hedeflenmektedir (Bowonder ve diğerleri, 2010). Müşteri ilgisi stratejisinin temel uygulayıcılarının savunmacı olması beklenmektedir. Bu tür örgütlerin hedefi, müşteri tarafından aileden birisi olarak görülmei sağlamaktır. Dağıtım kanalları, müşterinin ihtiyacı olduğu anda en kolay ulaşılabilir konumda yoğunlaşmaktadır (Cherau ve Meschi, 2019; 445). Tipoloji içerisinde fırsatçılıkları ile öne çıkan analizci örgütler ise, müşteri ilgisi stratejisinin diğeri uygulayıcı örneğini teşkil etmektedir. Bu türde örgütlerin, temel hedefleri müşterileri olmamakla beraber, sürdürdükleri inovasyon faaliyetlerinin karşılığında güncel müşterilerini korumayı ve yeni müşteriler kazanmayı hedefledikleri belirtilmektedir (Slater ve diğerleri, 2006; 1225). Bu noktada müşteri ilgisi stratejisini tercih etmesi beklenen savunmacı ve analizci örgüt türlerinin, stratejik gruplar özelinde farklılaşması beklenmektedir. Savunmacı örgütlerin, müşteri ilgisi stratejisini muhafazakar bir şekilde uygulayacağı düşünülmektedir. Analizci örgütler ise kendilerine faydalı olması durumunda, müşteri ilgisi stratejisine yönelmektedir. Müşteri ilgisi stratejisi ile meydana gelecek stratejik gruplarda yer alacak savunmacı ve analizci örgütler için aşağıdaki önermeler geliştirilmiştir:

**Önerme 2a:** *Müşteri ilgisi inovasyon stratejisinin uygulanmasında, savunmacı örgütler çekirdek, analizci örgütler ise melez örgüt özellikleri taşırlar.*

**Önerme 2b:** *Müşteri ilgisi inovasyon stratejisi ile meydana gelen stratejik gruplarda, savunmacı örgütler çekirdek stratejik grubu, analizci örgütler ise melez stratejik grubu oluştururlar.*

Rekabetçi liderlik olarak tanımlanan inovasyon stratejisi, örgütün faaliyet gösterdiği çevrede liderlik arayışını ifade etmektedir. Süregelen rekabet içerisinde, rakiplere karşı inovasyon ile üstünlük aranmaktadır (Bowonder ve diğerleri, 2010). Rekabetçi liderlik stratejisinin temel uygulayıcılarının arayıcılar olması beklenmektedir. Bu tür örgütlerin hedefi, girişimcilik ile inovasyonu bir araya getirerek süreklilik sağlamaktır. Ar&Ge faaliyetlerine verilen önemle beraber, standartları belirleyen gelişmeler örgüt içerisinde kaydedilmektedir. Çevrede tespit edilen gelişmeler ise en kısa sürede örgüt yapısına dahil edilmektedir (Cherau ve Meschi, 2019; 446). Rekabetçi liderlik stratejisinin diğeri uygulayıcıları bir kez daha fırsatçılıkları ile ön plana çıkan analizci örgütler olmaktadır. Bu türde örgütlerin liderlik hedefi yaptıkları analizlere göre şekillenmektedir.

Faaliyet gösterilen çevrenin yanında, arayıcı örgütlerin konumu sürekli analiz edilmektedir. Arayıcı örgütlerin ön plana çıktığı konular takip edilmektedir. Tespit edilen



eksiklikler olduğunda liderlik fırsatına yönelik stratejiler hızla uygulanmaktadır (Slater ve diğerleri, 2006; 1225). Bu noktada rekabetçi liderlik stratejisini tercih etmesi beklenen arayıcı ve analizci örgüt türlerinin, stratejik gruplar özelinde farklılaşması beklenmektedir. Arayıcı örgütlerin, rekabetçi liderlik stratejisini muhafazakar bir şekilde uygulayacağı düşünülmektedir. Analizci örgütler ise strateji özelinde arayıcı örgütleri takip ederek fırsat kollamaktadırlar. Rekabetçi liderlik stratejisi ile meydana gelecek stratejik gruplarda yer alacak arayıcı ve analizci örgütler için aşağıdaki önermeler geliştirilmiştir:

**Önerme 2c:** *Rekabetçi liderlik inovasyon stratejisinin uygulanmasında, arayıcı örgütler çekirdek, analizci örgütler ise melez örgüt özellikleri taşırlar.*

**Önerme 2d:** *Rekabetçi liderlik inovasyon stratejisi ile meydana gelen stratejik gruplarda, arayıcı örgütler çekirdek stratejik grubu, analizci örgütler ise melez stratejik grubu oluştururlar.*

Portföy zenginleştirme, inovasyon stratejileri arasında kendine yer bulan son stratejidir. Örgütün sunduğu ürünler ve hizmetlerin yanında faaliyet göstereceği pazarlar da portföy kavramı kapsamında değerlendirilmektedir. Strateji temelinde örgütün faaliyetlerinin sürdürülmesindeki yenilenme şekline odaklanılmaktadır (Bowonder ve diğerleri, 2010). Portföy zenginleştirme stratejisinin temel uygulayıcıları olarak arayıcı örgütler beklenmektedir. Bu örgütlerin hedefi, yeni ürün ve hizmetleri, yeni pazarlara sunmaktır. Her türlü değişime esneklik gösterebilen yüksek seviyede beceriye sahip bireylerin çalıştığı bu tür örgütlerde yeni ürün, hizmet veya pazar ihtimalinin belirlenmesi ile örgütsel tüm kaynaklar aktararak yatırım süreci başlamaktadır (Cherau ve Meschi, 2019; 446). Analizci örgütlerde portföy zenginleştirme stratejisini tercih etmektedir.

Analizci örgütler, inovasyon faaliyetlerinde mevcut ürün ve hizmetlerin gelişimi amacını korumaktadırlar. Yeni pazarlara girme süreçleri ise arayıcı örgütleri incelemelerine bağlı olmaktadır. Arayıcı bir örgütün ulaştığı yeni pazarda kaydedilen başarı tespitinin ardından, analizci örgütlerde bu pazara girmektedir. Pazara girme sürecinde mevcut ürün ve hizmet geliştirme amacı ön plana alınabilmekte ve inovasyon faaliyetleri radikal seviyede yürütülebilmektedir (Slater ve diğerleri, 2006; 1225). Bu noktada portföy zenginleştirme stratejisini tercih etmesi beklenen arayıcı ve analizci örgüt türlerinin, stratejik gruplar özelinde farklılaşması beklenmektedir. Arayıcı örgütlerin, portföy zenginleştirme stratejisini muhafazakar bir şekilde uygulayacağı düşünülmektedir. Analizci örgütler ise strateji özelinde, faaliyetlerini sürdürmenin yanında arayıcı örgütleri takip ederek fırsat

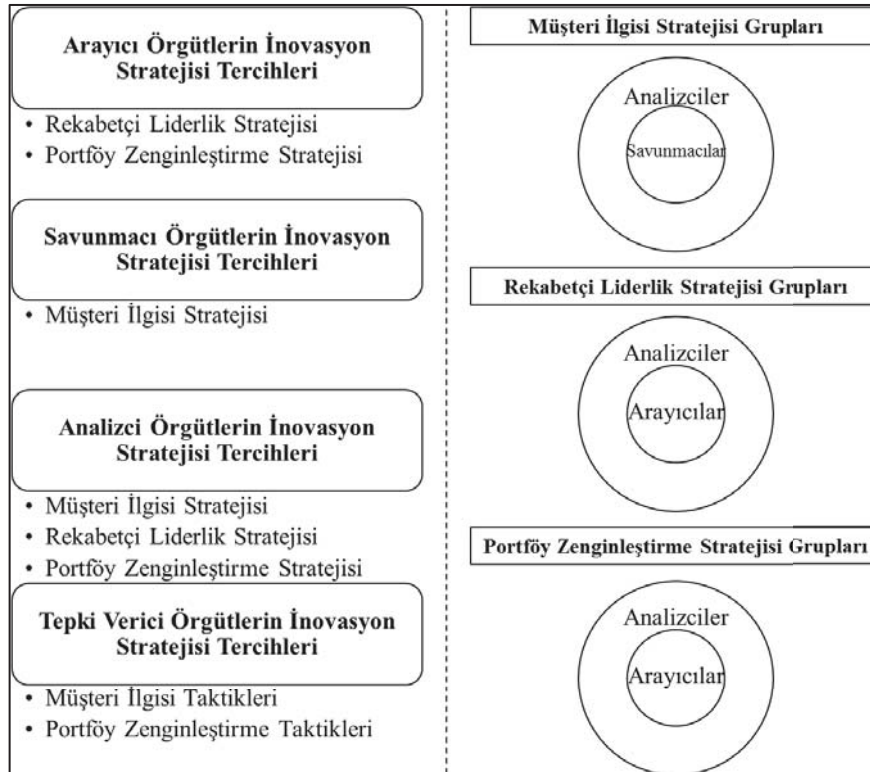
kollamaktadırlar. Portföy zenginleştirme stratejisi ile meydana gelecek stratejik gruplarda yer alacak arayıcı ve analizci örgütler için aşağıdaki önermeler geliştirilmiştir:

**Önerme 2e:** Portföy zenginleştirme inovasyon stratejisinin uygulanmasında, arayıcı örgütler çekirdek, analizci örgütler ise melez örgüt özellikleri taşırlar.

**Önerme 2f:** Portföy zenginleştirme inovasyon stratejisi ile meydana gelen stratejik gruplarda, arayıcı örgütler çekirdek stratejik grubu, analizci örgütler ise melez stratejik grubu oluştururlar.

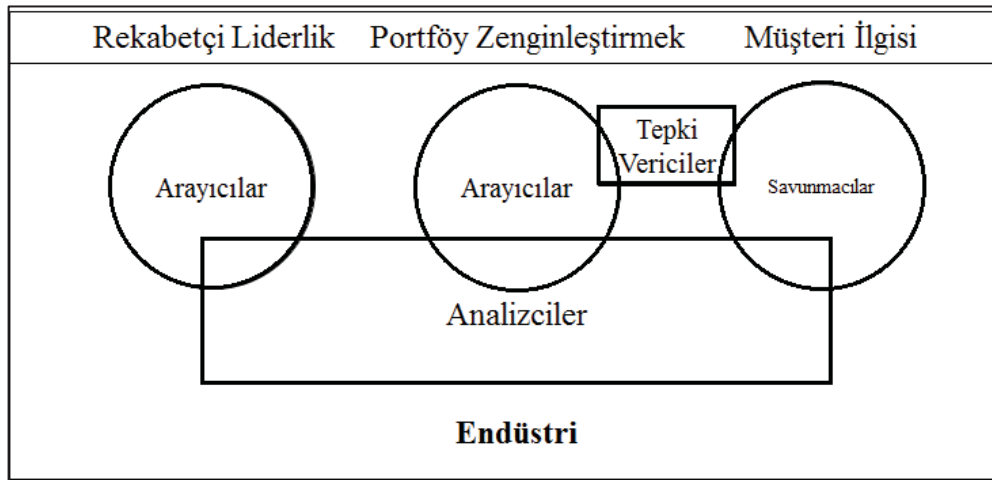
Çalışmada tepki verici örgütlerin, inovasyon stratejileri açısından yetersiz kalacakları düşünülmektedir. Hayatta kalabilmek amacı ile stratejilerin taktiklerinden faydalanabilecekleri önerilmektedir. Bu bağlamda, tepki verici örgütlerin, herhangi bir inovasyon stratejisi özelinde grup kuramayacağı çıkarımı yapılmaktadır. Aynı zamanda uygulayacakları stratejik taktikler açısından genellenebilir sonuçlardan uzak olduklarının altı çizilmektedir. Bu noktada Miles ve Snow (1978) tipolojisinde yer alan örgütler, inovasyon stratejileri ve stratejik gruplar ile ilgili önermeler sonucunda aşağıda Şekil 6'da gösterilen kavramsal çerçeveye ulaşılmaktadır.

Şekil 6: Çalışmanın Kavramsal Çerçevesi



Çalışmanın bütüncül kapsamında, düşünülen endüstri yapısı içerisinde örgüt türlerine ve oluşan stratejik gruplara yer verilmektedir. Tepki verici örgütler stratejik grup oluşturamaları bile endüstri içerisinde konumlandırılmaktadır. Stratejik gruplar özelinde çekirdek veya melez özellik taşıyan arayıcı ve analizci örgütlerin birden çok stratejiyi tercih etme kapasitesi bulunmaktadır. Bu sebeple arayıcı ve analizci örgüt yapılarının melez örgüt özelliklerine uyduğu söylenebilmektedir. Savunmacı örgütler ise çekirdek örgüt yapıları ile dikkat çekmektedirler. Önermeler sonucunda elde edilen endüstri yapısı aşağıdaki Şekil 7’de gösterilmektedir.

Şekil 7: Endüstri içerisinde İnovasyon Stratejilerine Göre Oluşan Stratejik Gruplar



## 5. ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ

Bu tez çalışmasında öncelikle örgüt ile çevre ilişkisine değinilmiş, ardından inovasyon kavramı incelenmiş ve son olarak stratejik gruplara yer verilmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda elde edilen kavramsal çerçeve, Şekil 6'da gösterilmiştir. Araştırmanın temel amacı, Miles ve Snow (1978) tipolojisinde yer alan örgüt türlerinin, belirlenen inovasyon stratejileri ile (Bowonder ve diğerleri, 2010) ilişkisini inceleyip, uygulanan stratejiler etrafında örgüt türlerinin oluşturduğu stratejik grupları açıklamaktır. İncelenen ilişkiler sonucunda farklı örgüt türlerinin hangi inovasyon stratejileri özelinde benzer veya farklı tercihler yaptığının belirlenmesi hedeflenmiştir. Paylaşılan önermelerin sonuçları, benzerlikler veya farklılıklar melez stratejik grup (DeSarbo ve Grewal, 2008) tanımı kapsamında sınıflandırılmıştır. Çalışmanın araştırma süreci, belirlenen kuramsal hedefleri doğrultusunda, yöntemin seçilmesi, evren ve örneklemin belirlenmesi ve veri toplama araçlarının tespitini içermektedir.

### 5.1 Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın kavramsal çerçevesi kapsamında, örgüt türleri, inovasyon stratejileri ve stratejik gruplar ile ilgili yazının incelenmesi sonucunda, nedensel ilişkiler kurulmuştur. Araştırma yönteminin seçilmesi sürecinde, kurulan nedensel ilişkilerin test edilmesi ve ortaya konmasına öncelik verilmiştir. Kavramsal çerçevenin içeriğinde yer alan kavramlar, farklı değişkenler ile temsil edilmektedir. Çalışmada, nedensel ilişkilerin ortaya konması hedeflendiğinden dolayı açıklayıcı yöntem seçilmiştir. Araştırma sürecinin, kısıtlı bir zaman aralığında tamamlanması planlandığından dolayı kesitsel özellik taşımaktadır. Kavramsal çerçevenin yapısı ise çoklu analiz düzeyini gerektirmektedir. Araştırma süresince elde edilen nicel veriler, istatistiksel analizler ile incelenecektir. İnceleme sürecinde IBM SPSS-25 ve IBM AMOS-24 yazılım programları kullanılacaktır.

### 5.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evreni iki aşamalı bir analizin sonucunda belirlenmiştir. İlk aşamada örgüt yapısı içerisinde inovasyon faaliyetlerinin sürekliliği ve tasarlanan stratejiler ile sürdürülmesi dikkate alınmıştır. Günümüzde inovasyon, tüm örgütler için kaçınılmaz faaliyetler olarak nitelendirilir. Fakat örgütsel yapılar arasındaki farklar, inovasyona karşı

yaklaşımı ve yönetimi çeşitlendirmiştir. Çeşitlenmenin belirleyici unsuru ise örgütsel büyüklüktür. Büyüklüğü artan örgütlerin, inovasyon için gerekli olan kaynaklara ve bilgiye erişimi kolaylaşır. Kolay erişim avantajı, aynı zamanda büyük örgütlerin inovasyonu istenilen anda istenilen seviyede uygulanabilen ve sürekli olması gerekmeyen bir faaliyet olarak görmesini sağlamıştır (Spithoven ve diğerleri, 2013; 541-542). Örgüt yapısında inovasyonu sürekli uygulayan ve bu bağlamda stratejiler geliştiren yapılar ise KOBİ'lerdir. Çalışan sayısı en fazla 250 olan bu örgüt yapılarının, inovasyon faaliyetlerine en fazla yer verdiği ve farklı inovasyon stratejilerine uyum sağladığı ve çeşitlendirdiği belirtilmiştir (Kunttu ve Torkkeli, 2015).

İkinci aşamada, Bowonder ve diğerlerinin (2010) tanımladıkları inovasyon stratejilerini uygulayabilecek örgütlerin tespitine odaklanılmıştır. Yapılan analizlerde stratejilerin farklı endüstrilerde uygulanabilir olduğu fakat üretim yapan örgütlerde tüm boyutları ile analiz edilebileceği sonucuna varılmıştır. Bu noktada çevrim süresi azaltımı, yalın ürün geliştirme ve inovasyon mutasyonu stratejilerinin, sadece üretim yapan örgütlerde karşılık bulacak strateji örnekleri olarak öne çıkmıştır (Bernegger ve Webster, 2014; Cooper ve Edgett, 2008). Bowonder ve diğerlerinin (2010) tanımladıkları stratejiler arasında sadece hizmet sektörü için özelleşebilecek örneğe rastlanmamıştır. Aşamaların beraber değerlendirilmesi sonucunda çalışmanın evreni olarak üretim yapan KOBİ'ler belirlenmiştir.

Üretim kavramının evren üzerinde belirleyici role sahip olması sebebi ile tanımlanması ve günümüz şartlarına uygun sınıflandırılması gerekmiştir. Kavram, sonucunda bir ürünün elde edilmesi ile noktalanmış işlemler bütünü olarak tanımlanmıştır (Shewchuk ve Moodie, 1998). Günümüzde hangi sektörlerin üretim yaptığının belirlenmesi için kavramın tarihsel sürecinin incelenmesi gereklidir. Üretim, günümüze kadar dört farklı evrede incelenmiştir. İlk evre geleneksel evre olarak adlandırılmış ve bu dönemde insanların temel ihtiyaçları olan giysi veya ev eşyası gibi ürünler üretilmiştir. İkinci evre Sanayi Devrimi sonrasında artan hammadde miktarı ve daha fazla talep ile ortaya çıkan seri üretim dönemidir. Bu dönemde çok sayıda üretim tesisine sahip olma eğilimi ön plana çıkmış ve markalaşmanın temeli atılmıştır. İlk iki evrenin sonucunda, üçüncü evrede üretim faaliyetlerinin Dünya genelinde yaygınlaşmış ve sürekli yeni üretim sektörleri ortaya çıkmıştır. Günümüzde yaşanan son evre ise değişimlerin egemenliğinde geçmektedir. Ürünler, farklı özellikleri içermeli ve taleplere en kısa sürede cevap vermelidir. Dönem özelinde, tedarik zincirleri ve inovasyon faaliyetleri üretim kavramına entegre olmuştur (Schmenner, 2008).

Üretim sektörlerini sınıflandırma çalışmaları, çağa uygun güncellemeleri ve beraberinde eski alışkanlıkların terkini içermektedir. Bu alışkanlıklardan en önemlisi, üretimin sadece imalathanelerde yapılacağı yönündedir. İmalathaneler ile üretimin ilişkisi sürmeye devam edecektir. Fakat bu ön yargı ile yapılan sektörel sınıflandırmalar yetersiz kalacaktır. Çünkü teknolojik gelişmeler, yapay zeka ve Endüstri 4.0 gibi örnekler ile üretimde devrimsel gelişmelere imza atmaktadır. Üretim çok sayıda farklı tesiste yapılabilir hale gelmiştir (Rakic, 2019). Üretim kavramının sadece endüstriyel makineler veya inşaat malzemelerine indirgenmesi ise terk edilen diğer bir alışkanlıktır. Deri, giyim veya gıda sektörleri, geleneksel üretim çağında kalmamış ve üretimleri günümüzde hiç olmadığı kadar çeşitlenmiştir. İnsanlığın temel ihtiyaçlarına cevap veren bu sektörler, dijitalleşme gibi radikal atılımlarda öncül faaliyetler yürütmektedir (Moro ve diğerleri, 2020; 63-65).

Güncel sınıflandırmalara şekil veren özellikler ise çağa uygun kavramları göz önünde bulundurmaları ve enerji, bilişim ve savunma gibi sektörler için yer vermeleridir. İnovasyon faaliyetlerini temel olarak yapılan üretim sektörleri sınıflandırmasında 23 temel sektör tanımlanmıştır. Giyim veya gıda gibi geleneksel sektörler yanında nükleer enerji, geri dönüşüm ve biyomedikal birer üretim sektörü olarak değerlendirilmiştir (Dachs ve diğerleri, 2013; 7). Üretim sektörlerini sürdürülebilirlik esasına göre inceleyen ve sınıflandıran diğer güncel bir çalışmada benzer şekilde 24 temel üretim sektörü olduğunun sonucuna ulaşılmıştır. Kimyasal maddeler ve plastik kullanılarak üretilen ürünler birer üretim sektörü olarak değerlendirilirken, yedek parça üretiminin kendi başına bir sektör haline geldiğine vurgu yapılmıştır (Belgin ve Balkan, 2020; 1409).

Çalışmada, güncel sınıflandırmaları baz alarak yapılan sınıflandırma ise 15 temel üretim sektörünü içermektedir. Sektörlerin sınıflandırılması ve içerikleri hususunda bütüncül bir yaklaşım izlenmiştir. Bu bağlamda 23 temel üretim sektörü içeren çalışmada (Dachs ve diğerleri, 2013) farklı alanlar olarak gösterilen elektrikli makine, makine aparatları ve üretim ekipmanları, endüstriyel makine sektörü adı altında birleştirilmiştir. Farklı hammaddelere sahip olan fakat gördükleri işlemler açısından benzer ürünler üretilen metal, madeni ve ahşap eşyalar tek bir sektör olarak tanımlanmıştır. Benzer bir biçimde Belgin ve Balkan'ın (2020) çalışmasında farklı sektörler olarak değerlendirilen yiyecek, içecek ve atıştırmalıklar, gıda sektörü altında birleştirilmiştir. Kimyasal ürünler sektörünün tanımlanmasında ise ürün içeriklerinde yer alan maddeler göz önünde bulundurulmuştur. Boya ve kozmetik gibi farklı sektörler kimyasal ürünler çatısı altında birleştirilmiştir. Üretim sektörleri ve nitelikleri, Tablo 2'de detaylandırılmıştır.

**Tablo 2:** Temel Üretim Sektörlerinin Sınıflandırılması

<b>Üretim Sektörleri</b>	<b>İçerikleri</b>
Ambalaj	Cam, ahşap veya karton gibi farklı malzemeler kullanılarak ambalaj işlevi gören ürünlerin üretimi.
Bilişim Teknolojileri	Farklı bilgi kaynaklarını, özel sistemleri ile değerlendirip fayda yaratımı sağlayan yazılımlar, ekipmanlar ve donanımların üretimi
Biyomedikal	Sağlık hizmetlerinde kullanılan ve işlevleri teşhis ile tedavi süreçlerinde yoğunlaşan ürünlerin üretimi.
Endüstriyel Makina	Farklı endüstrilerde baskı veya kesim gibi işlemlerde kullanılan veya motor gibi cihazların çalışmasını sağlayan makinaların üretimi.
Enerji	Jeneratör gibi kanıksanmış ürünlerin yanında jeotermal gibi doğal kaynaklardan faydalanarak enerji üretimini sağlayan ürünler.
Gıda	Yiyecek veya içecek olarak değerlendirilen ürünlerin yanında baharat veya zeytin yağı gibi özel işlemler gerektiren ürünlerin üretimi.
İnşaat	Tuğla veya beton gibi inşaatların temel içerikleri haricinde çadır veya prefabrik ev gibi yeni yaşam alanlarının üretimi.
Kimyasal Ürünler	Boya, kozmetik veya yangın tüpü gibi özel kimyasal formüllere sahip ürünlerin üretimi.
Metal, Madeni ve Ahşap eşya	Bakır veya alüminyum gibi hammaddelerin işlem görmesi ile elde edilen ürünlerin üretimi.
Otomotiv	Farklı türde motorlu araçların, şasi gibi bölümleri veya yürütür aksam gibi temel işlevlerine yönelik ürünlerin üretimi
Plastik	Hammaddesi plastik olan ve farklı endüstrilerde kullanılacak ürünlerin üretim.
Savunma	Ülke savunmasını askeri amaçlar doğrultusunda sağlayan, araç, gereç ve teknolojik ürünlerin üretimi.
Tarım	Sektörün farklı ihtiyaçlarına cevap veren sulama kanalları, tohum veya gübre gibi ürünlerin üretimi.
Tekstil	Günlük veya özel işleve sahip giyim ürünleri ile dekorasyon gibi farklı alanlarda kullanılan dokunmuş ürünlerin üretimi.
Yedek Parça	Herhangi bir üründe arızaya neden olan parçayı yenileyerek, işlevinin sürmesini sağlayan ürünlerin üretimi.

Üretim yapan KOBİ'lerin inovasyon faaliyetleri özelinde farklılaştıkları noktalar, örneklemin seçimi sürecinde belirleyici olmuştur. İnovasyon faaliyetleri sonucunda başta



yeni ürün veya pazarlar elde eden KOBİ'ler, farklı sektörlerde üretim yapmalarına rağmen benzer performans verileri ve pazar payları elde etmişlerdir. KOBİ'lerin inovasyon faaliyetleri özelinde ilk ayrıştıkları nokta yapısal özellikleri olmuş ve bu farkın kaynağı olarak teknoparklar gösterilmiştir. Teknoparkların inovasyon faaliyetlerinde ön plana çıkan KOBİ'lere ev sahipliği yapmasında üniversitelerin rolü büyüktür. İnovasyon faaliyetlerine odaklanılması haricinde, girişimcilere imkan tanınması, yüksek teknolojik kullanımı ve yapı içerisinde Ar&Ge biriminin olması, üniversitelere bağlı teknoparklarda yer almak için gerekli kriterlerdendir (Estrella ve diğerleri, 2017). Teknoparklar içinde faaliyet gösteren KOBİ'ler, genellikle girişimciler tarafından kurulan, örgüt yapılarında az sayıda birim adedi ve çalışana sahip yapılar olarak tanımlanmıştır. Buna karşın teknoparklarda yer almayan KOBİ'lerin göreceli olarak yüksek yaşı, birim adedi ve çalışana mevcuttur (Radosevic ve Myrakhmet, 2009).

KOBİ'lerin birbirlerinden farklılaştıkları ikinci husus olarak inovasyon faaliyetlerinde sahip oldukları öncelikleridir. Örgütlerin yaşantısında çevre ile olan ilişkileri önemli rol oynar ve inovasyon faaliyetleri de bu bağlamda değerlendirilir. Zaman içerisinde benzer örgüt yapılarının oluşturduğu gruplar, inovasyon faaliyetlerine karşı farklı öncelikler beslerler. Öncelikler üzerinden yaşanan çeşitlenmede, örgütlerin grup içerisindeki konumları, grubun inovasyon faaliyetlerine karşı genel tutumu, çevre ile etkileşimi ve karşılıklı güç dengeleri belirleyicidir (Abrahamson, 1991). Örgütlerin inovasyon faaliyetlerinde geliştirdiği ve sıklıkla başvurduğu öncelik, taklit etmedir. Taklit edilmesi planlanan inovasyon faaliyetleri, grup içindeki benzer örgütlerden veya grup dışı farklı örgüt yapılarından kaynaklı olabilir (Abrahamson ve Fairchild, 1999; 729-730). Taklit haricinde gelişen önceliklerden bir diğeri örgütün kendi plan ve programlarını takip etme önceliği ile inovasyon faaliyetlerini uygulamasıdır. İstenmeyen inovasyon faaliyetlerinin uygulanması veya uygulanan inovasyon faaliyetlerinden vazgeçilmesi durumları ise grubun dışında yer alan güç kaynaklarının taleplerine verilen önceliğin sonuçlarıdır (Gauthier ve Wooldridge, 2012; 100-101).

İnovasyon faaliyetleri özelinde KOBİ'lerin farklılaştıkları son husus ise teknik çekirdek üzerine yürütülen kuramsal tartışmalar kaynaklıdır. İnovasyon kavramının sürekli gelişen ve giderek karmaşık hale gelen içeriği, inovasyon faaliyetlerinin örgütler üzerindeki etkisini geliştirmektedir. Yeni örgüt yapıları, iş yöntemleri ve paydaşlar ile kurulan ilişkilerin nitelikleri bu etkiye örnek gösterilir. Örgütün ürünlerini ve hizmetlerini oluşturduğu teknik çekirdeğin inovasyon özelindeki geleceği ise daha kapsamlı incelenmektedir (Finchman ve

diğerleri, 2014; 334). Bu bağlamda yer alan ilk görüşün kuramsal geçmişi, Thompson'ın (1967) çalışmalarına dayanır. Teknik çekirdek, sadece örgütün menfaatlerine odaklı çıkarıcı inovasyon faaliyetlerini sürdürür. Aynı anda örgütün diğer bölümleri çevresel analizlere odaklanan keşfedici inovasyonlara yönelir. İnovasyonun sürekliliği, teknik çekirdeğin tampon ile izole edilmesi ve böylece çıkarıcı ve keşfedici inovasyon faaliyetlerinin dengelenmesine bağlıdır (Stettner ve Lavie, 2014; 1907-1908). Alternatif görüş olarak, teknik çekirdeğin izole edilmesi yerine başka örgütler ile kurulacak olan gruplar kapsamında etkileşimine izin verilmesi savunulur. Böylece teknik çekirdek özelinde sürdürülecek inovasyon faaliyetlerinin farklı bilgi, kaynak ve etkileşimler ile beraber sürekliliğinin artışı ve çeşitlenmesinin sağlanacağı iddia edilir (Gomez ve diğerleri, 2016).

Bu çerçevede Çalışmanın örnekleme, KOBİ'lerin inovasyon faaliyetlerinde farklılaştıkları tüm noktaları detaylı biçimde yansıtmak ve analiz etmek için Ankara'da faaliyet gösteren ve üretim yapan KOBİ'ler olarak seçilmiştir. Ankara, farklı sektörlerde üretim yapan KOBİ'ler açısından zengin bir portföye sahiptir. Ankara'da üretim yapan KOBİ sayısına ait net bilgi bulunmamakla beraber farklı kaynaklarda, yol gösterici veriler paylaşılmıştır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), üretim veya hizmet sektörleri özelinde ayırım yapılmadan KOBİ'lere ait güncel bilgileri raporlamaktadır. Kurumun, 2020 yılında yayınladığı KOBİ İstatistikleri Raporu 2009-2019'a göre Ankara 235 bin 552 KOBİ sayısı ile Türkiye'de İstanbul'un ardından en çok KOBİ'ye sahip il konumundadır (TÜİK, 2020; 8). Üretim yapılan KOBİ'lerin ön plana çıktığı iki yapı ise organize sanayi bölgeleri (OSB) ve son dönemde üniversitelerin ortaklığında gelişen teknoparklardır.

T.C Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın (TCTB) 2019 tarihli Ankara İl Sanayi Durum Raporu'na göre Ankara ilinde 9 adedi faal toplamda 13 OSB bulunmaktadır. Bu bölgelerden Ankara Sanayi Odası (ASO) 1. OSB, ASO 2. ve 3. OSB, Ostim OSB, Ankara İvedik OSB, Başkent OSB, Polatlı OSB, Ankara Anadolu OSB, Polatlı Ticaret Odası OSB ile Uzay ve Havacılık İhtisas OSB faal çalışır halde olarak nitelendirilmiştir. Şereflikoçhisar OSB, Ankara Madeni Dökümcüler İhtisas OSB ve Elmadağ Mobilyacılar OSB ise kuruluş sürecini tamamlamış olarak belirtilmiştir. Çubuk Hayvancılık İhtisas OSB ise Tarım Orman Bakanlığı'na devredilmiştir. (TCTB, 2019; 4). Çalışma kapsamında faaliyet gösteren OSB'ler dikkate alınmış ve Uzay ve Havacılık İhtisas OSB gibi inşa süreci devam eden örneklere analizlerde yer verilmemiştir. Bu bağlamda faaliyetlerine devam eden OSB'lerin adları, konumları ve Mayıs 2021 itibari ile resmi sitelerinden paylaşılan firma sayıları Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3:** Ankara İlinde Faaliyet Gösteren OSB'ler

<b>OSB Adı</b>	<b>Konum</b>	<b>Firma Sayısı</b>
Ostim OSB	Yenimahalle	4595
Ankara İvedik OSB	Yenimahalle	282
Başkent OSB	Sincan	268
ASO 1. OSB	Sincan	257
Ankara Anadolu OSB	Sincan	87
ASO 2. ve ASO 3. OSB	Sincan	73
Polatlı OSB	Polatlı	56
Polatlı Ticaret Odası OSB	Polatlı	10
<b>Toplam İşletme Sayısı</b>		<b>5628</b>

Ankara ayrıca Üniversiteler tarafından örgütlenen Teknoparklara da ev sahipliği yapmaktadır. Çalışmada sayıları son dönemde artış gösteren Teknoparklardan güncel faaliyet gösterenleri dikkate alınmıştır. Kuruluş aşamasında olan Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi'nin ASBÜ Sosyal İnovasyon ve Girişimcilik Teknoloji Geliştirme Bölgesi ve ODTÜ Teknokent 'in ortaklığında kurulan ASO Teknopark, analizlerin haricinde tutulmuştur. Bu bağlamda faaliyetlerine devam eden Teknoparkların adları ve Mayıs 2021 itibari ile resmi sitelerinden paylaşılan firma sayıları Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4:** Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Teknoparklar

<b>Teknopark Adı</b>	<b>Üniversite Ortaklığı</b>	<b>Firma Sayısı</b>
ODTÜ Teknokent	ODTÜ	417
Hacettepe Teknokent	Hacettepe Üniversitesi	298
Bilkent CYBERPARK	Bilkent Üniversitesi	241
Ostim Teknopark	Ostim Teknik Üniversitesi, Atılım Üniversitesi, Çankaya Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Başkent Üniversitesi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara Üniversitesi	116
Teknopark Ankara	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	110
Ankara Üniversitesi Teknokent	Ankara Üniversitesi	103
Gazi Teknopark	Gazi Üniversitesi	82
<b>Toplam İşletme Sayısı</b>		<b>1367</b>

Çalışmada seçilen örneklemin analiz sürecinde sırası ile küme örnekleme ve basit tesadüfi örnekleme teknikleri kullanılmıştır. Öncelikle Ankara’da faaliyet gösteren KOBİ’ler küme tekniği kullanılarak sınıflandırılmıştır. Bu yöntem geniş coğrafi alana sahip örneklemlerin analiz edilmesinde kullanıldığından ve farklı bölgeleri analiz etmeye imkan verdiği için dolayı (Acharya ve diğerleri, 2013; 331) tercih edilmiştir. Yöntem özelinde, her kümenin evrenin tanımına uygun olarak belirlenmesi büyük önem taşır. Aynı zamanda kümeleri oluşturan coğrafi alan veya bölgelerin, zaman içinde birbirlerinden farklı özellikler geliştirdiklerine dikkat edilmelidir (Teddlie ve Yu, 2007; 79-80). Bu bağlamda yapılan sınıflandırma sonucunda Ankara ili merkezi ve merkez dışı olmak üzere iki küme belirlenmiştir. Faal olan 9 OSB’den 7 adedi, Teknoparkların ise tamamı il merkezinde faaliyet gösterdiğinden, çalışma bu küme üzerinden yürütülmüştür. İl merkezinde yer alan KOBİ’lerin seçiminde ise basit tesadüfi örnekleme tekniği uygulanmıştır. Bu sayede, küme içerisinde yer alan tüm KOBİ’lere, hiçbir şart fark etmeksizin, çalışmada eşit yer alma şansı tanınması hedeflenmiştir (Onwuegbuzie & Collins, 2007).

Çalışmanın yürütüleceği küme özelinde üretim yapan KOBİ sayısına ait net bir veri bulunmamaktadır. Bununla beraber, net verinin bulunmadığı çalışmalarda uygulanacak basit tesadüfi örnekleme tekniği için örnekleme büyüklük standartları mevcuttur. Ankara il genelinde faaliyet gösteren 235 bin 552 KOBİ verisi (TÜİK, 2020; 8) dikkate alındığında %5 kabul edilebilir hata payı ile % 95 güven aralığında örnekleme büyüklüğünün en az 383 olması gereklidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004; 50). İl merkezinde faaliyet gösteren 7 OSB’de 5562 ve 7 teknoparkta 1.367 olmak üzere toplam 6.929 firma faaliyetlerine devam etmektedir. Bu bağlamda geliştirilecek bir araştırmanın örnekleme büyüklüğü %5 kabul edilebilir hata payı ile %95 güven aralığında 360 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan örnekleme büyüklüğü 28 soru içeren inovasyon stratejileri ölçeğinin analizi açısından idealdir. Ölçeklerin yüksek verimlilikle değerlendirilmesi için toplam madde sayısının 10 katı kadar büyüklük ideal sayılmaktadır (Yong ve Pearce, 2013). Geliştirilen ölçek için gereken örnekleme büyüklüğü en az 280 olmalıdır.

Ankara’da üretim yapan KOBİ’lerin örnekleme olarak seçildiği çalışmada, Miles ve Snow tipolojisi (1978), inovasyon stratejileri (Bowonder ve diğerleri, 2010), Teknoparkların inovasyon faaliyetlerine etkisi ve KOBİ’lerin inovasyon özelinde farklılaşabileceği kuramsal tartışmaların örgüt seviyesinde yapılması sebebi ile analiz düzeyi olarak örgüt seviyesi belirlenmiştir. Örgütsel seviyede yürütülecek çalışmada, örneklemin örgüt hiyerarşisini göz önünde bulundurması ve seçilen evreni temsil etmesi gerekmektedir.

Çalışmada yer alacak kişilerin, görev tanımlarının ve sorumluluklarının, çalışmanın kapsamı ile uyumlu olması şarttır (Gürbüz ve Şahin, 2017; 125-126). Tez kapsamında tespit edilen örneklem grubu, örgütün stratejileri konusunda yetkili bireyler veya stratejiyi uygulayıcı birimlerde görev yapan profesyonel çalışanlardır.

Tez kapsamında örneklem grubunda yer alacak bireyler ile yapılacak ankette veri toplama araçlarından bağımsız, kendileri ve örgütleri hakkında daha detaylı analizler yapmaya yönelik sorular yöneltilecektir. Görüşme yapılan kişinin yaşı, cinsiyeti, görevi ve tecrübesi bireysel içerikleri oluşturacaktır. Üretim faaliyetlerinin yapıldığı sektör, kuruluş yılı, çalışan sayısı, patent başvurusu sayısı, teknoparkta yer alıp almadıkları, yapı içerisinde kaç bölümün veya müdürlüğün bulunduğu, Ar&Ge bölümünün varlığı, örgütün stratejileri ile ilişkili kişi sayısı, stratejik planların günlük faaliyetlerdeki etkisi, inovasyon faaliyetlerindeki öncelik ve teknik çekirdeğin konumu ise KOBİ'lerin yapısal detaylarının tespiti ve veri toplama araçları ile olan ilişkilerini ortaya koymak için sorulacaktır.

### **5.3 Veri Toplama Araçları**

Miles ve Snow tipolojisinde (1978) yer alan örgüt türlerinin uyguladıkları inovasyon stratejilerinin ilişkisi sonucunda ortaya çıkacak stratejik grupların incelendiği çalışmada, farklı veri toplama araçlarından faydalanılmıştır. Araştırma süreci özelinde ilk olarak Miles ve Snow (1978) tipolojisi için geliştirilmiş ölçekler incelenmiştir ve Conant ve diğerleri (1990) tarafından geliştirilen ölçeğin kullanımına karar verilmiştir. İnovasyon stratejileri (Bowonder ve diğerleri, 2010) özelinde yapılan yazın araştırmasının sonucunda ölçek geliştirme uygulanmıştır. Stratejik grupların incelendiği aşamada ise çalışmada elde edilen bulgulardan yararlanılmıştır. Bu bağlamda stratejik grupların yapısı, tipolojide yer alan örgüt türleri ile inovasyon stratejileri arasındaki ilişkiler temel alınarak açıklanmıştır.

#### **5.3.1 Miles ve Snow Tipolojisi Ölçeğinin Kullanımı**

Tez kapsamında Miles ve Snow tipolojisi (1978) için ölçüm yöntemleri arasından Conant ve diğerleri (1990) tarafından geliştirilen ölçek seçilmiştir. Bu seçimde, ölçeğin inovasyon kavramının güncel içeriği ile yapılan çalışmalarda kullanılması ve güvenilirlik ile geçerlik analizlerinde başarılı sonuçlar elde etmesi öncelikli nedendir. Ayrıca tez kapsamından geliştirilen önermeler, örgüt türlerinin inovasyon stratejilerine olan etkisini tespit etmek amacıyla değildir. Belirlenen amaç, tipolojiye göre sınıflandırılmış örgütlerin hangi inovasyon stratejilerini uyguladıkları ve sonucunda oluşturdukları stratejik grup

yapılarını ortaya koymaktır. Ölçeğin farklı alanlarda başarılı sonuçlar elde etmesi ise tezin farklı endüstrilerde uygulanabilirlik hedefi ile paralellik teşkil etmektedir. Böylece Miles ve Snow tipolojisi (1978) için kısıtlı uygulanabilir ölçekleri kullanmak yerine tezin amacına uygun bir biçimde farklı endüstrilerde kullanılacak bir şablon ortaya çıkabilecektir. Paragraf yöntemi ise tek paragraf üzerinden yapıyı açıklama iddiasının riski ve sürekli gelişen inovasyon kavramı ile uyum gösterememesi sebepleriyle değerlendirme dışında tutulmuştur.

Ölçeğin kaynak dili olan İngilizce'den, çevirisi hedeflenen dil olan Türkçe'ye çevrimi Brislin ve diğerleri (1973) tarafından geliştirilen beş aşamalı yöntemi izlenerek tamamlanmıştır. Yöntemin ilk aşamasında birbirinden bağımsız, İngilizce dilinde yetkin ve ana dili Türkçe olan iki kişi, ölçeği İngilizce'den Türkçe'ye çevirmişlerdir. Bu aşamada yer alan kişiler, kamuda uzman mütercim ve lise seviyesinde İngilizce öğretmenliği görevlerini yürütmektedir. İkinci aşamada yapılan çeviriler için uzman görüşü alınmıştır. Araştırmacının dahil olduğu bu aşamada çeviriler, İngilizce'ye hakim iki farklı akademisyene sunulmuş ve üzerinde tartışılmıştır. Aşama sonunda, tez danışmanının görüşlerine başvurulmuş ve geri çevirinin yapılacağı üçüncü aşama planlanmıştır. Üçüncü aşamada Türkçe'ye çevrilen ölçek, uzmanlar aracılığı ile tekrar İngilizce'ye çevrilmiştir. Geri çeviri sürecinde, birbirinden bağımsız olarak Kanada'da uluslararası bir firmada görev yapan bir mütercim ve İstanbul'da faaliyet gösteren bir çeviri bürosundan faydalanılmıştır. Dördüncü aşamada, İngilizce'ye hakim iki akademisyen tarafından geri çeviriler değerlendirilmiş ve tez danışmanından alınan görüşler ile son aşama planlanmıştır.

Yöntemin son aşamasında tez danışmanı ve araştırmacı sürece dahil olmuştur. İngilizce'ye hakim bir akademisyenin de yer aldığı süreç sonunda yapılan çeviriler arasındaki benzerlik ve farklılıklar gözetilerek, ölçek araştırma sürecinde kullanılacak hale getirilmiştir. Çeviri, tez çalışmasının içeriği göz önünde bulundurularak üretim sektörüne uygun biçimde uyarlanmıştır. İfadelerin sadeliği ve anlaşılmasına özellikle özen gösterilmiş ve bu sebeple Brislin ve diğerlerinin (1973) tanımladığı beş aşamalı yöntemin dışında faaliyetler yürütülmüştür. Bu faaliyetler, alan dışından farklı bireylere ölçeğin okutulması ve elde edilen geri bildirimlerin tez danışmanı ve araştırmacı arasında tartışılmasıdır. Ayrıca ölçeği Türkçe yazına uyarlayan çalışmaya imza atmış Özkara'nın uzman görüşünden yararlanılması hedeflenmiştir. Kendisi ile farklı zamanlarda temasa geçilmiş, fakat geri dönüş alınamamıştır. Süreç sonunda Türkçe'ye çevrilmiş ölçeğe ait örnek ifadeler Tablo 5'te yer almakta ve tam hali Ek-1'de sunulmaktadır.

**Tablo 5:** Miles ve Snow Ölçeği Çevirisi için Örnek İfadeler

<b>Miles ve Snow Ölçeği Çevirisi İçeriği</b>	<b>Örnek İfadeler</b>
Girişimcilik Problemleri – Pazar İlgi Alanı Sorusu	Müşterilerimize sunduğumuz ürünler en iyi şu şekilde tanımlanır:
Mühendislik Problemleri – Teknolojik Amaç Sorusuna Ait Cevap Şıkkı	(b) Maliyetleri ve gelirleri dikkatle analiz etmek. Maliyetleri kontrol altında tutmak. Yeni ürünleri üretirken veya yeni pazarlara girerken seçici olmak
Yönetimsel Problemler – Planlama Sorusu	İşletmemiz geleceğe şu şekilde hazırlanıyor:
Yönetimsel Problemler – Kontrol Prosedürleri Sorusuna Ait Cevap Şıkkı	(d) Kanıksanmış ürünler özelinde merkezi, yeni ürünler özelinde katılımcı

### 5.3.2 İnovasyon Stratejileri Ölçeği

Tez kapsamında geliştirilen ölçekte, yazında öne çıkan yöntemlerin eksikliklerinin giderilmesine öncelik verilmiştir. Bu bağlamda ilk hedef, farklı endüstrilerde kullanılabilir bir ölçek tasarımıdır. İkinci hedef ise, inovasyon stratejilerini, genelleyici kavramlar ile nitelendirmek yerine, tanımlanmış stratejiler ile açıklamaktır. Bu hedef doğrultusunda Bowonder ve diğerlerinin (2010) inovasyon stratejileri sınıflandırmasından faydalanılmıştır. Çalışmada müşteri ilgisi, rekabetçi liderlik ve portföy zenginleştirme ana stratejileri altında toplam 12 strateji tanımı yapılmıştır. Yazarlar stratejilerin uygulanabilirliği veya ölçümü konusunda herhangi bir içerik üretmemişlerdir. Tanımlanan stratejiler, firmaların güncel stratejik uygulama örnekleri ile açıklanmıştır. Yazında genelleyici kavramlardan uzak duran inovasyon stratejilerine yönelik kuramsal çalışma eksikliği ve yazarların stratejileri örnekler üzerinden açıklaması, geliştirilen ölçekte tümevarımcı yaklaşımının benimsenmesini sağlamıştır. Ölçek geliştirme sürecinde tümevarımcı yaklaşım, eksikliklerin yazında kavramlar üzerinde yapılan tartışmalardan faydalanarak giderilmesidir (Hinkin, 1995; 969). Yaklaşımın benimsenmesi ile yazında stratejilerin nasıl uygulanabileceğine yönelik tartışmalar incelenmiştir. Ölçekte yer alan sorular, yazında yer alan tartışmalar ve ölçeğin hedeflerini bir arada değerlendirerek tasarlanmıştır.



### 5.3.2.1 Müşteri İlgisi

Bowonder ve diğerleri (2010) , inovasyon stratejilerinden ilki olarak müşteri ilgisini göstermişlerdir. Müşteri ilgisi stratejisi, örgütler ile müşterileri arasındaki ilişkinin sürekliliğine odaklanmıştır. Örgütler sundukları ürün veya hizmetlerin, tüketiciler tarafından ihtiyaçları olmadığı zamanlarda da takip edilmesini isterler. Ürün veya hizmetlerin sürekli takip edilmesi sayesinde, tüketicilerin, bağlılığı yüksek müşterilere dönüşeceklerini ve ihtiyaç harici satın almalara yöneleceklerini düşünürler. Ürün veya hizmetlerde estetik ve müşteriye haz verecek özelliklerin geliştirilmesi, müşteri ilgisini geliştiren niteliklerdir (Alba ve Williams, 2013; 5).

Yeni platformlar, müşteri ilgisi kapsamında yer bulan ilk strateji olup, Bowonder ve diğerleri (2010) tarafından örgüt merkezli bir bakış açısı ile değerlendirilmiştir. Yazarlar stratejiyi, sunulan ürün veya hizmetlerin özelliklerinde, faaliyet gösteren pazarların taleplerine göre değişiklikler yapılması olarak tanımlamışlardır. Yazında yaklaşım ise Weissmann (2019; 60) tarafından önerildiği gibi tüketicilerin bir ürün veya hizmet için farklı alternatiflere sahip olmasıdır. Bu noktada, ölçekte yer alacak soruların farklı görüşlere bütüncül yaklaşması hedeflenmiştir. “*Ürünlerimizde, faaliyet gösterdiğimiz pazarın taleplerine göre değişimler yaparız*” ve “*Ürünlerimiz, tüketicilerin taleplerini karşılayacak alternatif özellikler içerir*” soruları bu hedefler kapsamında geliştirilmiştir.

Birlikte yaratım stratejisi, Bowonder ve diğerleri (2010) tarafından, müşterilerin üretim sürecinin her aşamasına dahil edilmesi genel çerçevesi ile açıklanmış, stratejinin uygulanabilirliği örneklendirilmiştir. Stratejinin nasıl uygulanabileceği konusunda yazında, örgütlerin, tüketiciler ile sürekli iletişimde olmasının altı çizilmiştir. Örgütlerin iletişim süresince temel amaçları, müşterilerinin ürün veya hizmetlerin güncel kullanımındaki deneyimleri ve geleceğe yönelik fikirlerinin tüm detayları ile öğrenmektir (Kim ve Slotegraaf, 2016; 188). Bu noktada, ölçekte yer alacak soruların müşterilerin deneyimleri ve fikirlerine odaklanması hedeflenmiştir. “*Müşterilerimizle, ürünlerimizle alakalı, güncel kullanım deneyimlerini öğrenmek için iletişim kurarız*” ve “*Müşterilerimizle, ürünlerimizle alakalı, geleceğe yönelik fikirlerini öğrenmek için iletişim kurarız*” soruları bu hedefler kapsamında geliştirilmiştir.

Günümüzde çevrim süresi azaltımı, örgütler için önemli verilerden birisi olarak görülmekte ve belirli zaman aralığında daha fazla üretimin yapılmasını sağlamaktadır. Çevrim süresinin nasıl azaltılacağına yönelik çalışmalarda üç görüş ön plandadır. Bunlardan

ilki, *melez üretim sistemi* olarak tanımlanmıştır. Bu türde sistemler, üretim hatlarının işlem yapılan noktalarında, birden çok işlemin aynı anda yapılması prensibini benimsemiştir. Böylece çevrim süresi azaltımı haricinde kaynaklarda israf azalmaktadır (Elmoselhy, 2015; 168). İkinci görüş, belli bir ürün veya hizmetin, birden fazla yöntemle üretilmesinin sağlayacak üretim hatlarının kullanımınıdır. Bu sayede farklı üretim hatları, aynı anda farklı talepleri karşılayabilecek ve üretim sürecinde planlanan zamandan erken istenen üretim miktarlarına ulaşılacaktır (Taifa ve Vhora 2019; 151). Ön planda olan son görüş ise 3D Yazıcı kullanımına odaklanmıştır. 3D Yazıcı kullanımını örgütlere üretim sisteminin bütününe etkileyecek değişimleri veya iyileştirmeleri, üretimin belirli aşamalarında daha kısa zamanda ve daha az maliyetle tamamlama imkanı sunmaktadır. Kısa vadede ve az maliyetle çevrim süresini kısaltmak isteyen örgütler, 3D Yazıcıların kullanılmasını yaygınlaştırmıştır (Schrand, 2016). Bu noktada, ölçekte yer alan soruların iki görüşe de yer verecek şekilde tasarlanması hedeflenmiştir. “Çevrim süresini, aynı anda birden çok işlem yapabilen üretim sistemleri ile azaltırız”, “Çevrim süresini, herhangi bir ürünü alternatif üretim sistemleri ile üreterek azaltırız” ve “Çevrim süresini, üretim sistemimizde 3D Yazıcılar kullanarak azaltırız” soruları bu hedefler kapsamında geliştirilmiştir.

Marka değeri geliştirme stratejisi, gerek Bowonder ve diğerleri (2010) tarafından, gerek diğer yazında, birlikte yaratım stratejisi ile kolaylıkla ilişkilendirilebilir bir çerçeve ile tanımlanmıştır. Birlikte yaratım stratejisi, müşteri deneyimleri ve fikirleri üzerine kurulmuştur. Marka değeri geliştirme ise birlikte yaratımın uygulanabilirliğinin ortaya çıktığı aşamadır. Elde edilen deneyim ve fikirlerin, güncel ürün veya hizmetleri geliştirme yönünde kullanılması sonucunda, kısa vadede satışların artması ve uzun vadede marka değerinin gelişmesi beklenir (Batra ve Keller, 2016; 123). Bu noktada, ölçekte yer alan soruların deneyim ve fikirlerin ne sıklıkla kullanıldığına değinmesi hedeflenmiştir. “Ürün veya hizmetlerimizde, müşterilerimizin güncel kullanım deneyimlerinden faydalanarak geliştirdiğimiz özelliklere yer veririz” ve “Ürün veya hizmetlerimizde, müşterilerimizin geleceğe yönelik fikirlerinden faydalanarak geliştirdiğimiz özelliklere yer veririz” soruları bu hedefler kapsamında geliştirilmiştir. Müşteri İlgisi kapsamında geliştirilen sorular, faydalanılan kaynaklarla beraber Tablo 6’da gösterilmiştir.

**Tablo 6:** Müşteri İlgisi kapsamında faydalanılan kaynaklar ve geliştirilen sorular

<b>Müşteri İlgisi Stratejileri</b>	<b>Faydalanılan Kaynaklar</b>	<b>Anket Sorusu</b>
<b>Yeni Platformlar</b>	Weissmann (2019)	<i>Ürünlerimizde, faaliyet gösterdiğimiz pazarın taleplerine göre değişimler yaparız</i>
		<i>Ürünlerimiz, tüketicilerin taleplerini karşılayacak alternatif özellikler içerir</i>
<b>Birlikte Yaratım</b>	Kim ve Slotegraaf (2016)	<i>Müşterilerimizle, ürünlerimizle alakalı, güncel kullanım deneyimlerini öğrenmek için iletişim kurarız</i>
		<i>Müşterilerimizle, ürünlerimizle alakalı, geleceğe yönelik fikirlerini öğrenmek için iletişim kurarız</i>
<b>Çevrim Süresi Azaltımı</b>	Taifa ve Vhora (2019)	<i>Çevrim süresini, aynı anda birden çok işlem yapabilen üretim sistemleri ile azaltırız</i>
		<i>Çevrim süresini, herhangi bir ürünü alternatif üretim sistemleri ile üreterek azaltırız</i>
	Schrand (2016)	<i>Çevrim süresini, üretim sistemimizde 3D Yazıcılar kullanarak azaltırız</i>
<b>Marka Değeri Geliştirme</b>	Batra ve Keller (2016)	<i>Ürünlerimizde, müşterilerimizin güncel kullanım deneyimlerinden faydalanarak geliştirdiğimiz özelliklere yer veririz</i>
		<i>Ürünlerimizde, müşterilerimizin geleceğe yönelik fikirlerinden faydalanarak geliştirdiğimiz özelliklere yer veririz</i>

### 5.3.2.2 Rekabetçi Liderlik

Rekabetçi liderlik, farklı alanlarda bir çok kez işlenmiş bir kavramdır. Kavramın inovasyon odaklı çalışmalarda örgüt seviyesinde analizler ön plana çıkmış ve örgütün çevre ile ilişkisine geniş yer verilmiştir. Bowonder ve diğerlerinin (2010), yaptığı analizlere ek olarak, inovasyon faaliyetlerinde liderliğin, bir örgüt tarafından çevresinden bağımsız sürdürmeyeceği vurgulanmıştır. İnovasyon faaliyetlerinde liderlik için öne çıkan örgütler, dış kaynak kullanımı ve stratejik ortaklıkların önemini farkında olanlardır (Lin ve Darnall, 2015; 552-553).

Teknoloji gelişimi, rekabetçi liderlik kapsamında yer bulan ilk strateji olup, Bowonder ve diğerleri (2010) tarafından örgüt yapısına eklenecek teknolojiler ekseninde

tanımlanmıştır. Daha yakın zamanlı çalışmalarda ise stratejinin süreçleri ve örgütün rolü netleştirilmiştir. Stratejinin uygulanma süreci, örgütün sahip olduğu güncel teknolojileri değerlendirmesi ve eksiklikleri tespit etmesi ile başlar. Eksikliklerin iç veya dış kaynak kullanılarak giderilmesi sonucunda, strateji uygulanmış olur (Gruber ve diğerleri, 2013; 283). Bu noktada ölçekte yer alacak soruların, stratejinin uygulanma sürecine bütüncül bir şekilde değinmesi hedeflenmiştir. “*Geliştirilecek teknolojik özelliklerimiz, tespit ettiğimiz eksiklikleri gidermek içindir*”, “*Teknolojik eksikliklerimizin giderilmesi için örgüt içi kaynaklardan faydalanırız*” ve “*Teknolojik eksikliklerimizin giderilmesi için örgüt dışı kaynaklardan faydalanırız*” soruları bu hedefler kapsamında geliştirilmiştir.

Geleceğe uyumluluk, inovasyonun sürekli gelişen içeriği sayesinde uygulanabilirliği en zor stratejilerden birisi konumundadır. Strateji özelinde örgütlerin, gelecekte karşılaştıkları olası senaryolar için ön çıkarımlar yapması ve planlar geliştirmesi gereklidir. Planlar kapsamında, örgütlerin teknolojik alt yapıları ve tüketici profili araştırması öne çıkmıştır. Teknolojik alt yapı planlarında, geleceğin belirsizliğinin etkilerini azaltmak için çevreye bağımlılığın azaltılması ve örgütün kendi teknolojisini üretebilmesi tavsiye edilir. Tüketici profili araştırmalarında ise gelecekteki olası müşterilerin kim olabileceği ve rekabet avantajındaki rollerinin tartışılması önerilmiştir (Szatow, 2014; 42). Bu noktada, ölçekte yer alacak soruların, örgütlerin geleceğe yönelik planlarında stratejiyi ne seviyede uyguladıklarını öğrenmesi hedeflenmiştir. “*Geleceğe yönelik planlarımızda, kendi teknolojimizi üretme hedefimiz vardır*” ve “*Geleceğe yönelik planlarımızda, müşterilerimizin kim olacağı ve bize yapacakları katkıya yönelik analizler vardır*” soruları bu hedefler kapsamında geliştirilmiştir.

Yalın ürün geliştirme stratejisi, tüm örgütlerin üzerinde birleştiği, üretimde kalitenin artışı, zamandan tasarruf ve maliyetlerin azalması hedeflerinin bir arada düşünüldüğü bir üretim sürecine işaret etmektedir. Farklı alanlarda israfı minimize etmek üzerine kurgulanan stratejinin, inovasyon faaliyetleri kapsamında uygulanma süreci üç aşama üzerinden açıklanmıştır. Bunlardan ilki *başlangıç* olarak tanımlanır ve belirlenen amaçları gerçekleştirmek için yapılacak inovasyonun mevcut sisteme etkisi tartışılır. İkinci aşama *planlama* olarak tanımlanır ve yapılacak inovasyonun planlama faaliyetlerini modeller. Bu aşamada, başlangıç aşamasında tartışılan inovasyon etkisini doğrulayıcı yönde deneysel çalışmalar ve prototip üretimler yapılır. Son aşamada inovasyonlar tamamlanmış ve üretim sistemine gerekli eklentiler hayata geçirilmiştir. Bu aşama *uygulama* olarak tanımlanır (El-Sayed, 2013;488-489). Bu noktada, ölçekte yer alacak soruların, yalın üretim geliştirme

süreçlerini bütüncül bir biçimde ele alması hedeflenmiştir. “*Yalın ürün geliştirme sürecine, yapılacak inovasyonun mevcut sisteme etkisini tartışarak başlarız*”, “*Yalın ürün geliştirme sürecinde, yapılacak inovasyonu sistemin bütününe entegre etmeden önce test ederiz*” ve “*Yalın ürün geliştirme süreci sonunda, inovasyonu üretim sistemimize entegre ederiz*” soruları bu hedefler kapsamında geliştirilmiştir.

Bowonder ve diğerleri (2010), rekabetçi liderlik özelinde son strateji olarak ortaklık kurmayı göstermişlerdir. Yazında, inovasyon kapsamında lider bir örgütün ortaklarına daha geniş yer verilmiştir. Start-up veya KOBİ yapısında örgütlerin hayatta kalabilmek adına lider örgütler ile ortaklık kurma amaçlarının olduğu paylaşılmıştır (Eesley ve diğerleri, 2014; 1804). İnovasyonun sürekli gelişen içeriği ve küreselleşmenin etkisi, lider örgütlerin kuracakları ortaklıkları niteliklerini belirler. Faaliyet gösteren ülke haricinde inovasyon ortaklığının kurulması bu niteliklerden ilkidir. Ortaklıkların aynı anda birden çok yerel veya yabancı menşeli örgüt ile kurulması ise öne çıkan diğer niteliktir (MacDonald ve Howell, 2019). Bu noktada, ölçekte yer alacak soruların kurulan ortaklıkların niteliklerine odaklanması hedeflenmektedir. “*İnovasyon faaliyetleri özelinde, yurtiçi menşeli start-up veya KOBİ’lerle ortaklıklar kurarız*”, “*İnovasyon faaliyetleri özelinde, yurtdışı menşeli start-up veya KOBİ’lerle ortaklıklar kurarız*” ve “*İnovasyon faaliyetleri için aynı anda ve birden çok, işletme ile ortaklıklar kurarız*” soruları bu hedefler kapsamında geliştirilmiştir. Rekabetçi Liderlik kapsamında geliştirilen sorular, faydalanılan kaynaklarla beraber Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7:** Rekabetçi Liderlik kapsamında faydalanılan kaynaklar ve geliştirilen sorular

<b>Rekabetçi Liderlik Stratejileri</b>	<b>Faydalanılan Kaynaklar</b>	<b>Anket Sorusu</b>
<b>Teknoloji Gelişimi</b>	Gruber vd. (2013)	<i>Geliştirilecek teknolojik özelliklerimiz, tespit ettiğimiz eksiklikleri gidermek içindir</i>
		<i>Teknolojik eksikliklerimizin giderilmesi için örgüt içi kaynaklardan faydalanırız</i>
		<i>Teknolojik eksikliklerimizin giderilmesi için örgüt dışı kaynaklardan faydalanırız</i>
<b>Geleceğe Uyumluluk</b>	Szatow (2014)	<i>Geleceğe yönelik planlarımızda, kendi teknolojimizi üretme hedefimiz vardır</i>

		<i>Geleceğe yönelik planlarımızda, müşterilerimizin kim olacağı ve bize yapacakları katkıya yönelik analizler vardır</i>
<b>Yalın Ürün Geliştirme</b>	El-Saved (2013)	<i>Yalın ürün geliştirme sürecine, yapılacak inovasyonun mevcut sisteme etkisini tartışarak başlarız</i>
		<i>Yalın ürün geliştirme sürecinde, yapılacak inovasyonu sistemin bütününe entegre etmeden önce test ederiz</i>
		<i>Yalın ürün geliştirme süreci sonunda, inovasyonu üretim sistemimize entegre ederiz</i>
<b>Ortaklık Kurma</b>	MacDonald ve Howell (2019)	<i>İnovasyon faaliyetleri özelinde, yurtiçi menşeli start-up veya KOBİ'lerle ortaklıklar kurarız</i>
		<i>İnovasyon faaliyetleri özelinde, yurtdışı menşeli start-up veya KOBİ'lerle ortaklıklar kurarız</i>
		<i>İnovasyon faaliyetleri için aynı anda ve birden çok, işletme ile ortaklıklar kurarız</i>

### 5.3.2.3 Portföy Zenginleştirme

Bowonder ve diğerleri (2010), çalışmalarında son olarak portföy zenginleştirme stratejisini tanımlamışlardır. Yazarlar, ürün ve hizmetler ile faaliyet gösterilen pazarların bütününe örgütün portföyü olarak açıklamışlardır. İnovasyon kapsamında portföy zenginleştirme, örgütlerin yapısını tamamen değiştirebilecek ve rekabette sınıf atlmasına sebep olacak potansiyelde gösterilmiştir. Yazında, portföyünü başarı ile zenginleştirmiş bir örgütün, rakipleri ve faaliyet gösterdiği pazarları özelinde yeni konumuna yönelik değerlendirmeler yapılmıştır. Toporowski ve Lademann (2014; 138), stratejiyi başarı ile uygulamış örgütlerin pazarda lider konuma daha kolay ilerleyebileceğini paylaşmışlardır. Yazarlar ayrıca, diğer örgütlerin onlara yetişebilmek adına yapacakları inovasyonlar için öykünme kaynağı olacaklarını vurgulamışlardır.

İnovasyon mutasyonu, Bowonder ve diğerleri (2010) tarafından portföy zenginleştirme kapsamında yer verilen ilk stratejidir. Strateji, belirli ürün veya hizmetleri kanıksamış bir pazara alışıl gelmişin dışında özellikler taşıyan ürün veya hizmetlerin



sunulması ekseninde tanımlanmıştır. Stratejinin nasıl uygulanabileceğine yönelik analizlerde, insan kaynakları ve Ar&Ge bölümlerine önem verilmiştir. İnsan kaynaklarına yönelik analizler, örgüt içine yönelmiş ve örgütün çalışanlarına karşı inovasyonlara teşvik edici bir yönetim tarzını benimsemesini vurgulamıştır. Hiyerarşi içerisinde farklı bölümlerde görev yapan ve yaratıcı özellikler gösteren bireylerin koordine edilmesi gereklidir. Bu sayede belirli aralıklarla, rutin raporların haricinde ürün veya hizmetlerde farklılıkları içeren öneriler ortaya çıkabilecektir. Örgüt dışına yönelen taraf ise Ar&Ge bölümüne odaklanmıştır. Ar&Ge kapsamındaki faaliyetlerin, strateji özelindeki başarısı, örgütün çevresini takip etmesi ve pazarın mevcut koşullarından daha iyi ürün veya fikirlerin ortaya çıkarmasıdır (Chang, 2011; 54). Bu noktada ölçekte yer alacak soruların inovasyon mutasyonunda başarı sağlayacak koşullara ne kadar önem verildiğine odaklanması hedeflenmektedir. “*Ürünlerimizde, çalışanlarımızın farklılık yaratan fikirlerinden faydalanarak geliştirdiğimiz özellikler yer alır*” ve “*Ürünlerimizde, Ar&Ge bölümümüzün farklılık yaratan fikirlerinden faydalanarak geliştirdiğimiz özellikler yer alır*” soruları bu hedefler kapsamında geliştirilmiştir.

Yaratıcı yıkım kavramı, Schumpeter tarafından 1942 yılında tanımlanmıştır. Bowonder ve diğerleri (2010), kavramı işaret edilen sürekli devrim ekseninden, durgun pazarlarda yeni ürün ve hizmetler ile söz sahibi olma ekseninde bir stratejiye taşımıştır. Coan (2014; 42-44) ise Bowonder ve diğerlerine (2010) benzer bir yaklaşım izlemiştir. Çalışmada, inovasyonlar iktisadi gelişmişlik, ileri teknoloji ve nitelikli insan kaynaklarının olağan bir sonucu olarak nitelendirilmiştir. Örgütler için yeni ürün veya hizmet sunmanın kaçınılmazlığı vurgulanmış; ancak belirli koşullar altında yeni ürün veya hizmetlerin yaratıcı yıkım stratejisi sonucu olduğu paylaşılmıştır. Bu koşullardan ilki, yeni ürün veya hizmetlerin tüketici taleplerinin ötesine geçmesi ve yeni yaşam tarzlarını ortaya çıkaracak fırsatları sunmasıdır. İkinci koşul ise üretim süreci ve sonrasındaki hizmetlerde, alışlagelmiş malzemelerin, teknolojilerin veya özelliklerin kullanılmasıdır. Bu noktada ölçekte yer alacak soruların, örgütün yeni ürün veya hizmetlerini oluştururken stratejiyi ne kadar uyguladığının tespiti hedeflenmektedir. “*Yeni ürünlerimiz, müşterilerimize talepleri ötesinde yeni yaşam tarzları sunar*” ve “*Yeni ürünlerimiz, alışlagelmişten tamamen farklı malzeme, teknoloji veya özellikler içerir*” soruları bu hedefler kapsamında geliştirilmiştir.

Pazar bölümlendirme kavramı çoğu pazarlama dahilinde olmak üzere çok fazla çalışmada kendine yer bulmuştur. Bowonder ve diğerleri (2010), kavramı inovasyon stratejisi olarak tanımlarken, müşterilerin benzeyen özelliklerinin sınıflandırılması sırasında,



daha fazla güncel kaynaktan faydalanılması gerekliliğini vurgulamışlardır. Güncel kaynakların artması ve buna bağlı olarak daha fazla değişkenin ön plana çıkması, yazında stratejinin uygulanışı yavaşlatan etkenler olarak belirtilmiştir. Pazar bölümlendirmenin bir inovasyon stratejisi olarak başarı göstermesi için, örgütün seçtiği kaynakların sağladığı verinin niteliği ön plana çıkarılmıştır. Sosyal medya verileri ve büyük veri üzerinden geliştirilen algoritmalar, başarılı kaynaklar olarak gösterilmiştir (Pridmore ve Hamalainen, 2017). Bu noktada ölçekte yer alacak soruların, pazar bölümlendirme stratejisi özelinde kullanılan kaynaklara odaklanması hedeflenmiştir. “*Müşterilerimizi sınıflandırırken sosyal medya veya benzeri platformlardaki paylaşımlarından faydalanırız*” ve “*Müşterilerimizi sınıflandırırken büyük veri veya benzeri uygulamalardan faydalanırız*” soruları bu hedefler kapsamında geliştirilmiştir.

Portföy zenginleştirme kapsamında yer verilen son strateji satın almadır. Bowonder ve diğerleri (2010), stratejiyi bir örgütün başka bir örgütünü inovasyon faaliyetlerini bünyesine katmak adına uygulayacağını belirtmişlerdir. Yazında genel kabul gören bu neden yanında alternatif bir nedende sunulmuştur. Buna göre örgütler, inovasyon kapsamında satın alma stratejisini tercihlerinden önce ortaklık kurma stratejisine yönelmişlerdir. Bu tercihin nedeni, inovasyon gibi kapsamı sürekli gelişen bir konuda başarı elde etmenin belirsiz oluşudur. Ortak örgütlerle elde edilecek başarı, belirsizliği giderecektir. Ardından uygulanan satın alma işlemi, diğer bir anlamı ile inovasyon faaliyetlerindeki başarının satın alınmasıdır. Ayrıca inovasyon özelinde satın alma stratejisi, tıpkı ortaklık kurma gibi, farklı endüstriler veya farklı ülkeler arasında uygulanabilir (Van Grack, 2018). Bu noktada ölçekte yer alan sorular, stratejinin hangi amaçlar ile ne sıklıkta uygulandığının tespit edilmesini hedeflemektedir. “*İşletmeleri, uyguladığı inovasyon faaliyetlerini bünyemize katma amacıyla satın alırız*” ve “*İnovasyon faaliyetlerinde ortaklık kurduğunuz işletmeleri satın alırız*” soruları bu hedefler kapsamında geliştirilmiştir. Portföy Zenginleştirme kapsamında geliştirilen sorular, faydalanılan kaynaklarla beraber Tablo 8’de gösterilmiştir. Bowonder ve diğerlerinin (2010) tanımladığı inovasyon stratejileri temel alınarak geliştirilen inovasyon stratejileri ölçeği ise 5’li Likert sisteme göre düzenlenmiştir.

**Tablo 8:** Portföy Zenginleştirme kapsamında faydalanılan kaynaklar ve geliştirilen sorular

<b>Portföy Zenginleştirme Stratejileri</b>	<b>Faydalanılan Kaynaklar</b>	<b>Anket Sorusu</b>
<b>İnovasyon Mutasyonu</b>	Chang (2011)	<i>Ürünlerimizde, çalışanlarımızın farklılık yaratan fikirlerinden faydalanarak geliştirdiğimiz özellikler yer alır</i>
		<i>Ürünlerimizde, Ar&amp;Ge bölümümüzün farklılık yaratan fikirlerinden faydalanarak geliştirdiğimiz özellikler yer alır</i>
<b>Yaratıcı Yıkım</b>	Coan (2014)	<i>Yeni ürünlerimiz, müşterilerimize talepleri ötesinde yeni yaşam tarzları sunar</i>
		<i>Yeni ürünlerimiz, alışlagelmışten tamamen farklı malzeme, teknoloji veya özellikler içerir</i>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	Pridmore ve Hamalainen (2017)	<i>Müşterilerimizi sınıflandırırken sosyal medya veya benzeri platformlardaki paylaşımlarından faydalanırız</i>
		<i>Müşterilerimizi sınıflandırırken büyük veri veya benzeri uygulamalardan faydalanırız</i>
<b>Satın Alma</b>	Van Grack (2018)	<i>İşletmeleri, uyguladığı inovasyon faaliyetlerini bünyemize katma amacıyla satın alırız</i>
		<i>İnovasyon faaliyetlerinde ortaklık kurduğumuz işletmeleri satın alırız</i>

#### **5.3.2.4 İçerik Geçerliliği Analizi**

İnovasyon stratejileri ölçeği, Bowonder ve diğerlerinin (2010) tanımladığı inovasyon stratejileri temel alınarak geliştirilmiş ve tümevarımcı yaklaşım ile yazında bulunan kuramsal tartışmalar incelenerek madde içerikleri oluşturulmuştur. Ölçekte müşteri ilgisi, rekabetçi liderlik ve portföy zenginleştirme ana stratejileri altında yer alan toplam 12 strateji için 28 soru belirlenmiştir. Ölçeğin amacı, belirlenen sorulardan elde edilecek bulgular ile örgütlerin tercih ettikleri inovasyon stratejilerini tespit etmektir. Amaca ulaşılması için ölçeğin geçerli sayılması gereklidir. Geçerlilik kavramı, yapılmış bir test veya istatistiksel bir

değer olarak görülmemelidir. Kuramsal tanımlamaları açıklamak hedeflenmeli ve bu hedef bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Yapılan analizlerde amaç dışına çıkan bulguların çalışma kapsamından çıkarılması sürecin sağlıklı biçimde devamını sağlar (Sireci, 2007). Herhangi bir ölçüm aracının geçerli sayılması, yapılan kuramsal tanımlamalar ile getirdiği açıklamalar arasındaki bağlantının doğru kurgulandığı anlamına gelir (Pratt, 2003; 28).

Belirli bir olguyu ve kavramı açıklamak için geliştirilen ölçeklerin geçerliliği konusunda *yüzey geçerliliği*, *içerik geçerliliği* ve *faktör analizi* yöntemleri kullanılmaktadır. Yüzey geçerliliği yöntemi ile içerik geçerliliği yöntemi, ölçeğin alan çalışmasında kullanılmasından önce gerçekleştirildiği için sıklıkla karışmaktadır. Uygulama zamanı haricinde, yöntemler arasında kuramsal açıdan büyük farklar mevcuttur. Yüzey geçerliliği yöntemi, ölçekte kullanılan dil yapısına ve bütünün yarattığı algıya odaklanır. Yöntemin amacı farklı bireyler tarafından yapılan öznel değerlendirmelerden faydalanılarak ölçeğin daha anlaşılır hale gelmesidir. İçerik geçerliliği yöntemi, yüzey geçerliliğinin aksine nesnel değerlendirmelere önem verir. Ölçüm yapılacak olgu veya kavram hakkında uzman konumunda bulunan bireylerin kullanılan dil haricinde, kuramsal içeriği, değişkenler arası kurulan bağları ve ölçeğin ne kadar açıklayıcı olabileceği yönünde yapacakları değerlendirmeleri içerir. Yöntemin amacı olgu veya kavramların ölçek aracılığı ile daha iyi açıklanmasıdır (Hardesty ve Bearden, 2004). Faktör analizi yöntemi ise ölçeğin örneklem üzerinde uygulanmasının sonucunda elde edeceği bulgular ile bağlantılıdır. Yöntemin uygulanmasında bilgisayar programlarından sıklıkla faydalanılır. Programlar özelinde, ölçekte yer alan değişkenler arasında kurulan ilişkiler incelenir. Birbirleri ile yakın ilişkileri olduğu tespit edilen değişkenler, faktörler altında sınıflandırılır. Yöntemin amacı, geliştirilen ölçeğin belirlenmiş olgu veya kavramı ne seviyede açıkladığına yönelik nicel sonuçlar üzerinden geçerli olduğunu belirlemektir (Fricker ve diğerleri, 2012; 30). Çalışma kapsamında öncelikle içerik geçerliliği yöntemi uygulanmış ve elde edilen bulgular faktör analizi ile değerlendirilmiştir.

Tez kapsamında geliştirilen inovasyon stratejileri ölçeğinin, içerik geçerliliği ile değerlendirilmesindeki sebep, yüzey geçerliliğinin aksine, sürekli gelişen ve karmaşık yapıya sahip olgu veya kavramları ölçme konusunda faydalanılan yöntem olmasıdır. Yöntemin uygulanabilmesi için ölçülmesi hedeflenen olgu veya kavramlara ait tanımların ve içeriklerin, yazından faydalanarak nesnel bir biçimde oluşturulması gereklidir (Netemeyer ve diğerleri, 2003; 74-75). Ayrıca yöntemin sonucunda elde edilen başarı, çalışmanın inovasyon stratejilerini sınıflandırarak değerlendiren ve farklı endüstrilerde

kullanma imkanı olan ölçeğe ulaşma hedefini desteklemektedir. Geliştirilen ölçeklerin, içerik geçerliliğinde başarılı olması, ölçülmesi hedeflenen olgu veya kavramların kuramsal yapısının, tanımlanan soruların açıklayıcı olma işlevi ile örtüştüğü anlamına gelir. Bu sayede ölçekte yer alan soruların, olgu veya kavramları temsil ettiği kabul edilir. Elde edilen bulgular, ölçüm sonuçları olarak değerlendirilir. Ölçeğin farklı çalışmalarda kullanılması ile bulgular kıyaslanabilir (Haynes ve diğerleri, 1995).

İçerik geçerliliği yönteminin yaygınlaşarak evrensel kabul gören uygulama süreci Lawshe (1975) tarafından tanımlanmıştır. Araştırmacılara kullanım kolaylığı sağlayan basit hesaplamalar, farklı alanlarda kullanımın temel sebebidir. İçerik geçerliliği yöntemine ait farklı önermeler geliştirilmesine rağmen, Lawshe'nin başta sosyal bilimler olmak üzere farklı disiplinlerdeki yaygın kullanımı devam etmektedir (Wilson ve diğerleri, 2012; 198-199). Uygulama sürecinin ilk adımında ölçeğin seçilen uzmanlar tarafından belirli kriterler göz önünde bulundurularak puanlanması gerekir. Ölçekte geçen her soru maddesi sırası ile “konu ile ilgi”, “ifadelerin netliği”, “maddenin anlaşılması” ve “anlatım bozukluğu” açısından puanlanır. Elde edilen sonuçlara göre maddenin ölçekte yer alması veya çıkarılması yönünde karar verilir (Yaghmaie, 2003; 26).

Puanlamanın nasıl yapılacağı, yöntem üzerinde en fazla tartışılan husus olmuştur. Lynn (1986), puanlamada en uygun aralıkların 1-3 veya 1-5 olması gerektiğini savunmuştur. Fakat Beck ve Polit (2006), 1-4 aralığının ideal olduğunu belirtmişlerdir. Önerdikleri sistemde 1 ve 2 puan olumsuz, 3 ve 4 ise olumlu görüş olarak nitelenmiştir. Bu sayede kararın soru maddesini ölçekte tutmak veya devre dışı bırakmak ekseninde alınmasını sağlamışlardır. Kararsızlığın veya tarafsız kalmanın engellendiği bu puanlama sistemi genel kabul görmüştür (Aktaran: Huemer, 2020; 105). Lawshe (1975) ve Yaghmaie'nin (2003) çizdiği kuramsal çerçeve ile Beck ve Polit'in (2006) 1-4 puanlama sisteminden yapılan çıkarımlar sonucunda , içerik geçerliliği yönteminin puanlama süreci Tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 9:** İçerik Geçerliliği Puanlama Başlıkları

<b>Puan</b>	<b>Konu ile İlgili</b>	<b>İfadelerin Netliği</b>	<b>Maddenin Anlaşılması</b>	<b>Anlatım Bozukluğu</b>	<b>Karar</b>
<b>1</b>	İlgili Değil	Net Değil	Anlaşılmıyor	Bozuk	Çıkarılmalı
<b>2</b>	Değişmeli	Değişmeli	Değişmeli	Değişmeli	Çıkarılmalı
<b>3</b>	Düzeltilmeli	Düzeltilmeli	Düzeltilmeli	Düzeltilmeli	Kalmalı
<b>4</b>	İlgili	Net	Anlaşıyor	Bozuk Değil	Kalmalı

Uzmanlar tarafından yapılan puanlamanın ardından, ölçekte yer alan maddeler üzerinde verilecek kararlar için genel değerlendirme süreci başlatılır. Lawshe (1975) bu noktada ilk olarak İçerik Geçerlilik Oranı (CVR), ardından İçerik Geçerlilik İndeksi (CVI) kavramlarını tanımlamıştır. CVR hesaplamalarında, ölçęęi puanlayan uzman sayısı  $N$ , puanlamada 3 veya 4 veren uzman sayısı  $N_e$  olarak tanımlanır. Değeri 0 ile 1 aralığında olan CVR'nin formülü aşağıda gösterilmiştir. CVI özelinde yapılan hesaplamalar ise ölçekte yer alması kabul edilen maddelerin CVR değerlerinin ortalamasının alınması ile tamamlanır. CVI değerinin 0.80'den büyük olması tavsiye edilmektedir. (Aktaran: Gilbert ve Prion, 2016).

$$CVR = \frac{N_e - N/2}{N/2}$$

İçerik geçerliliği analizinde Lawshe'nin (1975; 568) önemli bir katkısı da puanlama yapacak uzman sayılarına göre ( $N$ ), puanlamada 3 veya 4 verecek uzman sayıları ( $N_e$ ) ve minimum CVR değerlerini ( $CVR_{min}$ ) paylaşmasıdır. Lawshe (1975) bir ölçęin içerik geçerliliği için en az 5 uzmanın bulunması gerektiğini söylemiştir. Uzman sayılarının 5 ile 8 arasında değiştiği çalışmalarda  $N = N_e$  ve  $CVR_{min} = 0.99$  olması gerektiğini belirtmiştir. Lawshe'nin (1975; 568) yaptığı hesaplamaların detayları Tablo 10'da gösterilmiştir.

**Tablo 10:** Lawshe'nin İçerik Geçerliliği Değerleri Sınıflandırması

<b>Toplam Uzman Sayısı (N)</b>	<b>3 veya 4 Puan Veren Uzman Sayısı (<math>N_e</math>)</b>	<b><math>CVR_{min}</math> Değerleri</b>
5	5	0,99
6	6	0,99
7	7	0,99
8	7	0,78
9	8	0,75
10	9	0,62
11	9	0,59
12	10	0,56
13	10	0,54
14	11	0,51
15	12	0,49

30	20	0,33
40+	26	0,29

Lawshe (1975; 567) sınıflandırmada yer verdiği değerlerin üstünde değer eden ölçeklerin içerik geçerliliğinden başarılı olduklarını belirtmiştir. Ayrıca elde edilen yüksek değerlerin ardında sadece geliştirilen ölçeğin olmadığını, benzer niteliklere sahip olan uzmanların seçilmesinin de başarı olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Sınıflandırmayı belirli bir örnek üzerinden açıklamak gerekirse 14 uzmanın puanlama yaptığı bir ölçekte, 3 veya 4 puan veren uzman sayısının en az 11 olması ve hesaplamalar sonucunda CVR değerinin en az 0,51 olması gereklidir.

Tez kapsamında geliştirilen ölçeğinin, içerik geçerliliği analizi için uzman seçiminde inovasyon stratejileri ile ilişkili bölümlerde görev yapan akademisyenlerin seçilmesine özen gösterilmiştir. Stratejilerin yanı sıra örneklemin üretim yapan örgütlere yönelmesi de önemli bir seçim faktörü olmuştur. İşletme, endüstri mühendisliği ve makine mühendisliği dalları uzman seçimi sürecinde ön plana çıkmıştır. Uzmanlara geçerlilik formunun yanında, inovasyon stratejileri hakkında temel bilgiler içeren tanıtıcı bir metinde gönderilmiştir. Seçilen dallar özelinde farklı üniversitelerde görev yapan 26 akademisyen ile iletişime geçilmiş ve 14 olumlu geri dönüş alınmıştır. Geçerlilik formunu dolduran 14 uzmanın bölümleri sırası ile işletme (10), endüstri mühendisliği (2) ve makine mühendisliği (2) olmuştur. 14 uzmanın akademik unvanları dikkate alındığında profesör (5), doçent (4) ve doktor (4) dağılımı ortaya çıkmıştır.

Lawshe'nin (1975) analizlerine göre 14 uzmanın en az 11 adedinden onay alması koşulu ile geçerli sayılabilecek 28 sorunun tamamı geçerlilik kriterlerini sağlamıştır. Yapılan puanlamalar özelinde 2 soru özelinde 12 uzman, 6 soru için 13 uzman, geriye kalan 20 soru için ise 14 uzman "kalmalı" yönünde görüş bildirmiştir. Bu bağlamda hesaplanan içerik geçerlilik oranları (CVR), 14 uzmanın mutabık olduğu sorularda 1.00, 13 uzmanın onay verdiği sorularda ise 0.86 ve 12 uzmanın onay verdiği sorularda 0.71 değerlerini elde etmiştir. Elde edilen 2 değerlerin tamamı, 14 uzmanın katıldığı bir çalışma için tanımlanan minimum CVR değeri ( $CVR_{min}$ ) değeri olan 0.51'den yüksektir. Ayrıca uzmanların kalmalı yönünde görüş bildirerek, geçerli olduğu onaylanan 28 soru baz alınarak yapılan içerik geçerlilik indeksinin (CVI) değeri ise 0.95 olmuştur. Ölçeğin içerik geçerliliği çalışmasına ait verilerin detayları aşağıda yer alan Tablo 11'de gösterilmiştir.

**Tablo 11:** İnovasyon Stratejileri Ölçeği İçerik Geçerliliği Analiz Detayları

<b>Müşteri İlgisi</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Toplam Uzman Sayısı (N)</b>	<b>3 veya 4 Puan Veren Uzman Sayısı (Ne)</b>	<b>İçerik Geçerlilik Oranı (CVR)</b>
Yeni Platformlar 1	3,86	14	14	1,00
Yeni Platformlar 2	3,89	14	14	1,00
Birlikte Yaratım 1	3,77	14	14	1,00
Birlikte Yaratım 2	3,79	14	14	1,00
Çevrim Süresi Azalımı 1	3,54	14	12	0,71
Çevrim Süresi Azalımı 2	3,46	14	12	0,71
Çevrim Süresi Azalımı 3	3,59	14	13	0,86
Marka Değeri Geliştirme 1	3,61	14	13	0,86
Marka Değeri Geliştirme 2	3,63	14	13	0,86
<b>Rekabetçi Liderlik</b>	<b>Ortalama</b>	<b>N</b>	<b>Ne</b>	<b>CVR</b>
Teknoloji Gelişimi 1	3,79	14	14	1,00
Teknoloji Gelişimi 2	3,77	14	14	1,00
Teknoloji Gelişimi 3	3,80	14	14	1,00
Geleceğe Uyumluluk 1	3,88	14	13	0,86
Geleceğe Uyumluluk 2	3,70	14	13	0,86
Yalın Ürün Geliştirme 1	3,82	14	14	1,00
Yalın Ürün Geliştirme 2	3,71	14	14	1,00
Yalın Ürün Geliştirme 3	3,79	14	13	0,86
Ortaklık Kurma 1	3,91	14	14	1,00
Ortaklık Kurma 2	3,93	14	14	1,00
Ortaklık Kurma 3	3,93	14	14	1,00
<b>Portföy Zenginleştirme</b>	<b>Ortalama</b>	<b>N</b>	<b>Ne</b>	<b>CVR</b>
İnovasyon Mutasyonu 1	3,84	14	14	1,00
İnovasyon Mutasyonu 2	3,86	14	14	1,00
Yaratıcı Yıkım 1	3,68	14	14	1,00
Yaratıcı Yıkım 2	3,86	14	14	1,00
Pazar Bölümlendirme 1	3,86	14	14	1,00
Pazar Bölümlendirme 2	3,88	14	14	1,00
Satın Alma 1	3,86	14	14	1,00
Satın Alma 2	3,79	14	14	1,00



<b>İçerik geçerlilik İndeksi (CVI)</b>	0,95
--	------

İçerik geçerliliği analizi sürecinde yapılan nicel hesaplamaların tamamlanması ile ölçeğin bütünü geçerli kabul edilmiştir. Fakat çalışmaya katılan uzmanların sorular hakkında yaptıkları puanlamalar haricinde, geri bildirimlerinde ölçeği iyileştirebilecek öneriler yer almıştır. Geri bildirimlerde, “çevrim süresi” ve “yalın üretim” gibi teknik terimler yerine daha basit ifadelerle yer verilmesi önerisi ön plana çıkmıştır. Ayrıca marka değeri geliştirme ve geleceğe uyumluluk stratejilerine ait soruların ifadelerinin gözden geçirilip, kısaltılması vurgulanmıştır. Alınan geri bildirimler kaynak alınarak yapılan iyileştirmelerde öncelikle “çevrim süresi” ve “yalın üretim” terimlerinin tanımları tekrar incelenmiştir. Sherman ve Rhoades’in (2010) çevrim süresi için yaptıkları analizler dikkate alınarak soruların başlangıcına üretim işlemlerini hızlandırmak için ifadesinin eklenmesine karar verilmiştir. Çevrim süresi azaltımı terimi, ifadenin arkasından parantez içinde vurgulanmıştır. Benzer süreç yalın üretim için tekrarlanmış ve El-Saved’in (2013) yaptığı analizler dikkate alınarak soruların başlangıcına üretimde israfı minimize etmek için ifadesinin eklenmesine karar verilmiştir. Yalın üretim terimi, ifadenin arkasından parantez içinde vurgulanmıştır. Marka değeri geliştirme ve geleceğe uyumluluk stratejilerine ait sorular ise tez danışmanı ve araştırmacı tarafından tartışılmış ve anlam kaybı yaşanmadan sadeleştirilmiştir. İnovasyon stratejileri özelinde geliştirilen ölçeğin son hali Ek-2’de paylaşılmıştır

#### **5.4 Pilot Çalışma**

Miles ve Snow tipolojisi için geliştirilen ölçeğin (Conant ve diğerleri, 1990) çalışmaya uygun Türkçe’ye çevrilmesi ve geliştirilen inovasyon stratejileri ölçeği için içerik geçerliliği analizinin tamamlanmasının ardından pilot çalışmaya geçilmiştir. Pilot çalışmanın uygulanma amacı sadece nicel hesaplamalara ulaşmak değildir. Araştırmacılar, pilot çalışmayı tamamladıktan sonra modellerin uygulanabilirliği, verinin toplanma süreci ve gelecekte benzer çalışmaların nasıl yürütülebileceği konusunda tecrübeler kazanırlar (In, 2017; 604). Anketlere cevap verenlerin gözlemlenmesi ise araştırmacı için büyük bir tecrübedir. Bu sayede ankette yer alan ifadelerle gösterilen tepki, oluşan algı ve işaretleme süreci izlenebilir. Cevap verenlerin yaşadıkları zorluklar ve yaptıkları hataların pilot çalışmada tespit edilerek giderilmesi, çalışmanın asıl araştırma sürecinin daha verimli geçmesini sağlar (Assael ve Keon, 1982).

Pilot çalışmalar için yazında genel bir kabulün olmadığı konu büyüklükleridir. Araştırmanın küçük bir örnekleme yapılacak çalışmalar için, ideal pilot çalışma büyüklüğü olarak 5 ile 10 arası önerilir. Örneklem üzerinden yapılacak analizlerin artacağı çalışmalarda bu aralık 50 ile 100 arasındadır (Reynolds ve diğerleri, 1993). Daha yakın dönemli analizlerde örneklem için düşünülen sayının %10'u oranının yeterli olduğu söylenmiştir (Hertzog, 2008; 1). Johanson ve Brooks (2009; 399) pilot çalışma için 30 kişilik bir örneklemin yeterli olduğunu söylerken Sim ve Lewis (2011; 301) 50 kişinin yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmanın çok sayıda analiz içerecek araştırma süreci sebebi ile pilot çalışma sayısı 100 olarak belirlenmiştir.

Ankara'da üretim yapan KOBİ'ler özelinde yürütülen pilot çalışma sürecinde küme örneklem ve basit tesadüfi örneklem teknikleri uygulanmıştır. 2021 yılının Mart ve Nisan aylarını kapsayan 6 haftalık süreçte pandemi koşulları göz önünde bulundurulmuştur. Bu sebeple örgütler ile yüz yüze haricinde, internet üzerinden ve whatsapp uygulaması kullanılarak iletişime geçilmiş ve anketi doldurmaları sağlanmıştır. Pilot çalışma kapsamında hedeflenen 100 sayısına, 139 örgüt ile iletişime geçildikten sonra ulaşılmıştır. Analiz sürecinde öncelikle görüşme yapılan çalışanların tanımlayıcı istatistikleri incelenmiştir. Çalışanlar arasında, öncelikle cinsiyetler arası eşitsizlik dengesizlik dikkat çekmektedir. Örneklem kapsamında erkek görüşmeci sayısı 85 (%85) olurken kadın görüşmeci sayısı sadece 15 (%15) olmuştur. Ortalama yaş değeri 39,61 ve ortalama iş tecrübesi ise 12,28 yıl olarak bulunmuştur. Çalışanların örgüt hiyerarşisi içindeki konumları ve örgüt stratejisi olan ilişkileri detaylandırılmıştır. Detayları Tablo 12'de gösterilen cevaplara göre çalışanların 53'ü (%53) üst yönetimde görev yapmakta ve 71'i (%71) stratejik planlamada yetkili konumundadır.

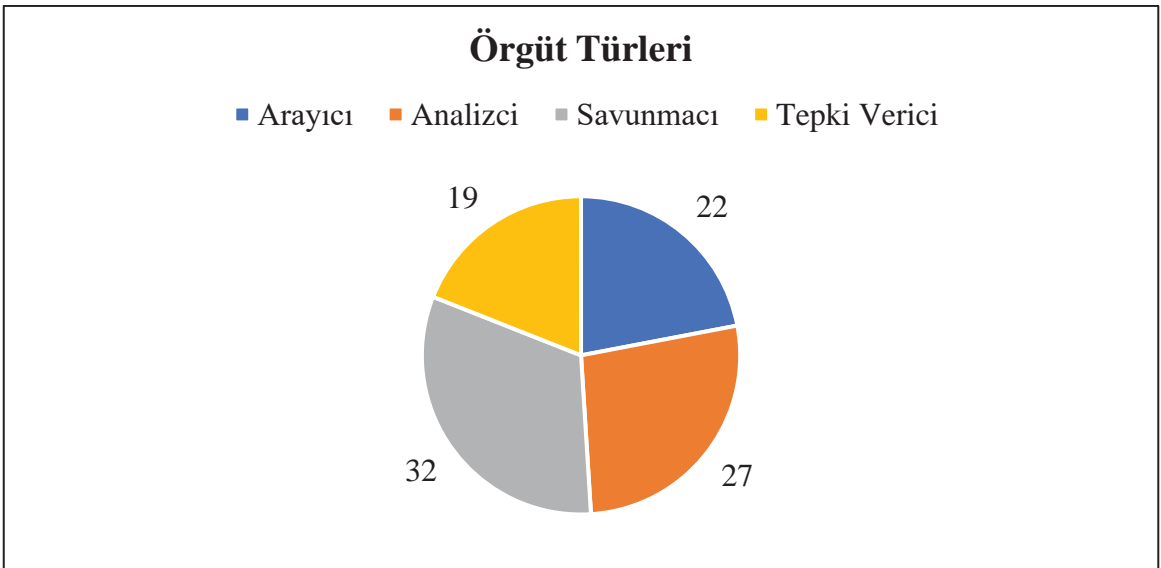
**Tablo 12:** Pilot Çalışmada Yer Alan Çalışanların Hiyerarşik Konumları ve Örgüt Stratejisi olan İlişkileri

Bölüm / Müdürlük	Sayı	Görev	Sayı
Üst Yönetim	53	Sahibi	13
		CEO	10
		Diğer	7
		Ortak	6
		Genel Müdür	5
		Direktör	3
		Kurucu	3
		G. Koordinatör	2
		Kurucu Ortak	2
		Y.K Üyesi	1
		Y.K. Başkanı	1
Üretim	10	Yönetici	9

		Mühendis	1
Mühendis	9	Bilgisayar	3
		Ziraat	2
		Elektrik - Elektronik	2
		Kimya	2
Ar&Ge	8	Yönetici	5
		Mühendis	3
Kalite	6	Yönetici	2
		Mühendis	4
Satış	5	Yönetici	4
		Mühendisi	1
Proje	4	Yönetici	2
		Mühendis	2
Satın Alma	3	Yönetici	2
		Mühendis	1
Pazarlama	2	Yönetici	2
<b>İşletmenizin stratejisi ile ilgili sorumlulukları</b>			<b>Sayı</b>
Stratejik Planlama Yetkilisi			71
Başka Bölümlerde Yetkili			27
Stratejik Planlama Bölümlerinde Yetkisiz			2

#### 5.4.1 Pilot Çalışmada Miles ve Snow Tipolojisi Temelli Analizler

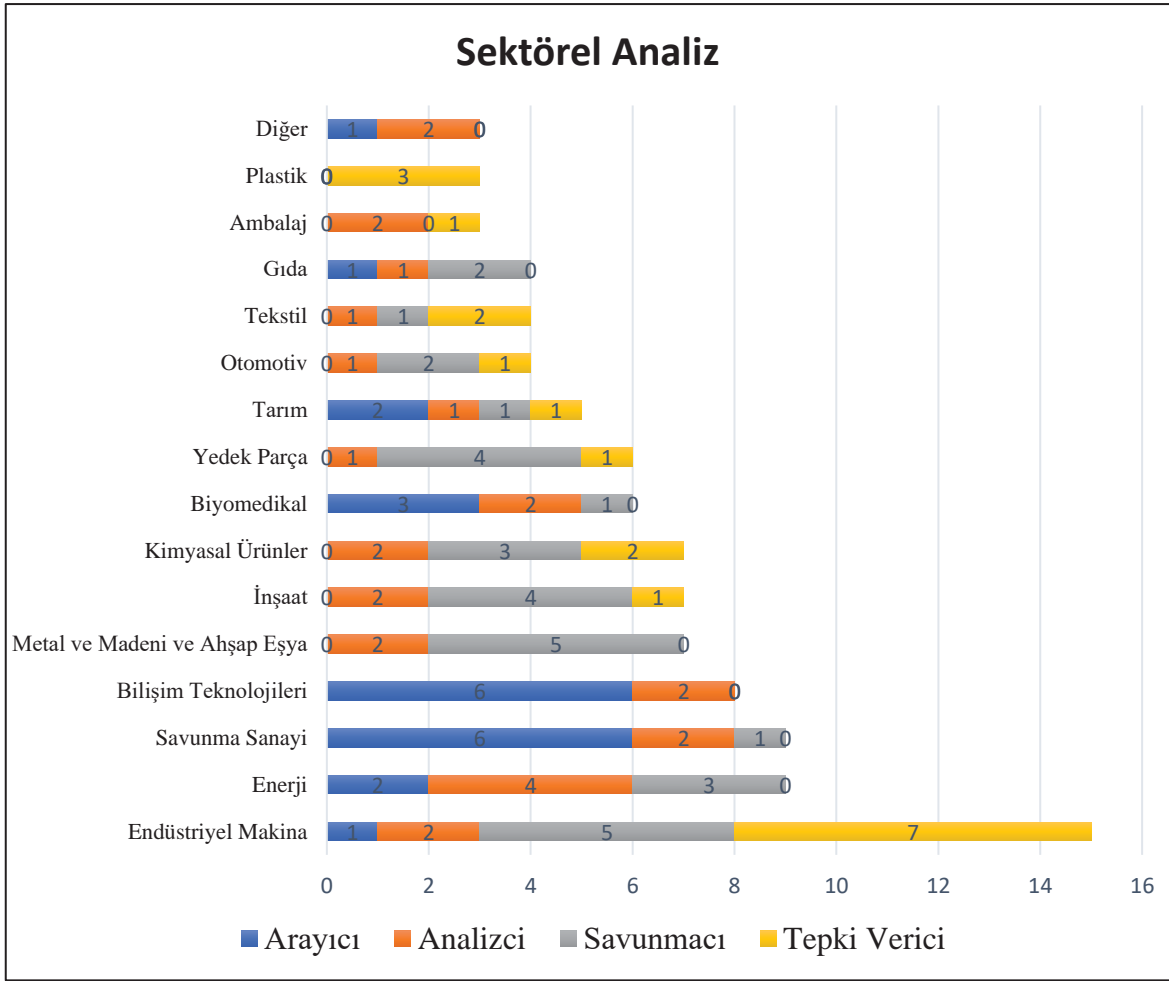
Pilot çalışmada tanımlayıcı istatistikler haricinde Miles ve Snow tipolojisi (1978) özelinde detaylı analizler yapılmıştır. Bu bağlamda öncelikle 100 örgütün tipolojide konumları belirlenmiştir. Conant ve diğerlerinin (1990) geliştirdiği ölçeğin kullanıldığı süreç sonunda, alınan cevaplara göre 32 örgüt kendini savunmacı olarak tanımlamış ve dağılımda en büyük payı (%32) oluşturmuştur. Detayları Şekil 8’de gösterilen dağılımda savunmacı örgüt türünü sırası ile analizci (%27), arayıcı (%22) ve tepki verici (%9) takip etmiştir.



Şekil 8: Pilot Çalışmada Yer Alan Örgütlerin Miles ve Snow Tipolojisi Sınıflandırmaları

Tipolojide yer alan örgüt türlerinin üretim yaptıkları sektörler sınıflandırılırken, çalışma kapsamında tespit edilmiş 15 üretim sektörü baz alınmıştır. Sektörler kapsamında yer almayan perakendecilik gibi sektörler *diğer* başlığı altında gruplandırılmıştır. Pilot çalışmada elde edilen cevaplara göre 15 örgüt endüstriyel makine sektöründe üretim yapmaktadır. Enerji ve savunma sanayi sektörleri 9 örgüt ile ikinci en çok temsilci unvanını paylaşmaktadırlar. Ambalaj ve plastik sektörleri 3 temsilci ile en az temsil sektörler olmuşlardır. Örgüt türleri özelinde sektörler incelendiği zaman sadece plastik sektörünün (n=3) tamamen tek bir tür (tepki verici) tarafından oluşmuştur. Ambalaj sektöründe ise analizci (n=2) ve tepki verici (n=1) örgütler yer almıştır. Diğer 13 temel üretim sektöründe 3 veya 4 örgüt türü bulunmaktadır. Arayıcı örgüt türü, savunma sanayi ve biyomedikal sektörlerinde ön plana çıkmıştır. Analizci örgüt türü plastik haricinde tüm sektörlerde bulunmakla beraber, sadece enerji sektöründe (%57) çoğunluk konumundadır. Savunmacı örgüt türünün pilot çalışmada dağılımı arayıcılar ile ilişkisi açısından dikkat çekicidir. Yedek parça, kimyasal ürünler, inşaat ile metal ve madeni eşya sektörlerinde çoğunluk olmakla beraber, savunmacı örgüt türünün yaygınlaştığı sektörlerde arayıcı örgüt türüne az rastlanmıştır. Öncül çalışmalarda sıklıkla ihmal edilen tepki verici örgütler ise 9 üretim sektöründe yer almış ve endüstriyel makine özelinde %46,7 oran ile (n=7) en yüksek paya ulaşmışlardır. Miles ve Snow tipolojisinde (1978) yer alan örgüt türlerinin faaliyet gösterdikleri üretim sektörlerinin detayları Şekil 9'da gösterilmiştir.

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri üretim sektörleri haricinde, yaşları, çalışan sayıları, bölüm veya müdürlük sayıları, stratejiler ile ilgili sorumlu çalışan sayıları ve başvuru patent sayıları gibi yapısal özellikleri elde edilmiştir. Analizlere pilot çalışmada yer alan 100 örgüt için yapılan ortalama değer hesapları haricinde, tipolojide yer alan örgüt türlerinin elde ettiği değerler dahil edilmiştir. Bu bağlamda çalışmada yer alan örgütler için ortalama yaş 25,89 yıl olmuştur. Ortalama çalışan sayısı 42,59, bölüm veya müdürlük sayısı 5,06, stratejiler ile ilgili sorumlu sayısı 4,18 ve başvuru patent sayısı 0,94 değerlerini almıştır. Örgüt türleri özelinde arayıcılar en genç, savunmacılar en yaşlı konumundadır. Tepki verici örgütler çalışan sayısı açısından en düşük değeri elde etmişlerdir. Analizci örgütler bu özellikte en yüksek değere sahiptirler. Arayıcı örgütler strateji ile ilgili sorumlu sayısı ve başvuru patent sayısında liderdirler. İki kategoride de arayıcıları sırası ile analizci, savunmacı ve tepki verici örgütler takip etmektedirler. KOBİ'lerin temel özelliklerini gösteren veriler Tablo 13'te detaylandırılmıştır.



Şekil 9: Pilot Çalışmada Yer Alan Örgütlerin Sektörel Analizi

Tablo 13: Pilot Çalışmada Miles ve Snow Tipolojisi ile Sınıflandırılan Örgütlerin Temel Özellikleri

Özellikler	Arayıcı	Analizci	Savunmacı	Tepki Verici	Ortalama
Yaş	13,31	26,04	34,59	25,58	25,89
Çalışan Sayısı	39,91	53,48	41,75	31,63	42,59
Bölüm / Müdürlük sayısı	4,73	5,41	5,19	4,74	5,06
Stratejiler ile ilgili sorumlu çalışan sayısı	5,41	4,93	3,72	2,47	4,18
Başvurduğu patent sayısı	2,14	1,15	0,50	0,00	0,94

KOBİ'lerin faaliyetlerine devam ederken stratejik planlarını ne ölçüde takip ettikleri, çalışmada incelenen diğer bir husustur. Çalışmada yer alan örgütler arasında, faaliyetlerin sıklıkla stratejik planlara uygun sürdürüldüğü cevabı ilk sırayı (%30) almıştır. Stratejik planların belirli faaliyetlerde ve nadiren takibi diğer ön plana çıkan cevaplardır. Sürekli takip yönünde cevap veren örgütlerin arayıcı, stratejik planı bulunmadığını belirten örgütlerin

ağırlıklı olarak tepki verici olması dikkat çekicidir. Belirli faaliyetlerde planların takip edildiği cevabını veren örgütlerde analizci ve savunmacı örgütler çoğunluğu (%90) oluşturmaktadır. Fakat analizcilerin çoğunlukla takip, savunmacıların ise nadiren takip yönünde eğilimleri örgüt türleri arasındaki farklılığı göstermiştir. Tipolojide yer alan örgütlerin, stratejik planları takiplerine yönelik detayları Tablo 14’te gösterilmiştir.

**Tablo 14:** Pilot Çalışmada Miles ve Snow Tipolojisi ile Sınıflandırılan Örgütlerin Stratejik Planları ile Gündelik Faaliyetlerinin İlişkisi

<b>Faaliyetlerde stratejik planların takibi</b>	<b>Planımız Yok</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Belirli Faaliyetlerde</b>	<b>Çoğunlukla</b>	<b>Sürekli</b>	<b>Toplam</b>
<b>Arayıcı</b>	0	0	1	13	8	<b>22</b>
<b>Analizci</b>	0	1	12	12	2	<b>27</b>
<b>Savunmacı</b>	1	12	14	5	0	<b>32</b>
<b>Tepki Verici</b>	8	9	2	0	0	<b>19</b>
<b>Toplam</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Örgütlerin inovasyon faaliyetlerinde sahip oldukları önceliğin sınıflandırılmasında Abrahamson’un (1991) çalışmaları temel alınmış ve örgüt türlerinin kendi aralarında olası farklılıklarının ortaya konması hedeflenmiştir. Çalışmanın genelinde alınan cevaplara göre inovasyon faaliyetlerinde uyarılma (%53) çoğunluktadır. Analizci ve savunmacı örgütler uyarılma faaliyetlerinde KOBİ’ler ile beraber büyük işletmeleri kaynak olarak görmektedir. Tepki verici örgütlerde ise sadece KOBİ’lerden uyarılma yönünde bir çoğunluk (%74) oluşmuştur. Arayıcı örgütler inovasyon faaliyetlerinde amaçlarını öncelik alırken, sırası ile savunmacı ve analizci örgütlerin yaptırım gücüne sahip çevreleri takibi dikkat çekmiştir. İnovasyon faaliyetlerinde önceliklere ait detayların yer aldığı Tablo 15 aşağıdadır.

Pilot çalışmada Miles ve Snow tipolojisi (1978) temel alınarak KOBİ’lerin incelendiği son hususlar, örgütlerin faaliyet merkezleri ve teknik çekirdekleri özelinde etkileşim ve kaynak paylaşımına karşı yaklaşımları olmuştur. Bu bağlamda çalışmada yer alan örgütlerin çoğunlukla OSB merkezli oldukları (%64) ve teknik çekirdeklerini paylaşımlardan uzak tuttukları (%60) görülmüştür. OSB’lerin genel yapısını (%92) sırası ile savunmacı, tepki verici ve analizci örgütler oluşturmuştur.

**Tablo 15:** Pilot Çalışmada Miles ve Snow Tipolojisi ile Sınıflandırılan Örgütlerin İnovasyon Faaliyetlerindeki Öncelikleri

İnovasyon faaliyetlerinizde öncelik	Arayıcı	Analizci	Savunmacı	Tepki Verici	Toplam
<b>KOBİ'lerden uyarılma</b>	0	0	7	14	<b>21</b>
<b>KOBİ'ler ve büyük ölçekli işletmelerin uyarılması</b>	0	15	15	2	<b>32</b>
<b>Amaçlarımız doğrultusunda planlama</b>	21	5	1	0	<b>27</b>
<b>Yaptırım gücüne sahip çevrelerin takibi</b>	1	7	9	3	<b>20</b>
<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>32</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Teknoparklar özelinde arayıcı örgütler (%59) çoğunluğu oluştururken savunmacı örgütlerin azlığı (%7,5) ile tepki verici örgütlerin hiç bulunmaması dikkat çekicidir. Teknik çekirdeklerin değerlendirilmesinde arayıcı ve analizci örgütler ile savunmacı ve tepki verici örgütler birbirlerine zıt tutumlar sergilemiştir. Arayıcı örgütler %72 ve analizci örgütler %67 oranında etkileşimlere ve kaynak paylaşımına olumlu bakmışlardır. Tepki verici örgütler %95, savunmacı örgütler ise %84 oranlarında teknik çekirdeklerinin izole konumda bulunduğunu belirtmişlerdir. Örgütlerin 53 tanesinde Ar&Ge bölümü bulunmazken, arayıcı ve analizci örgütlerin %71 oranında Ar&Ge bölümüne yer verdiği tespit edilmiştir. Savunmacı ve tepki verici örgütlerde bu oran sırası ile %43 ve %5,3 olmuştur. KOBİ'lerin faaliyetlerini sürdürdükleri merkez, teknik çekirdekleri özelinde izledikleri tutumlar ve Ar&Ge bölümlerinin varlığı hakkında detaylar Tablo 16'da gösterilmiştir.

**Tablo 16:** Pilot Çalışmada Miles ve Snow Tipolojisi ile Sınıflandırılan Örgütlerin Faaliyet Merkezleri , Teknik Çekirdeklerinin Konumları ve Ar&Ge Bölümünün varlığı

	Arayıcı	Analizci	Savunmacı	Tepki Verici	Toplam
<b>İşletmenin merkezi</b>					
<b>OSB</b>	5	14	29	16	<b>64</b>
<b>Teknopark</b>	16	9	2	0	<b>27</b>
<b>Diğer</b>	1	4	1	3	<b>9</b>
<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>32</b>	<b>19</b>	<b>100</b>
<b>Etkileşim ve kaynak paylaşımı</b>					
<b>Hayır</b>	6	9	27	18	<b>60</b>
<b>Evet</b>	16	18	5	1	<b>40</b>
<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>32</b>	<b>19</b>	<b>100</b>
<b>Ar&amp;Ge Bölümünün bulunması</b>					
<b>Hayır</b>	4	10	21	18	<b>53</b>
<b>Evet</b>	18	17	11	1	<b>47</b>
<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>32</b>	<b>19</b>	<b>100</b>



Pilot araştırmanın Miles ve Snow tipolojisi (1978) kapsamında elde ettiği bulgular, örgüt türleri için öncül analizler yapılmasına imkan tanımıştır. Bu bağlamda arayıcı örgütlerin bilişim teknolojileri ve savunma sanayisi gibi alanlarda üretim yapmaktadırlar. Arayıcı örgütler, diğer türlere kıyasla genç, daha az bölüm ve müdürlük ile kurulan, stratejiler özelinde sorumlu çalışan sayısı fazla ve patent başvurularında lider konumdadırlar. Faaliyetlerinde stratejik planları geniş yer tutmakta ve inovasyon faaliyetlerindeki öncelikleri yine planları olmaktadır. Bu örgütler genelde teknopark merkezlidir ve teknik çekirdeklerini gizlemezler. Analizci örgütler, üretim sektörlerinin genelinde yaygınlaşmışlardır. Çalışan sayısı açısından en kalabalık örgüt türü olmuşlardır. Temel özelliklerde arayıcılar ile benzerdirler. Fakat faaliyetlerinde stratejik planlara daha az yer verirler. İnovasyon faaliyetlerinde öncelikleri KOBİ'ler ve büyük işletmelerin takibidir. Fakat yaptırım gücü olan çevreleri de göz önünde bulundururlar. OSB ve teknoparklarda görülmekle beraber bağımsız konumda da yer alabilirler. Teknik çekirdekleri özelinde açık görüşlüdürler.

Savunmacı örgüt türlerinin üretim sektörlerinde yaygın olduğunu söylemekle beraber yeni gelişen sektörlerle uzak durduğu gözlemlenmiştir. Temel özelliklerde yaş açısından en yüksek değeri elde etmişlerdir. Stratejik faaliyetleri ihmal etmemekle beraber arayıcı ve analizci örgütlere göre pasif davranışları vardır. Faaliyetlerinde stratejik planın etkisi kısıtlıdır. İnovasyon faaliyetlerindeki öncelikleri analizciler ile benzeşmektedir. Fakat savunmacı örgütler genelde OSB merkezlidirler ve teknik çekirdeklerini gizleme eğilimleri yüksektir. Çoğu öncül çalışmada yer almayan tepki verici örgütler ise stratejiye en uzak örgüt türüdür. Diğer türlere göre en az çalışana sahiptirler ve pilot çalışma özelinde patent başvuruları tespit edilememiştir. Faaliyetlerinde stratejik planlarından uzak durmakta ve hatta plan hazırlamamaktadırlar. İnovasyon faaliyetlerinde öncelikleri KOBİ'lerden uyarlamaların yapılmasıdır. Teknoparklarda yer almamışlar ve genellikle OSB merkezli kurulmuşlardır. Teknik çekirdeklerini kapalı tutma eğiliminde diğer örgütlere göre çok daha fazla tutucu tavır sergilemişlerdir.

Pilot çalışma kapsamında Miles ve Snow tipolojisi (1978) için Conant ve diğerleri tarafından (1990) geliştirilen 11 maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe yazına uyarlanması süreci sonunda, saha çalışmalarında uygunluğunu gözlemlemek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach's Alpha analizinin kullanıldığı hesaplamalarda, iç tutarlılık güvenilirliği tekniği benimsenmiştir. Analiz sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı ( $\alpha$ ) 0,931 olmuştur. Bu değer, güvenilir olma sınırı olarak tanımlanan 0,70'ten büyük ve 0.90 ile 1

arası mükemmel olarak nitelenen aralığın alt sınırındadır (Schrepp, 2020; 250). Bu sayede Brislin ve diğerlerinin (1973) geliştirdiği beş aşamalı yöntem kullanılarak Türkçe'ye çevrilen ölçeğin güvenilir olduğu hesaplanmış ve çalışmanın pilot çalışma sonrasında gerçekleştirilecek araştırma sürecinde uygulanabileceği belirlenmiştir. Ölçeğin çoğunluk ilkesini benimsemesi ve örgütleri sadece sınıflandıran yapısı sebebi ile doğrulayıcı faktör analizi uygulanmamış ve yapısal doğruluk analizi yapılmamıştır.

#### **5.4.2 Pilot Çalışmada İnovasyon Stratejileri Ölçeği Temelli Analizler**

Çalışmada Miles ve Snow Tipolojisi ölçeği (Conant ve diğerleri, 1990) ile beraber inovasyon stratejileri ölçeği geliştirilmiştir. Ölçek ilk olarak Lawshe (1975) ve Yaghmaie'nin (2003) çalışmaları temel alınarak içerik geçerliliği testine tabi tutulmuştur. Uzman görüşlerinin ardından gereken düzenlemeler yapılmış ve ölçek içerik geçerliliği açısından başarılı olmuştur. Pilot çalışmada inovasyon stratejileri özelinde güvenilirlik analizi uygulanmış ve Cronbach's Alpha analizi tercih edilmiştir. Analiz sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı ( $\alpha$ ) 0,908 olmuştur. Bu değer, güvenilir olma sınırı olarak tanımlanan 0,70'ten büyük ve 0.90 ile 1 arası mükemmel olarak nitelenen aralıktadır (Schrepp, 2020; 250). Ayrıca ölçekte yer alan maddelerin çıkarılması durumunda elde edilecek Cronbach's Alpha katsayısı detayları Tablo 17'de gösterilmiştir. Ölçeğin genelinin elde ettiği katsayının mükemmel aralığında olması ve olası madde çıkarmaların yapacağı iyileştirmenin yine bu aralıkta olması sebebi (Kılıç, 2016; 47) ile 28 maddelik ölçek bütün bir şekilde güvenilir sayılmıştır.

Örneklem sayısının 100 olması sebebi ile sırası ile KMO analizi, Bartlett küresellik testi ve doğrulayıcı faktör analizi testleri çalışmanın ana örneklem ile devam edileceği bölümde uygulanacaktır. Bu durumun sebebi 28 madde içeren ölçek 100 örneklemin yetersizliğidir. Ölçeklerde yer alan madde sayısının 5 katı kadar örneklem ideal olarak nitelenmiştir (Yaşlıoğlu, 2017; 75). Madde sayısının 10 katı büyüklükte bir örnekleme sahip olan araştırmalarda ise faktör yapılarının en düşük hata miktarına sahip olacağı ve modelin çok daha verimli değerler edeceği bilinmektedir Yong ve Pearce, 2013; 80).

**Tablo 17:** Pilot Çalışmada İnovasyon Stratejileri Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

<b>İnovasyon Stratejileri Ölçeği</b>		
<b>İnovasyon Stratejileri</b>	<b>Sorular</b>	<b>Maddenin Çıkarılması Durumunda <math>\alpha</math> Değeri</b>
<b>Müşteri İlgisi</b>	1. Ürünlerimizde, faaliyet gösterdiğimiz pazarın taleplerine göre değişimler yaparız	,918
	2. Ürünlerimiz, tüketicilerin taleplerini karşılayacak alternatif özellikler içerir	,912
	3. Müşterilerimizle, ürünlerimizle alakalı, güncel kullanım deneyimlerini öğrenmek için iletişim kurarız	,915
	4. Müşterilerimizle, ürünlerimizle alakalı, geleceğe yönelik fikirlerini öğrenmek için iletişim kurarız	,908
	5. Üretim işlemlerini hızlandırmak için ( <i>Çevrim süresi azaltımı</i> ), aynı anda birden çok işlem yapabilen üretim sistemleri kullanırız.	,917
	6. Üretim işlemlerini hızlandırmak için ( <i>Çevrim süresi azaltımı</i> ), herhangi bir ürünü alternatif üretim sistemleri ile üretiriz.	,915
	7. Üretim işlemlerini hızlandırmak için ( <i>Çevrim süresi azaltımı</i> ), 3D Yazıcılar kullanırız.	,910
	8. Ürünlerimizde, müşterilerimizin deneyimlerinden faydalanarak geliştirdiğimiz özelliklere yer veririz	,918
	9. Ürünlerimizde, müşterilerimizin geleceğe yönelik fikirlerinden faydalanarak geliştirdiğimiz özelliklere yer veririz	,910
<b>Rekabetçi Liderlik</b>	10. Geliştirilecek teknolojik özelliklerimiz, tespit ettiğimiz eksiklikleri gidermek içindir	,908
	11. Teknolojik eksikliklerimizin giderilmesi için işletmemizin içindeki kaynaklardan faydalanırız	,907
	12. Teknolojik eksikliklerimizin giderilmesi için işletmemizin dışındaki kaynaklardan faydalanırız	,912
	13. Geleceğe yönelik planlarımızda, kendi teknolojimizi üretme hedefimiz vardır	,903
	14. Geleceğe yönelik planlarımızda, olası müşterilerimizin bize yapacakları katkıya yönelik analizler vardır	,901
	15. Üretimde israfı minimize etmek için ( <i>Yalın Ürün Geliştirme</i> ) yapılacak inovasyona başlamadan önce, mevcut üretim sistemine etkisini tartışırız.	,904

	16. Üretimde israfı minimize etmek için ( <i>Yalın Ürün Geliştirme</i> ), yapılan inovasyonu, üretim sistemine entegre etmeden önce test ederiz.	,904
	17. Üretimde israfı minimize etmek için ( <i>Yalın Ürün Geliştirme</i> ) yapılan inovasyonu üretim sistemimize entegre ederiz	,903
	18. İnovasyon faaliyetleri için, yurtiçi menşeli start-up veya KOBİ'lerle ortaklıklar kurarız.	,906
	19. İnovasyon faaliyetleri için, yurtdışı menşeli start-up veya KOBİ'lerle ortaklıklar kurarız	,901
	20. İnovasyon faaliyetleri için aynı anda ve birden çok, işletme ile ortaklıklar kurarız	,903
<b>Portföy Zenginleştirme</b>	21. Ürünlerimizde, çalışanlarımızın farklılık yaratan fikirlerinden faydalanarak geliştirdiğimiz özellikler yer alır	,908
	22. Ürünlerimizde, Ar&Ge bölümümüzün farklılık yaratan fikirlerinden faydalanarak geliştirdiğimiz özellikler yer alır	,905
	23. Yeni ürünlerimiz, müşterilerimize talepleri ötesinde yeni yaşam tarzları sunar	,903
	24. Yeni ürünlerimiz, alışlagelmişten tamamen farklı malzeme, teknoloji veya özellikler içerir	,904
	25. Müşterilerimizi sınıflandırırken sosyal medya veya benzeri platformlardaki paylaşımlarından faydalanırız	,908
	26. Müşterilerimizi sınıflandırırken büyük veri veya benzeri uygulamalardan faydalanırız	,903
	27. Diğer işletmeleri, uyguladığı inovasyon faaliyetlerini bünyemize katma amacıyla satın alırız	,905
	28. İnovasyon faaliyetlerimiz için ortaklık kurduğunuz işletmeleri satın alırız	,904

## 6. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE BULGULARI

Tez çalışması kapsamında Miles ve Snow tipolojisi (1978), inovasyon stratejileri ve stratejik gruplar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Tipoloji kapsamında yapılan analizlerde Conant ve diğerlerinin (1990) ölçeği kullanılmıştır. İnovasyon stratejilerinin belirlenmesi için Bowonder ve diğerlerinin (2010) tanımladığı stratejiler incelenmiş ve tümevarımcı yaklaşım benimsenerek ölçek geliştirilmiştir. Çalışmanın stratejik gruplar bölümünde DeSarbo ve Grewal'ın (2008) kuramsal analizleri temel alınmıştır. Değişkenler arası ilişkilerin analiz sürecinde ilk olarak örgütler tipoloji özelinde sınıflandırılmıştır. Ardından her bir örgüt türünün uyguladıkları inovasyon stratejileri değerlendirilmiştir. Analiz sürecinin son aşamasında, uygulanan stratejiler üzerinden kıyaslamalar yapılarak örgüt türlerinin oluşturdukları stratejik gruplar belirlenmiştir.

Araştırma Ankara'da üretim yapan KOBİ'ler özelinde yürütülmüştür. Araştırma süreci 2021 yılının Haziran ve Ağustos ayları arasında 11 hafta sürmüş ve süreçte küme örneklem ve basit tesadüfi örneklem teknikleri uygulanmıştır. Pandemi koşulları göz önünde bulundurularak örgütler ile yüz yüze haricinde internet üzerinden ve whatsapp uygulaması kullanılarak iletişime geçilmiş ve anketi doldurmaları sağlanmıştır. Araştırma sürecinde hedeflenen 383 ve üzeri katılımcıya, 458 örgüt ile iletişime geçildikten sonra ulaşılmıştır. 417 örgütün anketi doldurması ile katılım oranı %91 olmuştur. Çalışmaya katılan örgütlerden 12 adedi hizmet sektöründe faaliyet gösterdiğinden, 5 adedi çalışan sayısı açısından KOBİ standartlarına aykırı olduğundan ve 4 adedi Miles ve Snow ölçeğinin (Conant ve diğerleri, 1990) çoğunluk ilkesine uygun olmadığından dolayı analizler haricinde tutulmuştur.

396 örgütün katılımı ile tamamlanan araştırma sürecinin ardından başlanan analiz sürecinde ilk olarak görüşme yapılan çalışanların tanımlayıcı istatistikleri incelenmiştir. Cinsiyetler arası dengesizliğin dikkat çekici olduğu verilerde, erkek görüşmeci sayısı 337 (%85), kadın görüşmeci sayısı ise 59 (%15) olmuştur. Ortalama yaş değeri 40,54 ve ortalama iş tecrübesi ise 15,19 yıl olarak tespit edilmiştir. Çalışanların örgüt hiyerarşisi içindeki konumları ve örgüt stratejisi olan ilişkileri detaylandırılmıştır. Detayları Tablo 18'de gösterilen cevaplara göre 187 çalışan (%47) üst yönetim mensubu ve 294'ü (%74) stratejik planlamada yetkili konumundadır. Üst yönetimi, 61 çalışan ile (%15) üretim bölümü takip

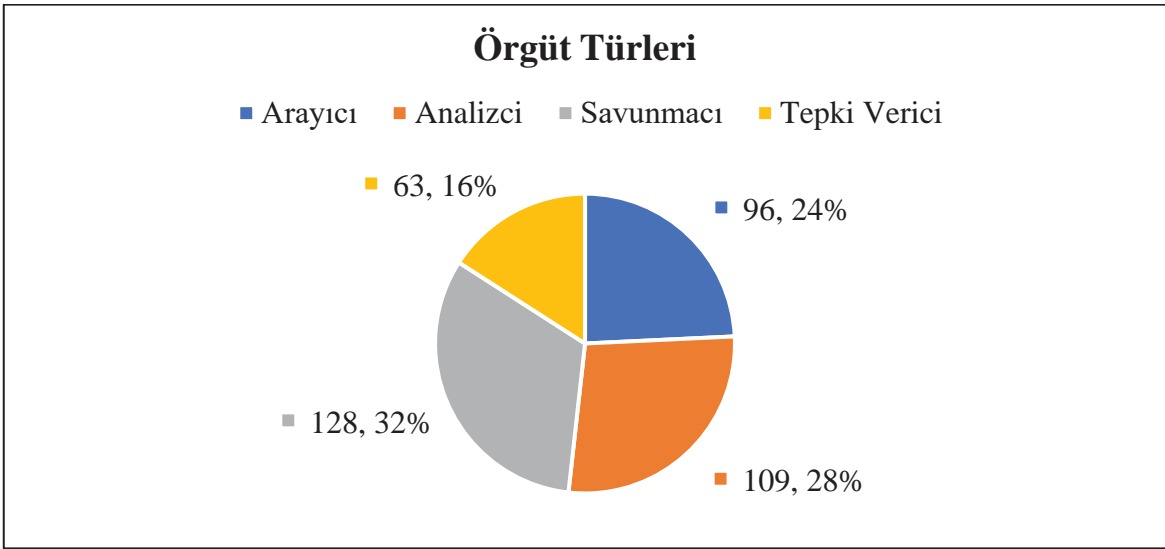
etmiştir. Üst yönetim ve üretim bölümlerini farklı alanlarda görev yapan 56 mühendis (%14) takip etmiştir. Çalışan sayısı açısından bu bölümleri sırası ile Ar&Ge bölümü 28 (%7), kalite bölümü 21 (%5,3), proje bölümü 15 (%3,7), satış bölümü 13 (%3,2), satın alma bölümü 9 (%2,2) ve pazarlama bölümü 6 (%1,5) izlemiştir.

**Tablo 18:** Çalışmada Yer Alan Çalışanların Hiyerarşik Konumları ve Örgüt Stratejisi olan İlişkileri

Bölüm / Müdürlük	Sayı	Görev	Sayı
Üst Yönetim	187	İşletme Sahibi	47
		CEO	38
		Ortak	18
		Genel Müdür	16
		Direktör	14
		Kurucu Ortak	13
		Genel Koordinatör	11
		Kurucu Ortak	9
		Y.K Üyesi	6
		Y.K. Başkanı	4
		Diğer	11
Üretim	61	Yönetici	39
		Mühendis	22
Mühendis	56	Bilgisayar	13
		Biyomedikal	11
		Ziraat	9
		Gıda	8
		Elektrik - Elektronik	6
		Kimya	5
		Diğer	4
Ar&Ge	28	Yönetici	15
		Mühendis	13
Kalite	21	Yönetici	10
		Mühendis	6
		Uzman	5
Proje	15	Yönetici	9
		Mühendisi	6
Satış	13	Yönetici	10
		Mühendis	3
Satın Alma	9	Yönetici	7
		Mühendis	2
Pazarlama	6	Yönetici	6
<b>İşletmenizin stratejisi ile ilgili sorumlulukları</b>			<b>Sayı</b>
Stratejik Planlama Yetkilisi			294
Başka Bölümlerde Yetkili			75
Stratejik Planlama Bölümlerinde Yetkisiz			27

## 6.1 Miles ve Snow Tipolojisi Temelli Analizler

Çalışmada görüşmecilerin tanımlayıcı istatistiklerinin paylaşılmasının ardından örgütlerin detaylı analizlerine geçilmiştir. Tipolojide yer alan örgütlerin sınıflandırılmasında Conant ve diğerlerinin (1990) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre 128 örgüt kendini savunmacı olarak tanımlamış ve dağılımda en büyük payı (%32,3) oluşturmuştur. Savunmacı örgüt türünü sırası ile 109 analizci (%27,5) ve 96 arayıcı (%24,2) örgüt izlemiştir. Detayları Şekil 10'da gösterilen tipolojiye göre örgüt dağılımlarının son sırasında 63 tepki verici (%16) yer almıştır.

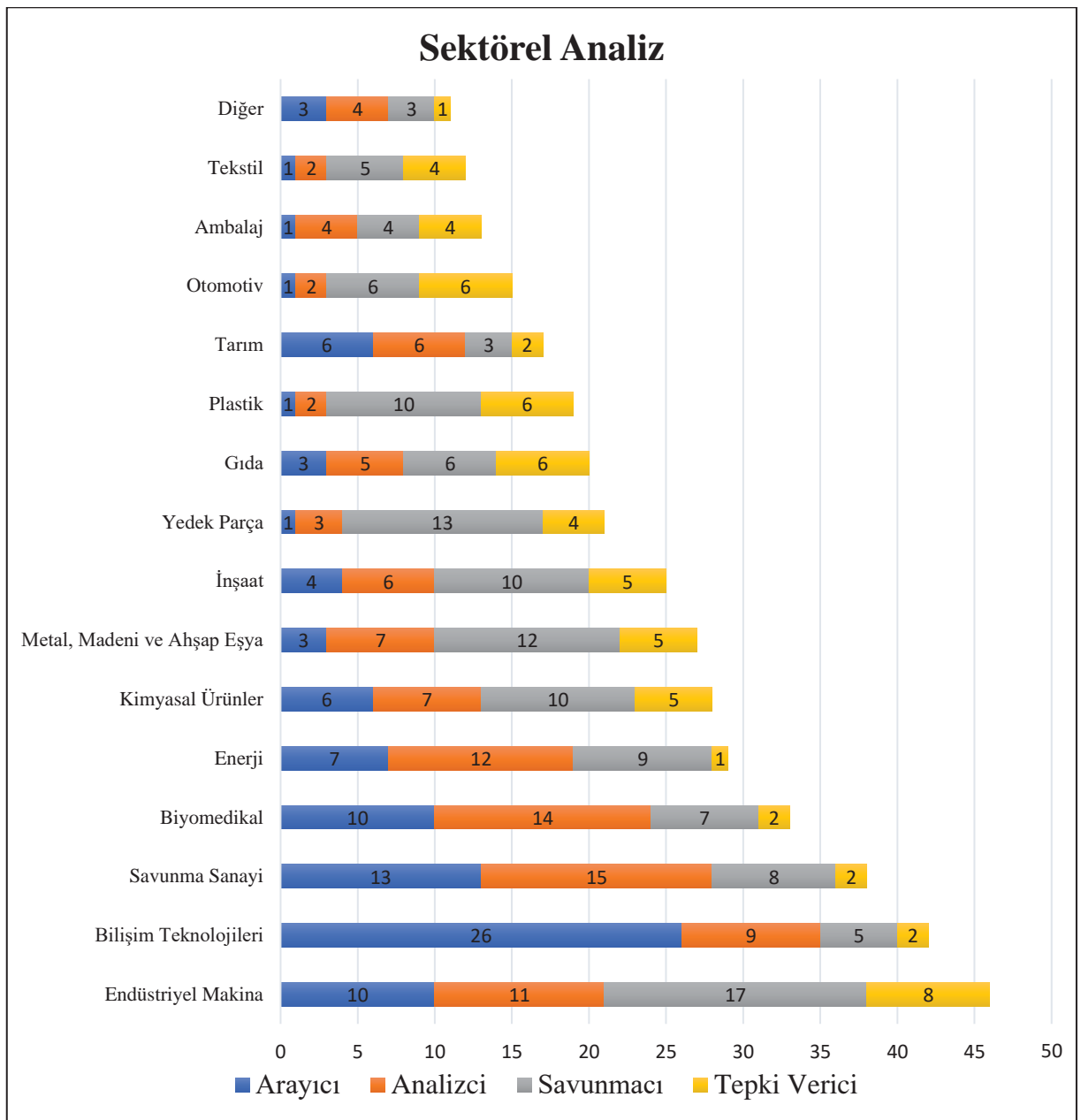


Şekil 10: Çalışmada Yer Alan Örgütlerin Miles ve Snow Tipolojisi Sınıflandırmaları

Tipolojide yer alan örgüt türlerinin üretim yaptıkları sektörler, kuramsal analizler sonucunda tespit edilen ve ilk olarak pilot çalışmada uygulanan sınıflandırmanın tekrar uygulanması ile belirlenmiştir. Tespit edilen üretim sektöründe faaliyet gösteren 15 örgüt yanında perakendecilik ve seramik gibi sektörlerde faaliyet gösteren örgütler *diğer* başlığı altında toplanmıştır. Endüstriyel makine sektörü 46 örgüt (%11,6) ile çalışmada en fazla temsil edilen sektör olmuştur. Bilişim teknolojileri 42 (%10,6), savunma sanayi 38 (%9,6) ve biyomedikal 33 (%8,3) örgüt ile endüstriyel makine sektörünü takip etmiştir. Çalışmada en az yer bulan üretim sektörleri ise ambalaj (%3,3), tekstil (%3) ve diğer başlığı altında toplanan sektörler (%2,8) olmuştur. Miles ve Snow tipolojisinde (1978) yer alan örgüt türlerinin tamamı, 15 üretim sektöründe karşılık bulmuştur. Arayıcı örgütler, enerji, biyomedikal ve savunma sanayi gibi sürekli gelişime açık sektörlerde ön plana çıkmıştır. Bilişim teknolojileri sektöründe ise 26 örgüt (%62) ile çoğunluğa sahip olmuşlardır. Analizci örgütler genellikle arayıcı örgütler ile aynı sektörlerde yaygın olmakla beraber bilişim



teknolojileri haricinde arayıcı örgütlerden daha fazla yer bulmuşlardır. Otomotiv, inşaat, kimyasal ürünler ve endüstriyel makineler gibi geçmişte daha eski dönemlere dayanan sektörlerde savunmacıların lider konumunda bulunduğu tespit edilmiştir. Savunmacıların çoğunlukta olduğu tek sektör ise yedek parçadır (%62). Tepki verici örgütlerin, arayıcı ve analizci örgütlerin baskın olduğu sektörlerde az sayıda olduğu tespit edilmiştir. Savunmacılar ile benzer sektörlerde yaygın olan tepki verici örgütler, hiçbir sektörde çoğunluk elde etmemişlerdir. Fakat otomotiv ve gıda sektörlerinde savunmacılar ile liderliği paylaşmışlardır. Miles ve Snow tipolojisinde (1978) yer alan örgüt türlerinin faaliyet gösterdikleri üretim sektörlerinin detayları Şekil 11’de gösterilmiştir.



Şekil 11: Çalışmada Yer Alan Örgütlerin Sektörel Analizi

Araştırma kapsamında örgütlerin faaliyet gösterdikleri üretim sektörleri haricinde, yaşları, çalışan sayıları, bölüm veya müdürlük sayıları, stratejiler ile ilgili sorumlu çalışan sayıları ve başvuru patent sayıları gibi yapısal özellikleri elde edilmiştir. Bu bağlamda çalışmada yer alan örgütler için ortalama yaş 21,32 yıl olmuştur. Ortalama çalışan sayısı 50,56, bölüm veya müdürlük sayısı 4,65, stratejiler ile ilgili sorumlu sayısı 4,02 ve başvuru patent sayısı 0,73 değerlerini almıştır. Yapısal özellikler açısından pilot çalışma ile büyük benzerlik taşıyan verilere göre arayıcılar en genç, savunmacılar en yaşlı örgüt konumundadır. Savunmacılar çalışan sayısı ve bölüm / müdürlük sayısı açısından en yüksek değerleri elde etmişlerdir. Stratejiler ile ilgili sorumlu sayısı ve başvuru patent sayısında arayıcı örgütler lider pozisyonu elde etmişlerdir. Arayıcılar yapısal özelliklerin tüm kategorilerinde ikinci sırada yer almışlardır. Tepki verici örgütler ise çalışan, bölüm / müdürlük, stratejiler ile ilgili sorumlu ve başvuru patent sayısı açısından en düşük değerlere sahiptirler. KOBİ'lerin temel özelliklerini gösteren veriler Tablo 19'da detaylandırılmıştır.

**Tablo 19:** Çalışmada Miles ve Snow Tipolojisi ile Sınıflandırılan Örgütlerin Temel Özellikleri

Özellikler	Arayıcı	Analizci	Savunmacı	Tepki Verici	Ortalama
Yaş	12,08	20,22	30,27	19,10	21,32
Çalışan Sayısı	45,69	51,24	66,05	25,32	50,56
Bölüm / Müdürlük sayısı	4,32	4,69	5,27	3,84	4,65
Stratejiler ile ilgili sorumlu çalışan sayısı	5,67	4,61	3,24	2,08	4,02
Başvurulan toplam patent sayısı	1,60	0,68	0,40	0,14	0,73

KOBİ'lerin faaliyetlerine devam ederken stratejik planlarını ne ölçüde takip ettikleri, çalışmada incelenen diğer bir husustur. Belirli faaliyetlerde planları takip eden örgüt sayısı 108 (%27,2) olmuştur. 92 örgüt için stratejik planlar çoğunlukla takip edilirken (%23,2), 78 örgüt stratejik planlarını nadiren (%19,6) izlemektedir. Stratejik planları sürekli takip eden 63 örgütün çoğunluğunu (%69,8) arayıcı, planımız yok cevabını veren 55 örgütün çoğunluğunu (%65,4) tepki verici örgütler oluşturmuştur. Analizci örgütler %71,5 oranında (n=78) çoğunlukla ve belirli faaliyetlerde cevabında toplanmışlardır. Savunmacı örgütlerin çoğunluğu ise (%75,7) stratejik planları belirli faaliyetlerinde veya nadiren takip

etmektedirler. Tipolojide yer alan örgütlerin, stratejik planları takiplerine yönelik detayları Tablo 20’de gösterilmiştir.

**Tablo 20:** Çalışmada Miles ve Snow Tipolojisi ile Sınıflandırılan Örgütlerin Stratejik Planları ile Gündelik Faaliyetlerinin İlişkisi

<b>Faaliyetlerde stratejik planların takibi</b>	<b>Planımız Yok</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Belirli Faaliyetlerde</b>	<b>Çoğunlukla</b>	<b>Sürekli</b>	<b>Toplam</b>
<b>Arayıcı</b>	1	4	12	35	44	<b>96</b>
<b>Analizci</b>	7	13	37	41	11	<b>109</b>
<b>Savunmacı</b>	11	43	54	13	7	<b>128</b>
<b>Tepki Verici</b>	36	18	5	3	1	<b>63</b>
<b>Toplam</b>	<b>55</b> (%13,8)	<b>78</b> (%19,7)	<b>108</b> (%27,2)	<b>92</b> (%23,3)	<b>63</b> (%16)	<b>396</b>

Örgütlerin inovasyon faaliyetlerinde sahip oldukları önceliğin sınıflandırılmasında Abrahamson’un (1991) çalışmaları temel alınmış ve örgüt türlerinin kendi aralarında olası farklılıklarının ortaya konması hedeflenmiştir. Toplamda 119 örgüt için (%30) inovasyon faaliyetlerinde öncelik yaptırım sahibi çevrelerin takibi olmuştur. Örgütsel amaçlarına göre plan önceliğine sahip örgüt sayısı 116 (%29,2) değerini elde etmiştir. Cevaplar örgüt türleri özelinde incelendiği zaman inovasyonda öncelik farklılıkları tespit edilmiştir. Arayıcı örgütler %70,8 oranında (n=68) önceliklerini amaçlarına göre planlamaya vermişlerdir. Savunmacı örgütlerin 51 adedi (%39,8) yaptırım gücüne sahip çevreleri takip, 44 adedi (%34,3) KOBİ veya büyük işletmelerden uyarılma önceliklerine sahiptir. Tepki verici örgütlerde öncelikler KOBİ’lerden uyarılma (n=27) ve yaptırım gücüne sahip çevrelerin takibidir (n=21). Analizci örgütlerin büyük çoğunluğunda (%88,9), KOBİ’lerden uyarılma haricinde önceliklere yönelmişlerdir. İnovasyon faaliyetlerinde önceliklere ait detayların yer aldığı Tablo 21 aşağıdadır.

Çalışmada Miles ve Snow tipolojisi (1978) temel alınarak KOBİ’lerin incelendiği son hususlar, örgütlerin faaliyet merkezleri ve teknik çekirdekleri özelinde etkileşim ve kaynak paylaşımına karşı yaklaşımları olmuştur. Bu bağlamda çalışmada yer örgütlerin %58,6 oranla OSB merkezli olduğu (n=232), %53,2 oran ile kaynak ve etkileşimlere olumsuz yaklaştıkları (n=211) ve %56 oranda yapılarında Ar&Ge bölümüne sahip oldukları (n=222) tespit edilmiştir.

**Tablo 21:** Çalışmada Miles ve Snow Tipolojisi ile Sınıflandırılan Örgütlerin İnovasyon Faaliyetlerindeki Öncelikleri

<b>İnovasyon faaliyetlerinizde öncelik</b>	<b>Arayıcı</b>	<b>Analizci</b>	<b>Savunmacı</b>	<b>Tepki Verici</b>	<b>Toplam</b>
<b>KOBİ'lerden uyarılma</b>	3	12	17	27	<b>59</b>
<b>KOBİ'ler ve büyük ölçekli işletmelerin uyarılması</b>	11	36	44	11	<b>102</b>
<b>Amaçlar doğrultusunda planlama</b>	68	28	16	4	<b>116</b>
<b>Yaptırım gücüne sahip çevrelerin takibi</b>	14	33	51	21	<b>119</b>
<b>Toplam</b>	<b>96</b>	<b>109</b>	<b>128</b>	<b>63</b>	<b>396</b>

OSB'lerin genel yapısını (%88,3) sırası ile savunmacı (n=98), analizci (n=60) ve tepki verici (n=47) örgütler oluşturmuştur. OSB merkezli arayıcı örgüt oranı %11,7 olarak kalırken (n=27), bu oran teknoparklarda %45 seviyesine (n=67) yükselmiştir. Çalışmada en düşük oran %8 ile teknoparklarda yer alan tepki verici örgütlerdir (n=12). Teknik çekirdeklerin değerlendirilmesinde arayıcı ve analizci örgütler ile savunmacı ve tepki verici örgütler pilot çalışmada olduğu gibi birbirlerine zıt tutumlar sergilemiştir. Arayıcı örgütler %82,2 ve analizci örgütler %55 oranında etkileşimlere ve kaynak paylaşımına olumlu bakmışlardır. Tepki verici örgütler %90,5 savunmacı örgütler ise %73,4 oranlarında teknik çekirdeklerinin izole konumda bulunduğunu belirtmişlerdir. Analizci örgütlerin %67,8 oran ile Ar&Ge bölümüne sahip olduğu belirlenmiştir (n=74).. Arayıcı örgütlerde bu oran %60,4 olurken (n=58), savunmacı örgütler arayıcıları %59,3 oran ile yakından izlemişlerdir (n=76). Tepki verici örgütlerin yapısında Ar&Ge bölümünün bulunma oranı %22,2 seviyesinde (n=14) kalmıştır. KOBİ'lerin faaliyetlerini sürdürdükleri merkez, teknik çekirdekleri özelinde izledikleri tutumlar ve Ar&Ge bölümlerinin varlığı hakkında detaylar Tablo 22'te gösterilmiştir.

Çalışmanın bulguları, pilot araştırma ile büyük benzerlikler taşımaktadır. Pilot çalışmada yapılan öncül analizleri onaylayacak şekilde elde edilen veriler sayesinde tipolojide yer alan örgütlerin yapısal özelliklerinin farklı olduğu ortaya konmuştur. Arayıcı örgütler ile tepki verici örgütler arasında çalışan sayısı, yaş ve bölüm / müdürlük sayısı gibi faktörlerde benzeşmekle beraber incelenen diğer tüm hususlarda zıt profillere sahiptirler. Arayıcı örgütler, faaliyetlerini stratejik planlarına uygun sürdürmektedirler. Tepki verici örgütlerin genel eğilimi alınacak basit kararlar ile gündelik problemlerin üstünden gelmektir

**Tablo 22:** Çalışmada Miles ve Snow Tipolojisi ile Sınıflandırılan Örgütlerin Faaliyet Merkezleri , Teknik Çekirdeklerinin Konumları ve Ar&Ge Bölümünün varlığı

	<b>Arayıcı</b>	<b>Analizci</b>	<b>Savunmacı</b>	<b>Tepki Verici</b>	<b>Toplam</b>
<b>İşletmenin merkezi</b>					
<b>OSB</b>	27	60	98	47	<b>232</b>
<b>Teknopark</b>	67	44	26	12	<b>149</b>
<b>Diğer</b>	2	5	4	4	<b>15</b>
<b>Toplam</b>	<b>96</b>	<b>109</b>	<b>128</b>	<b>63</b>	<b>396</b>
<b>Etkileşim ve kaynak paylaşımı</b>					
<b>Evet</b>	79	66	34	6	<b>185</b>
<b>Hayır</b>	17	43	94	57	<b>211</b>
<b>Toplam</b>	<b>96</b>	<b>109</b>	<b>128</b>	<b>63</b>	<b>396</b>
<b>Ar&amp;Ge Bölümünün bulunması</b>					
<b>Evet</b>	58	74	76	14	<b>222</b>
<b>Hayır</b>	38	35	52	49	<b>174</b>
<b>Toplam</b>	<b>96</b>	<b>109</b>	<b>128</b>	<b>63</b>	<b>396</b>

Analizci örgütler genel eğilimlerinde arayıcılara benzerlikler taşımaktadırlar. İki tür arasındaki temel farkın analizcilerin çevresel faktörlere göre konum olarak faaliyetlerine devam etmesidir. Savunmacı örgütler yaş, çalışan sayısı ve bölüm / müdürlük sayılarında lider konumdadır. Bu örgütlerin önceliğinin mevcut düzenlerinin devamlılığı arayışı olduğu söylenebilir. Stratejik planlar ve inovasyon faaliyetleri devamlılık sağlamada avantaj getirdiği seviyede sürdürülür.

## 6.2 İnovasyon Stratejileri Ölçeği Temelli Analizler

Pilot çalışmada geliştirilen inovasyon stratejileri ölçeği için güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Örneklem sayısını yetersizliği sebebi ile KMO analizi, Bartlett küresellik testi ve doğrulayıcı faktör analizinin ana örneklem ile uygulanacağı belirtilmiştir. Örneklem istenen aralığa ulaşması ile hedeflenen süreç gerçekleştirilmiştir. 396 örgütün katıldığı çalışma özelinde ilk olarak güvenilirlik analizi tekrarlanmıştır. Cronbach's Alpha analizinin kullanıldığı hesaplamalarda, iç tutarlılık güvenilirliği tekniği benimsenmiştir. Analiz sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı ( $\alpha$ ) 0,917 olmuştur. Bu değer, güvenilir olma sınırı olarak tanımlanan 0,70'ten büyük ve 0,90 ile 1 arası mükemmel olarak nitelenen aralıktadır (Schrepp, 2020; 250). Pilot çalışmada elde edilen 0,908 Alpha katsayısına göre daha iyi bir değer elde eden ölçeğin maddelerinin çıkarılması durumunda elde edilecek Cronbach's Alpha katsayısı detayları Tablo 23'te gösterilmiştir. Ölçeğin genelinin elde ettiği katsayının mükemmel aralığında olması ve olası madde çıkarmaların yapacağı iyileştirmenin yine bu

aralıkta olması sebebi (Kılıç, 2016; 47) ile 28 maddelik ölçek bütün bir şekilde tekrar güvenilir sayılmıştır.

**Tablo 23:** İnovasyon Stratejileri Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

<b>İnovasyon Stratejileri Ölçeği</b>		
<b>İnovasyon Stratejileri</b>	<b>Sorular</b>	<b>Maddenin Çıkarılması Durumunda <math>\alpha</math> Değeri</b>
<b>Müşteri İlgisi</b>	1. Ürünlerimizde, faaliyet gösterdiğimiz pazarın taleplerine göre değişimler yaparız	0,931
	2. Ürünlerimiz, tüketicilerin taleplerini karşılayacak alternatif özellikler içerir	0,916
	3. Müşterilerimizle, ürünlerimizle alakalı, güncel kullanım deneyimlerini öğrenmek için iletişim kurarız	0,919
	4. Müşterilerimizle, ürünlerimizle alakalı, geleceğe yönelik fikirlerini öğrenmek için iletişim kurarız	0,908
	5. Üretim işlemlerini hızlandırmak için ( <i>Çevrim süresi azaltımı</i> ), aynı anda birden çok işlem yapabilen üretim sistemleri kullanırız.	0,921
	6. Üretim işlemlerini hızlandırmak için ( <i>Çevrim süresi azaltımı</i> ), herhangi bir ürünü alternatif üretim sistemleri ile üretiriz.	0,918
	7. Üretim işlemlerini hızlandırmak için ( <i>Çevrim süresi azaltımı</i> ), 3D Yazıcılar kullanırız.	0,912
	8. Ürünlerimizde, müşterilerimizin deneyimlerinden faydalanarak geliştirdiğimiz özelliklere yer veririz	0,921
	9. Ürünlerimizde, müşterilerimizin geleceğe yönelik fikirlerinden faydalanarak geliştirdiğimiz özelliklere yer veririz	0,910
<b>Rekabetçi Liderlik</b>	10. Geliştirilecek teknolojik özelliklerimiz, tespit ettiğimiz eksiklikleri gidermek içindir	0,909
	11. Teknolojik eksikliklerimizin giderilmesi için işletmemizin içindeki kaynaklardan faydalanırız	0,911
	12. Teknolojik eksikliklerimizin giderilmesi için işletmemizin dışındaki kaynaklardan faydalanırız	0,911
	13. Geleceğe yönelik planlarımızda, kendi teknolojimizi üretme hedefimiz vardır	0,905
	14. Geleceğe yönelik planlarımızda, olası müşterilerimizin bize yapacakları katkıya yönelik analizler vardır	0,904

	15. Üretimde israfı minimize etmek için ( <i>Yalın Ürün Geliştirme</i> ) yapılacak inovasyona başlamadan önce, mevcut üretim sistemine etkisini tartışırız.	0,906
	16. Üretimde israfı minimize etmek için ( <i>Yalın Ürün Geliştirme</i> ), yapılan inovasyonu, üretim sistemine entegre etmeden önce test ederiz.	0,905
	17. Üretimde israfı minimize etmek için ( <i>Yalın Ürün Geliştirme</i> ) yapılan inovasyonu üretim sistemimize entegre ederiz	0,904
	18. İnovasyon faaliyetleri için, yurtiçi menşeli start-up veya KOBİ'lerle ortaklıklar kurarız.	0,910
	19. İnovasyon faaliyetleri için, yurtdışı menşeli start-up veya KOBİ'lerle ortaklıklar kurarız	0,904
	20. İnovasyon faaliyetleri için aynı anda ve birden çok, işletme ile ortaklıklar kurarız	0,905
<b>Portföy Zenginleştirme</b>	21. Ürünlerimizde, çalışanlarımızın farklılık yaratan fikirlerinden faydalanarak geliştirdiğimiz özellikler yer alır	0,910
	22. Ürünlerimizde, Ar&Ge bölümümüzün farklılık yaratan fikirlerinden faydalanarak geliştirdiğimiz özellikler yer alır	0,909
	23. Yeni ürünlerimiz, müşterilerimize talepleri ötesinde yeni yaşam tarzları sunar	0,906
	24. Yeni ürünlerimiz, alışlagelmişten tamamen farklı malzeme, teknoloji veya özellikler içerir	0,909
	25. Müşterilerimizi sınıflandırırken sosyal medya veya benzeri platformlardaki paylaşımlarından faydalanırız	0,914
	26. Müşterilerimizi sınıflandırırken büyük veri veya benzeri uygulamalardan faydalanırız	0,907
	27. Diğer işletmeleri, uyguladığı inovasyon faaliyetlerini bünyemize katma amacıyla satın alırız	0,907
	28. İnovasyon faaliyetlerimiz için ortaklık kurduğunuz işletmeleri satın alırız	0,904

Ölçeğin güvenilir olmasının ardından geçerliliğine yönelik analizler yapılmıştır. Bu bağlamda öncelikle örneklemin, hesaplamalar için uygunluğu test edilmiştir. Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) analizinin kullanıldığı süreçte 0,883 değeri bulunmuştur. Bu değer, örneklemin geçerlik analizleri yapılmasına uygun olduğu kabul edilen değer olan 0,80'den büyük olup, doğrulayıcı faktör analizine uygunluğunu göstermiştir (Field, 2000). Çalışmada yer alan verilerin analizlere uygun olup olmadığı ise Bartlett küresellik testi uygulanarak



bulunmuştur. Testin sonucunda  $\chi^2:8235,157$  ve  $p=0,000$  değerlerine ulaşılmıştır. Elde edilen değerler verinin doğrulayıcı faktör analizine uygun olduğunu tespit etmiştir (Canepa, 2016).

İnovasyon stratejileri ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 28 madde, 3 ana faktör altında toplanmıştır. Açıklanan varyans oranları açısından her bir faktörün elde ettiği oranlar sırası ile %27,803, %19,157 ve %16,418 olmuştur. Toplam açıklanan varyans oranı %63,378 olurken bu değer örneklemin 50 ve fazlası olan çalışmalarda iyi sonuç olarak kabul edilen %60 barajının üstündedir (Hair ve diğerleri, 2010). Faktör ağırlıkları özelinde yapılan analizlerde örneklemin büyüklüğü göz önünde bulundurulmuştur. Büyüklüğün 300 ve üzeri olduğu araştırmalarda faktör yüklerinin anlamlılığı için alt sınır olan 0,32 dikkate alınmıştır (Yong ve Pearce, 2013). Ölçekte yer alan maddelerin faktör ağırlıkları 0,822 ile 0,545 arasında değişiklik göstermiştir. Stratejilerin faktörler özelinde dağılımları ve faktör ağırlıklarının detayları Tablo 24'te belirtilmiştir.

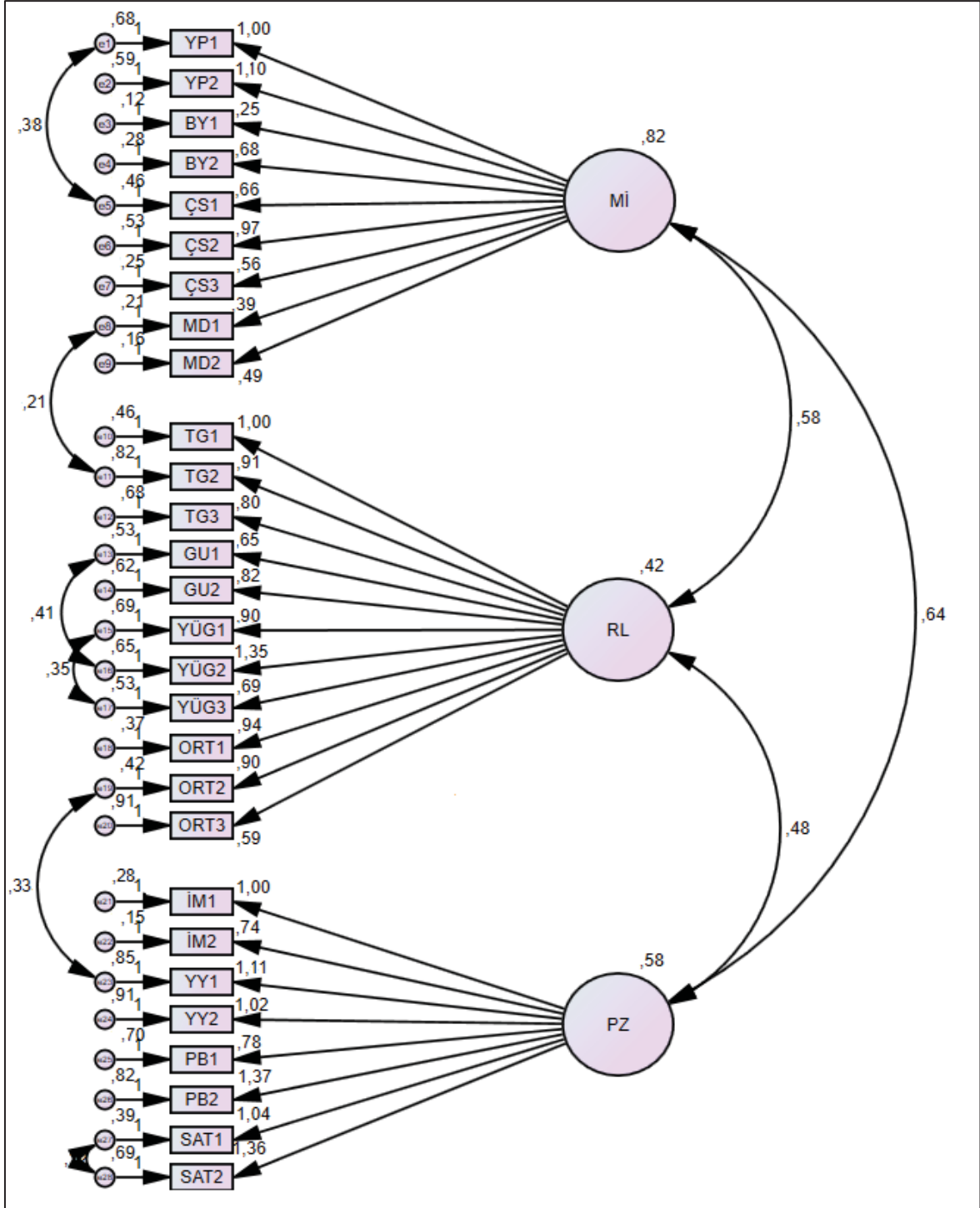
**Tablo 24:** İnovasyon Stratejileri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

<b>İnovasyon Stratejileri</b>	<b>Faktör 1</b>	<b>Faktör 2</b>	<b>Faktör 3</b>
<b>Yeni Platformlar 1</b>	0,617		
<b>Yeni Platformlar 2</b>	0,715		
<b>Birlikte Yaratım 1</b>	0,672		
<b>Birlikte Yaratım 2</b>	0,630		
<b>Çevrim Süresi Azaltımı 1</b>	0,545		
<b>Çevrim Süresi Azaltımı 2</b>	0,658		
<b>Çevrim Süresi Azaltımı 3</b>	0,632		
<b>Marka Değeri Geliştirme 1</b>	0,678		
<b>Marka Değeri Geliştirme 2</b>	0,669		
<b>Teknoloji Gelişimi 1</b>		0,661	
<b>Teknoloji Gelişimi 2</b>		0,693	
<b>Teknoloji Gelişimi 3</b>		0,735	
<b>Geleceğe Uyumluluk 1</b>		0,647	
<b>Geleceğe Uyumluluk 2</b>		0,822	
<b>Yalın Ürün Geliştirme 1</b>		0,660	
<b>Yalın Ürün Geliştirme 2</b>		0,678	
<b>Yalın Ürün Geliştirme 3</b>		0,629	

<b>Ortaklık Kurma 1</b>		0,768	
<b>Ortaklık Kurma 2</b>	0,353	0,598	
<b>Ortaklık Kurma 3</b>	0,370	0,617	
<b>İnovasyon Mutasyonu 1</b>			0,549
<b>İnovasyon Mutasyonu 2</b>	0,377		0,578
<b>Yaratıcı Yıkım 1</b>			0,882
<b>Yaratıcı Yıkım 2</b>			0,615
<b>Pazar Bölümlendirme 1</b>			0,671
<b>Pazar Bölümlendirme 2</b>			0,794
<b>Satın Alma 1</b>		0,394	0,637
<b>Satın Alma 2</b>		0,381	0,625

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre ölçekte yer alan tüm maddelerin anlamlı seviyede ağırlığa sahip olduğu belirlenmiş olup, maddeler ölçekteki yerlerini korumuşlardır. Bununla beraber 5 maddenin birden çok faktörle anlamlı ilişkisinin olduğu gözlemlenmiştir. İlişki düzeyleri faktörler arası değişikliği gerektirecek veya maddelerin ölçekten çıkarılmasını gündeme getirecek seviyede değerler değildir. Bu bağlamda satın alma stratejisinin, rekabetçi liderlik stratejisine yönelimi tespit edilmiştir. Ortaklık kurma stratejisinin, yurtdışı menşeli örgütlerle ortaklık (Ortaklık Kurma 2) ve aynı anda birden çok örgütle ortaklık (Ortaklık Kurma 3) maddeleri müşteri ilgisi stratejisi ile ilişkilendirilebilir. İnovasyon mutasyonunun Ar&Ge bölümünden faydalanarak geliştirilen ürünler maddesi de (İnovasyon Mutasyonu 2) benzer bir şekilde müşteri ilgisi ile düşük seviyede fakat anlamlı bir ilişki kurmuştur.

Geçerlik analizleri kapsamında son olarak Miles ve Snow ölçeğinin (Conant ve diğerleri, 1990) yapısal doğruluğu test edilmiştir. Yapısal doğruluk belirlenmesinde en yaygın analiz yöntemi yapı geçerliliğidir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Analizler, ölçeğin üç faktörlü yapısına uygun olarak gerçekleştirilmiş ve kovaryans ile korelasyon değerlerinde hata payının düşürülmesi hedeflenmiştir (Carter, 2006; 5-6). Ölçeğin yapısal modeli IBM AMOS-24 yazılım programı kullanılarak test edilmiş ve Şekil 12’de gösterilmiştir. Program modelin yapısal doğruluğunu onaylamış fakat iyileştirmeye yönelik tavsiyelerde bulunmuştur. Tavsiyeler sırası ile takip edilerek, ölçekte yer alan maddelerin hata varyansları özelinde altı kez birleştirme işlemi uygulanmıştır (Hox ve Bechger, 1998).



Şekil 12: İnovasyon Stratejileri Ölçeğinin Yapısal Doğruluk Analizi

İnovasyon stratejileri ölçeğinin yapısal doğruluk analizleri kapsamında son olarak uyumluluk değerleri kontrol edilmiştir. Uyum değerleri, ölçeklerin temsil ettiği kuramsal yapı ile kurgulanan modelin uyumunu test etmektedir. Bu sayede daha önce yapılan analizlerde istenen değerlere ulaşılmasına rağmen gözden kaçan hataların tespiti imkanı

oluşur. Yazında çok sayıda uyum değeri bulunmakla beraber üzerinde genel uzlaşa sağlanan değerlerin olduğu söylenemez (Çapık, 2014; 199). Çalışma kapsamında örneklem büyüklüğü ve ölçekte yer alan madde sayısı göz önünde bulundurularak Byrne'nın (2016) tanımladığı değerler esas alınmıştır. Tablo 25'te detayları sunulan değerler aralığı örneklemin 250'den fazla olduğu ve ölçekte yer alan madde sayısının 12 ile 30 arası olduğu çalışmalar için geçerlidir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin, istenen değer aralıklarında bulunması sebebi ile modelin uyumlu olduğu belirlenmiş ve yapısal doğru olduğu kanıtlanmıştır.

**Tablo 25:** İnovasyon Stratejileri Ölçeğinin Uyumluluk Değerleri

<b>Örneklem Büyüklüğü: &gt; 250 ; Gözlemlenebilir Değişken Sayısı: 12-30 arası</b>		
<b>Uyum Değerleri</b>	<b>İstenen Aralık</b>	<b>Model Verileri</b>
<b><math>\chi^2/df</math></b>	<5	1,136
<b>GFI</b>	>0,9	0,921
<b>CFI</b>	>0,92	0,939
<b>NFI</b>	>0,9	0,926
<b>RMSEA</b>	<0,07	0,053

İnovasyon stratejileri ölçeği kapsamında güvenilirlik ve geçerlik analizleri tamamlandıktan sonra maddeler arası ilişkiler incelenmiştir. İlişkilerin hesaplanmasında korelasyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon hesaplamalarında farklı tekniklerin bulunması sebebi ile öncelikle inovasyon stratejileri kapsamında elde edilen verilerin dağılımları incelenmiştir. Verilere Kolmogorov-Smirnov testi uygulanarak normal dağılım tespitinin yapılması hedeflenmiştir. Elde edilen bulgulara göre inovasyon stratejilerinde normal dağılım tespit edilememiştir. Böylece stratejiler arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığı bulunmuştur. Normal dağılımın tespit edilmediği ve doğrusal bir yapının bulunmadığı veriler özelinde değişkenler arası ilişkinin analiz edilmesinde Spearman Testi'nin uygulanması tavsiye edilmektedir (Hauke ve Kossowski, 2011). Bu sebeple inovasyon stratejilerine test uygulanmış ve elde edilen korelasyon katsayıları ( $r_s$ ) Ek 3'te paylaşılmıştır.

İnovasyon stratejileri için korelasyon katsayılarının tespiti sonucunda değişkenler arası ilişkilerin yorumlanma imkanı doğmuştur. Spearman Testinin sonucunda elde edilen bulguların büyük çoğunluğunda korelasyon katsayısı 0,7 değerinden küçüktür. Bu durum anlamsız, zayıf veya orta seviyedeki ilişkileri gösterir. Hesaplamalarda beş madde arasında

0,7 değerinden büyük korelasyon katsayısı tespit edilmiştir. Bu durum iki değişken arasında anlamlı, pozitif yönlü ve yüksek seviyede korelasyon anlamına gelmektedir (Schober ve diğerleri, 2018; 1765). Tespit edilen beş yüksek korelasyon katsayısının üç adedi aynı stratejinin maddeleri arasındadır. Yalın ürün geliştirme stratejisinin 1. ve 3. maddeleri arasındaki katsayısı 0,815 olmuştur. Satın alma stratejisinin maddeleri arasında tespit edilen korelasyon katsayısı 0,707 olurken, geleceğe uyumluluk stratejisinde katsayı 0,7 olarak hesaplanmıştır. Farklı stratejilerin maddeleri arasında tespit edilen yüksek korelasyonlardan ilki kendi teknolojisini üretme hedefi (Geleceğe Uyumluluk 1) ile inovasyonları üretim sistemine entegre etme (Yalın Ürün Geliştirme 3) arasında 0,723 olarak hesaplanmıştır. Gelecekteki müşterilerin kim olabileceği ve olası katkıları (Geleceğe Uyumluluk 2) ile ürünlerin müşteri talepleri ötesinde yaşam tarzı sunması (Yaratıcı Yıkım 1) arasında 0,721 olarak hesaplanan korelasyon katsayısı son yüksek ilişkiyi göstermiştir.

### **6.3 Miles ve Snow Tipolojisi ile İnovasyon Stratejileri Arasında Geliştirilen Önermelerin İncelenmesi**

Tez çalışması kapsamında geliştirilen önermeler öncelikle tipolojide yer alan örgüt türleri ile inovasyon stratejileri ilişkisi arasındadır. Önermelerin oluşturulması sürecinde öncelikle arayıcı, analizci, savunmacı ve tepki verici örgüt türlerinin inovasyon faaliyetleri ile olan ilişkisi irdelenmiştir. Kuramsal analizler sonucunda örgüt türlerinin müşteri ilgisi, rekabetçi liderlik ve portföy zenginleştirme stratejilerini tercihleri değerlendirilmiştir. Analizlerde örgüt türlerinin stratejileri tercih etme olasılıkları haricinde birbirlerine kıyasla hangi yoğunlukta tercih ettiklerine yönelik kıyaslar yer almıştır. Kurulan ilişkilerin tespiti ve tutarlı ölçümünün yapılması amacı ile yazın araştırması yapılarak yöntemler incelenmiştir.

Miles ve Snow tipolojisi (1978) temel alınarak stratejik tercihlerin incelendiği öncül makalelerde tercihlere ait ortalamaların tespiti ve kıyası yöntemi uygulanmıştır. Reukert ve Orville'in çalışmasında (1987) örgüt bölümleri arasındaki stratejik farklılıklarının yansımaları incelenmiştir. Pazarlama ve Ar&Ge bölümlerinin uygulamaları, tipoloji türleri bağlamında incelenmiş ve ilişkilerin resmiyeti ve örgüt içi çatışmalara yönelik çıkarımlar yapılmış ve farklı çözüm mekanizmalarının geliştirilmesi hedeflenmiştir. Thomas ve Ramaswamy'nin araştırmasında (1996) yönetici profilleri ve uyguladıkları stratejiler odak alınmıştır. *Çevreye odaklılık, içe dönüklük ve fırsatçılık* gibi stratejilerin uygulanması, tipolojinin kuramsal analizleri ile değerlendirilmiştir. Stratejilerin başarısı için örgütün

yapısal özellikleri veya iş tecrübesinin yanında yöneticiler ile uyumlu olması gerektiği belirtilmiştir.

Tipolojiyi temel alan ve stratejik tercihleri inceleyen çalışmaların yakın zamanlı olanlarında inovasyon kavramı ve faaliyetleri yer almaya başlamıştır. İnovasyon ve Ar&Ge temelli faaliyetlerin, uygulamaya yönelik stratejiler ile kıyaslandığı çalışma (Lin ve diğerleri, 2014) detaylı analizlerin yapılmasına imkan tanımıştır. Örgütlerin stratejik tercihlerinin, üretim kapasitelerinin ve karakteristik özelliklerinin kıyaslanması sayesinde stratejik gruplara yönelik kuramsal bir model ortaya konmuştur (Lin ve diğerleri, 2014; 1987). Örgüt türlerinin yapısal özellikleri ve stratejik tercihlerinin tespiti ve kıyasına yönelik diğer yakın zamanlı bir çalışmada (Heiens ve diğerleri, 2018) üretim ve hizmet sektörleri kıyası hedeflenmiştir. Yapısal açıdan *adem-i merkezîyetçilik* ve *karmaşıklık*; stratejik açıdan *müşteri odaklılık* ve *rakip odaklılık* gibi değişkenler çalışmada yer almıştır. Ortalamaların tespiti ve kıyası ile örgütlerin stratejik profilleri çizilmiştir (Heiens ve diğerleri, 2018; 128).

Çalışma kapsamında geliştirilen önermelerin değerlendirilmesinde yazından elde edilen yöntemler dikkate alınmıştır. İnovasyon stratejileri için geliştirilen ölçekte yer alan maddelere verilen cevapların ortalaması analizlerin temel noktasını oluşturmuştur. Bu bağlamda Miles ve Snow tipolojisinde (1978) yer alan örgüt türlerinin, inovasyon stratejileri ve stratejiler altında yer alan taktikleri tercihleri dikkate alınmıştır. Bulguların değerlendirilmesi ile önermelere yönelik sonuçlar paylaşılmıştır. İlk olarak Tablo 26'da paylaşılan örgüt türlerinin, inovasyon stratejilerini tercih ortalamaları incelenmiştir.

**Tablo 26:** Örgüt türlerinin İnovasyon Stratejilerini Tercih Ortalamaları

İnovasyon Stratejileri Örgüt Türleri	Müşteri İlgisi	Rekabetçi Liderlik	Portföy Zenginleştirme	Ortalama
<b>Arayıcı</b>	3,38	<b>4,69</b>	<b>4,14</b>	<b>4,11</b>
<b>Analizci</b>	3,79	3,60	3,06	3,51
<b>Savunmacı</b>	<b>4,08</b>	2,67	2,35	3,03
<b>Tepki Verici</b>	2,65	2,28	2,01	2,32
<b>Ortalama</b>	<b>3,60</b>	3,36	2,93	3,32

Çalışmanın bulgularına göre inovasyon stratejilerini tercih etmede en aktif örgüt türü arayıcı olmuştur. Bu örgütler, rekabetçi liderliği her zaman tercih etmeye gayret etmektedirler. Portföy zenginleştirme stratejisini sıklıkla uygulayan arayıcılar, müşteri ilgisi stratejisinde savunmacı ve analizci örgütlerin gerisindedirler. Analizci örgüt türünün tüm stratejileri tercih yönelimleri, bazen ve sıklıkla aralıktadır. Bu örgütler tüm stratejiler özelinde lider olan örgüt türünün takipçisi konumdadırlar. En aktif olarak müşteri ilgisini stratejisini uygulayan analizci örgütler, rekabetçi liderlik ve portföy zenginleştirme stratejilerinde oluşan büyük tercih farklarına rağmen arayıcıları takip etmektedirler. Çalışmada en fazla temsil edilen örgüt türü olan savunmacıların (n=128) inovasyon faaliyetlerinde seçerek uyguladığı görülmüştür. Müşteri ilgisi stratejisinde lider konumda olan bu örgütler, rekabetçi liderlik ve portföy zenginleştirme stratejilerine nadiren yönelmektedirler. Tepki verici örgüt türü ise inovasyon stratejilerinin pasif uygulayıcısı konumdadır. Müşteri ilgisi stratejisinde en aktif konumda bulunan bu örgütler, rekabetçi liderlik ve portföy zenginleştirme stratejilerine nadiren başvurumaktadırlar.

Önermelerin değerlendirilmesindeki ikinci aşamada örgüt türleri ile inovasyon stratejilerini oluşturan taktikler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu bağlamda öncelikle müşteri ilgisi stratejisi analiz edilmiştir. Müşteri ilgisi stratejisinin 4 taktiği, ölçekte 9 madde ile yer almıştır. Stratejiyi en aktif uygulayan örgüt olan savunmacılar, yeni platformlar taktiğinde lider konumu elde etmişlerdir. Birlikte yaratım, çevrim süresi azaltımı ve marka değer geliştirme taktiklerinin birer maddesinde savunmacılar arka planda kalmıştır. Analizci örgütler, çevrim süresi azaltımı ve marka değeri geliştirme taktiklerinde lider konumda olan örgütleri takip etmişlerdir. Yeni platformlar ve birlikte yaratım kapsamında birer maddede takipçi konumlarını kaybetmişlerdir. Müşteri ilgisi stratejisi özelinde arayıcı örgütlerin müşterilerin geleceğe yönelik fikirleri için iletişim kurma (BY2), alınan fikirlere ürünlerde yer verme (MD2) ve üretim sürecinde 3D yazıcıları kullanmada (ÇS3) lider olduğu tespit edilmiştir. Tepki verici örgütlerin uyguladıkları taktik ise ürünlerde pazarın (YP1) veya müşterilerin (YP2) taleplerine göre değişimleri öneren yeni platformlar olmuştur. Stratejinin taktiklerinin örgüt türleri tarafından tercih ortalamaları Tablo 27’de gösterilmiştir.

Analiz sürecinde, müşteri ilgisi stratejisinden sonra rekabetçi liderlik stratejisi incelenmiştir. Rekabetçi liderlik stratejisinin 4 taktiği, ölçekte 11 madde ile yer almıştır. Stratejiyi en aktif uygulayan örgüt olan arayıcılar, tüm taktiklerde lider konumu elde etmişler ve tercih ortalamaları ile diğer örgütlerden net biçimde ayrılmışlardır.



**Tablo 27:** Müşteri İlgisi Stratejisi Taktiklerinin Tercih Ortalamaları

Taktikler Örgüt Türü	Yeni Platformlar		Birlikte Yaratım		Çevrim Süresi Azaltımı			Marka Değeri Geliştirme	
	YP1	YP2	BY1	BY2	ÇS1	ÇS2	ÇS3	MD1	MD2
<b>Arayıcı</b>	2,43	4,24	3,48	<b>3,83</b>	3,07	3,34	<b>3,60</b>	2,72	<b>3,70</b>
<b>Analizci</b>	3,83	4,35	4,02	3,39	3,63	3,89	3,55	3,78	3,67
<b>Savunmacı</b>	<b>4,70</b>	<b>4,63</b>	<b>4,71</b>	3,45	<b>4,18</b>	<b>4,36</b>	2,70	<b>4,41</b>	3,58
<b>Tepki Verici</b>	4,49	3,14	3,08	1,35	3,14	2,56	1,70	2,60	1,75
<b>Ortalama</b>	3,87	4,22	3,96	3,19	3,60	3,70	2,99	3,54	3,34

Analizci örgütler her tüm taktiklerde takipçi konumda olsalar bile tercihleri açısından farklı biçimde geride kalmışlardır. Strateji özelinde tüm örgütlerin teknoloji gelişimi ve yalın ürün geliştirme taktiklerinde faaliyetleri olduğu görülmüştür. Örgütler imkanlarına göre, eksikleri gidermek için teknolojik gelişimlere yönelmekte (TG1) ve gelişim amacı ile iç (TG2) veya dış (TG3) kaynak kullanmaktadır. Yalın ürün geliştirme taktiğinde, inovasyonların testi (YÜG2) etkilerinin tartışılmasının (YÜG1) önüne geçmiş, üretim sistemine entegrasyon ise (YÜG3) daha geri planda kalmıştır. Geleceğe uyumluluk ve ortaklık kurma taktiklerinde arayıcı örgütler hariç türlerin oldukça pasif konumda olduğu görülmüştür. Stratejinin taktiklerinin örgüt türleri tarafından tercih ortalamaları Tablo 28’de gösterilmiştir.

İnovasyon stratejileri özelinde son olarak, portföy zenginleştirme stratejisi incelenmiştir. Portföy zenginleştirme stratejisinin 4 taktiği, ölçekte 8 madde ile yer almıştır. Stratejiyi en aktif uygulayan örgüt olan arayıcılar, inovasyon mutasyonu taktiğinin bir maddesinde arayıcı örgütlerin gerisinde kalması haricinde, lider konumu elde etmişlerdir. Strateji örgüt türleri açısından en az uygulanan inovasyon stratejisi olurken en az uygulanan taktik olan satın almayı da içermektedir. Satın alma ve yaratıcı yıkım taktiği ile büyük veri kullanılarak pazar bölümlendirmede (PB2), arayıcı örgütlerin diğer örgütlerden tamamen ayrıştığı tespit edilmiştir. Arayıcı örgütler, strateji özelinde sadece inovasyon faaliyetlerinde Ar&Ge bölümünden faydalanma (İM2) hususunda analizci örgütlerin gerisinde kalmışlardır. Savunmacı ve tepki verici örgütlerin benzer profiller sergilerken savunmacılar Ar&Ge

bölümü, tepki vericiler ise sosyal medya kullanılarak pazar bölümlendirme (PB1) taktiklerinde birbirlerinin önüne geçmişlerdir. Stratejinin taktiklerinin örgüt türleri tarafından tercih ortalamaları Tablo 29’da gösterilmiştir.

**Tablo 28:** Rekabetçi Liderlik Stratejisi Taktiklerinin Tercih Ortalamaları

Taktikler Örgüt Türü	Teknoloji Gelişimi			Geleceğe Uyumluluk		Yalın Ürün Geliştirme			Ortaklık Kurma		
	TG1	TG2	TG3	GU1	GU2	YÜG1	YÜG2	YÜG3	ORT1	ORT2	ORT3
<b>Arayıcı</b>	<b>4,94</b>	<b>4,58</b>	<b>4,47</b>	<b>4,93</b>	<b>4,79</b>	<b>4,77</b>	<b>4,95</b>	<b>4,79</b>	<b>4,10</b>	<b>4,78</b>	<b>4,52</b>
<b>Analizci</b>	3,72	3,95	3,59	3,03	2,85	4,17	4,20	3,61	3,74	3,31	3,39
<b>Savunmacı</b>	3,45	3,09	3,36	2,41	2,19	2,92	3,33	2,25	2,75	1,57	2,09
<b>Tepki Verici</b>	3,08	3,10	2,90	2,16	1,79	2,51	2,62	2,13	2,17	1,05	1,60
<b>Ortalama</b>	3,83	3,69	3,62	3,15	2,94	3,65	3,85	3,22	3,26	2,74	2,96

**Tablo 29:** Portföy Zenginleştirme Stratejisi Taktiklerinin Tercih Ortalamaları

Taktikler Örgüt Türü	İnovasyon Mutasyonu		Yaratıcı Yıkım		Pazar Bölümlendirme		Satın Alma	
	İM1	İM2	YY1	YY2	PB1	PB2	SAT1	SAT2
<b>Arayıcı</b>	<b>4,42</b>	4,30	<b>4,54</b>	<b>4,82</b>	<b>3,89</b>	<b>4,45</b>	<b>3,16</b>	<b>3,58</b>
<b>Analizci</b>	2,76	<b>4,43</b>	2,88	4,02	3,11	2,37	2,03	2,92
<b>Savunmacı</b>	2,65	3,42	2,36	3,29	2,48	1,73	1,27	1,59
<b>Tepki Verici</b>	2,27	2,54	1,49	2,84	2,65	1,73	1,17	1,41
<b>Ortalama</b>	3,05	3,77	2,89	3,79	3,02	2,56	1,92	2,41

Örgüt türlerinin, inovasyon stratejileri ve taktiklerini tercih etme farklılıklarının değerlendirilmesi, önermelerin sonuçlarını vermiştir. Çalışmada yer alan ilk önermede, arayıcı örgütlerin rekabetçi liderlik ve portföy zenginleştirme stratejilerini uygulayacağı

paylaşmıştır. Veriler dikkate alındığında, arayıcı örgütlerin 2 stratejiyi ve 8 taktiği tercih ettikleri ve her zaman tercih etme eğilimleri oldukları görülmüştür. Bu sebeple *Önerme 1a* desteklenmiştir. Çalışmada önerilen ikinci önerme, savunmacı örgütler ile müşteri ilgisi stratejisi arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Savunmacı örgütler, stratejiyi en aktif uygulayan örgüt olmasına rağmen, farklı taktiklerde yer alan 3 maddede arayıcıların gerisinde kalmış ve bu maddelerdeki tercihlerinin düşük kaldığı tespit edilmiştir. Bu sebeplerden ötürü *Önerme 1b* kısmen desteklenmiştir.

Üçüncü önerme, inovasyon stratejilerini tercih etme konusunda analizci örgütlerin çok yönlü özelliklerini nitelendirmiştir. Analizci örgütler, stratejilerin her birinde lideri takip etmiştir. Müşteri ilgisi ve rekabetçi liderlik stratejilerini sıklıkla tercih etme eğilimleri bulunmuştur. Fakat portföy zenginleştirme stratejisinde odaklandıkları ve kaçındıkları taktikler veya maddeler tespit edilmiştir. Analizci örgütler satın alma taktiğinden uzak durmuş, diğer üç taktik özelinde belirli faaliyetleri hayata geçirmeye yönelmişlerdir. Bu sebeplerden ötürü *Önerme 1c* kısmen desteklenmiştir. Dördüncü önermede arayıcı örgütlerin, stratejileri tercih etmede arayıcı ve savunmacı örgütler ile konumu incelenmiştir. Analizci örgütler rekabetçi liderlik stratejisini ve taktiklerini arayıcılara göre az tercih etmişlerdir. Portföy zenginleştirme stratejisi özelinde tek bir madde önlerine geçmek haricinde (İM2) arayıcıları takiplerini sürdürmüşlerdir. Müşteri ilgisi stratejisinde ise iki farklı taktiğe ait birer madde de önlerinde olmak haricinde (ÇS3 ve MD2) savunmacı örgütleri izlemişlerdir. Bu sebeplerden ötürü *Önerme 1d* kısmen desteklenmiştir.

Örgüt türleri ile inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişkilere yönelik önermelerden son iki adedi tepki verici örgütlerin stratejik tercihleri ile ilgilidir. Tepki verici örgütlere yönelik ilk önermede rekabetçi liderlik stratejisi kapsamındaki tercihlerine odaklanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre tepki vericiler, teknoloji gelişimi taktiğine bazen yönelmişlerdir. Stratejinin diğer taktiklerini oldukça düşük seviyede uyguladıkları görülmüştür. Ayrıca stratejinin 4 taktiğini inceleyen 11 maddenin tamamında, tüm örgüt türlerinin gerisinde kalmışlardır. Bu sebeplerden ötürü *Önerme 1e* desteklenmiştir. Portföy zenginleştirme ve müşteri ilgisi stratejilerinin taktikleri özelinde tepki vericilerin tercihleri altıncı önermeyi oluşturmuştur. Tepki verici örgütlerin en sık uyguladıkları taktik müşteri ilgisi kapsamındaki yeni platformlar olmuştur. Stratejinin diğer taktiklerinde oldukça pasif konumda kalan bu örgütler benzer yönelimi portföy zenginleştirme stratejisi özelinde de sergilemişlerdir. İnovasyon mutasyonu taktiğini bazen tercih eden tepki vericiler, yaratıcı yıkım ve pazar bölümlendirme taktiklerinin odaklandıkları yönlerinde cılız uygulamalara yönelmişlerdir.

Bu sebeplerden ötürü *Önerme 1f* desteklenmiştir. Örgüt türleri ile inovasyon stratejilerini kapsayan önermelerin analiz sonuçları Tablo 30’da gösterilmiştir

**Tablo 30:** İnovasyon Stratejileri Kapsamında Geliştirilen Önermelerin Analiz Sonuçları

Önermeler	Sonuç
<b>Önerme 1a:</b> Arayıcı örgütler tasarım sürecinde, inovasyon stratejileri arasından rekabetçi liderliği ve portföy zenginleştirmeyi tercih ederler	Desteklenmiştir
<b>Önerme 1b:</b> Savunmacı örgütler tasarım sürecinde, inovasyon stratejileri arasından müşteri ilgisini tercih ederler.	Kısmen Desteklenmiştir
<b>Önerme 1c:</b> Analizci örgütler tasarım sürecinde, inovasyon stratejileri arasından rekabetçi liderliği, portföy zenginleştirmeyi ve müşteri ilgisini tercih ederler.	Kısmen Desteklenmiştir
<b>Önerme 1d:</b> Analizci örgütler, rekabetçi liderlik ve portföy zenginleştirme stratejilerini arayıcılara, müşteri ilgisi stratejisini ise savunmacılara göre daha az tercih ederler.	Kısmen Desteklenmiştir
<b>Önerme 1e:</b> Tepki verici örgütler tasarım sürecinde, inovasyon stratejileri arasından rekabetçi liderlik tercihinden kaçınırlar.	Desteklenmiştir
<b>Önerme 1f:</b> Tepki verici örgütler tasarım sürecinde, inovasyon stratejileri arasından portföy zenginleştirme ve müşteri ilgisi stratejilerinin sadece taktiklerini tercih edebilirler.	Desteklenmiştir

#### 6.4 Miles ve Snow Tipolojisi ile Stratejik Gruplar Arasındaki Önermelerin İncelenmesi

Çalışma kapsamındaki analizlerin ilk bölümünde Miles ve Snow tipolojisinde (1978) yer alan örgüt türleri ile inovasyon stratejileri arasında geliştirilen önermeler incelenmiştir. Analizlerin ikinci aşamasında örgüt türlerinin stratejilerine göre stratejik grup üyeliği eğilimleri ve oluşan grupların yapısına yönelik ilişkiler irdelenmiştir. Önermelerin oluşturulması sürecinde örgüt türleri ile uyguladıkları inovasyon stratejileri arasındaki ilişkiler temel alınmıştır. Kuramsal analizler sonucunda müşteri ilgisi, rekabetçi liderlik ve portföy zenginleştirme stratejileri özelinde oluşması beklenen stratejik gruplar değerlendirilmiştir. Analizlerde örgüt türlerinin stratejileri tercih etme ortalamalarına bağlı olarak stratejik gruplar arası ve grup içi heterojen özelliklere yönelik kıyaslarda yer almıştır. Kurulan ilişkilerin tespiti ve tutarlı ölçümünün yapılması amacı ile yazın araştırması yapılarak yöntemler incelenmiştir.

Stratejik grupların oluşum süreçleri ve sınıflandırma kriterleri temel alınarak incelenen öncül makalelerde küme analizi yöntemi, varyans farklılıklarına dikkat edilerek ve ANOVA testi kullanılarak uygulanmıştır. Yöntem öncelikle stratejik gruplar arası farklılıkları tespit etmek amacı ile tercih edilmiş ve farklı endüstrilerdeki kullanımı yaygınlaşmıştır. Cool ve Schendel (1987) testi uygulayarak, Amerika’da faaliyet gösteren 22 ilaç şirketinin farklı stratejik gruplarda sınıflandırmışlardır. Fiegenbaum ve Thomas (1990) aynı yöntemle 33 sigorta şirketini incelemişlerdir. Yazarlar stratejik grupları uygulamaların ortalama değerlerine göre ayırmışlar ve testi uygulayarak farkları tespit etmişlerdir. Mas Ruiz (1999) İspanya’da faaliyet gösteren 46 banka özelinde yürüttüğü çalışmada homojen olarak tespit ettikleri stratejik gruplar arası farklılıkları ANOVA testi ile açıklamıştır. Kim ve Lee (2000) ise testi Güney Kore’nin elektronik parça endüstrisi kapsamında uygulamışlardır. Çalışmada veri üzerinde önce faktör analizi yapılmış, belirlenen gruplar arasındaki farklar testin uygulanması ile detaylandırılmıştır.

Yakın zamanlı çalışmalarda, örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevresel koşulların değişimine veya teknolojik gelişmenin stratejik gruplarda yaratacağı etkiye yönelik analizler artmıştır. Stratejik grupların çok sayıda faktörün etkisi ile oluşabileceği ve grup içinde homojen yapının çok daha zor korunabileceği görüşü öne çıkmıştır (Gomez ve diğerleri, 2017; 371). Miles ve Snow tipolojisi (1978) temel alınarak Pakistan’da yapılan bir çalışma bu görüşü destekleyerek geliştirmiştir. Çalışmada, öncelikle örgütler tipolojiye göre sınıflandırılmıştır. Ardından uyguladıkları stratejiler incelenmiş ve ANOVA testi ile farklılıklar tespit edilmiştir. Stratejilerin tercih ortalamalarına göre analizci örgüt türü içerisinde heterojen bir yapı belirlenmiştir. Tipolojide sunulan örgüt türlerine ilave *arayıcı-analizci* ve *savunmacı-analizci* örgütler ile oluşan stratejik gruplara yer verilmiştir (Anwar ve diğerleri, 2016).

Tez kapsamında temel alınan çekirdek ve melez örgütler ile oluşturdukları çekirdek ve melez stratejik gruplar yaklaşımının (DeSarbo ve Grewal, 2008) alan uygulamaları sınırlı örneklere sahiptir. Finans sektöründe faaliyet gösteren bankalar için hazırlanan kuramsal çalışmada (DeSarbo ve diğerleri, 2009), ANOVA testinin önemi vurgulanmıştır. Çalışmada stratejiler sektöre özgü finansal oranlar ile tespit edilmiş ve test baz alınarak özel bir yöntem önerilmiştir. Stratejik grupların ayrımı ve grup içi farklılıklar önerilen yöntemin sonucu olarak paylaşılmıştır (DeSarbo ve diğerleri, 2009; 1432-1433). Melez örgütler ve stratejik gruplar yaklaşımı temelinde diğer bir çalışmada Türk inşaat sektörü özelinde tamamlanmıştır. *İnşaat proje türleri* gibi sektöre özel faktörler haricinde *stratejik planlama*

ve *finansal kaynaklar* gibi genel geçer faktörler kullanılarak stratejik gruplar tanımlanmıştır. Çalışmada iki adedi melez olmak üzere beş stratejik grup tespit edilmiştir. Gruplar içerisinde heterojen özelliklerin tespitine rağmen çalışmanın amacı olan performans konusunda genel geçer sonuçlar elde edilememiştir (Budayan ve diğerleri, 2011).

Bu çalışma kapsamında paylaşılan önermelerin değerlendirilmesinde yazından elde edilen yöntemler dikkate alınmıştır. Bu bağlamda öncelikle Miles ve Snow tipolojisinde (1978) yer alan örgüt türlerinin inovasyon stratejileri ve stratejiler altında yer alan taktikleri tercih farklılıkları tespit edecek analizler yapılmıştır. ANOVA testinin uygulanması ve tüm anlamlılık değerlerinin ( $p$ ), 0,05 değerinden küçük çıkması sebebi ile örgüt türlerinin inovasyon stratejilerinin tamamında farklılaştığı bulunmuştur. ANOVA testi ile beraber uygulanması tavsiye edilen Levene testi (Lee ve diğerler, 2010; 360) ile, örgütlerin inovasyon stratejilerinin tamamında birbirlerinden farklı varyans değerlerine sahip olduğu, tüm anlamlılık değerlerinin ( $p$ ), 0,05 değerinden küçük olması se ortaya çıkmıştır. Önermelerin değerlendirilmesi öncesinde son olarak verinin normal dağılıma uygunluğu kontrol edilmiştir. Uygulanan Kolmogorov – Smirnov testi sonrasında verinin normal dağılıma sahip olmadığı, tüm anlamlılık değerlerinin ( $p$ ), 0,05 değerinden küçük çıkması sebebi ile tespit edilmiştir. Tercih ortalamaları ve varyans değerleri açısından heterojen özellikleri sahip ve normal dağılıma sahip olmayan inovasyon stratejileri verisi aşağıdaki Tablo 31’de gösterilmiştir.

**Tablo 31:** İnovasyon Stratejileri Özelinde Elde Edilen Verinin Örgüt Türlerine Göre Farklılık Testleri

İnovasyon Stratejileri	ANOVA Testi		Levene Testi		Kolmogorov-Smirnov Testi	
	F	Anlamlılık Değeri ( $p$ )	Levene Değeri	Anlamlılık Değeri ( $p$ )	Ortalama	Anlamlılık Değeri ( $p$ )
<b>Yeni Platformlar 1</b>	150,502	0,000	26,488	0,000	3,87	,000 <sup>c</sup>
<b>Yeni Platformlar 2</b>	51,509	0,000	38,315	0,000	4,22	,000 <sup>c</sup>
<b>Birlikte Yaratım 1</b>	55,090	0,000	92,294	0,000	3,96	,000 <sup>c</sup>
<b>Birlikte Yaratım 2</b>	89,878	0,000	15,184	0,000	3,19	,000 <sup>c</sup>
<b>Çevrim Süresi Azaltımı 1</b>	22,812	0,000	4,637	0,003	3,6	,000 <sup>c</sup>
<b>Çevrim Süresi Azaltımı 2</b>	46,739	0,000	29,509	0,000	3,7	,000 <sup>c</sup>
<b>Çevrim Süresi Azaltımı 3</b>	33,316	0,000	9,722	0,000	2,99	,000 <sup>c</sup>
<b>Marka Değeri Geliştirme 1</b>	101,767	0,000	58,657	0,000	3,54	,000 <sup>c</sup>
<b>Marka Değeri Geliştirme 2</b>	73,083	0,000	2,940	0,033	3,34	,000 <sup>c</sup>
<b>Teknoloji Gelişimi 1</b>	123,243	0,000	64,297	0,000	3,83	,000 <sup>c</sup>
<b>Teknoloji Gelişimi 2</b>	62,918	0,000	40,519	0,000	3,69	,000 <sup>c</sup>

<b>Teknoloji Gelişimi 3</b>	30,630	0,000	78,885	0,000	3,62	,000 <sup>c</sup>
<b>Geleceğe Uyumluluk 1</b>	243,664	0,000	37,711	0,000	3,15	,000 <sup>c</sup>
<b>Geleceğe Uyumluluk 2</b>	198,109	0,000	35,658	0,000	2,94	,000 <sup>c</sup>
<b>Yalın Ürün Geliştirme 1</b>	148,126	0,000	54,947	0,000	3,65	,000 <sup>c</sup>
<b>Yalın Ürün Geliştirme 2</b>	108,861	0,000	92,296	0,000	3,85	,000 <sup>c</sup>
<b>Yalın Ürün Geliştirme 3</b>	239,686	0,000	37,348	0,000	3,22	,000 <sup>c</sup>
<b>Ortaklık Kurma 1</b>	52,756	0,000	25,328	0,000	3,26	,000 <sup>c</sup>
<b>Ortaklık Kurma 2</b>	318,267	0,000	75,885	0,000	2,74	,000 <sup>c</sup>
<b>Ortaklık Kurma 3</b>	189,341	0,000	4,703	0,003	2,96	,000 <sup>c</sup>
<b>İnovasyon Mutasyonu 1</b>	75,373	0,000	68,585	0,000	3,05	,000 <sup>c</sup>
<b>İnovasyon Mutasyonu 2</b>	59,722	0,000	27,601	0,000	3,77	,000 <sup>c</sup>
<b>Yaratıcı Yıkım 1</b>	144,884	0,000	73,061	0,000	2,89	,000 <sup>c</sup>
<b>Yaratıcı Yıkım 2</b>	62,082	0,000	62,090	0,000	3,79	,000 <sup>c</sup>
<b>Pazar Bölümlendirme 1</b>	33,174	0,000	28,912	0,000	3,02	,000 <sup>c</sup>
<b>Pazar Bölümlendirme 2</b>	223,775	0,000	19,373	0,000	2,56	,000 <sup>c</sup>
<b>Satın Alma 1</b>	182,360	0,000	14,049	0,000	1,92	,000 <sup>c</sup>
<b>Satın Alma 2</b>	210,931	0,000	33,907	0,000	2,41	,000 <sup>c</sup>

Örgütlerin uyguladıkları inovasyon stratejilerine göre şekillenen stratejik grupların değerlendirilmesinde, verinin normal dağılıma sahip olmaması dikkate alınmıştır. Bu sebeple Dunnett testi kullanılmış ve örgüt türleri arasındaki stratejik tercih farklılıklarının en düşük hata oranı ile stratejik gruplara dönüştürülmesi hedeflenmiştir (Lee ve Lee, 2018). Stratejik grupları oluşturacak çekirdek ve melez örgütler, önermelere bağlı kalınarak tablolarda yer almıştır. Elde edilen bulguların kıyaslanması ile önermelerin sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu bağlamda öncelikle müşteri ilgisi stratejisi analiz edilmiştir. Müşteri ilgisi stratejisinin 4 taktiği, ölçekte 9 madde ile yer almıştır. Müşteri ilgisi stratejisini temel alarak geliştirilen önermelerde, stratejiyi en aktif savunmacı örgütlerin uygulayacağı paylaşılmıştır. Bu sebeple savunmacı örgütler, çekirdek örgüt olarak belirlenmiş ve çekirdek stratejik grubun savunmacı örgütler ile oluşacağı beklenmiştir. Analizlerde Dunnett testi uygulanarak, savunmacı örgütlerin tipolojide yer alan diğer örgüt türleri ile stratejiye ait taktikleri tercih farklılıklarının anlamlılığı sorgulanmıştır. Müşteri ilgisi stratejisinin çekirdek örgüt eksenli test sonuçları Tablo 32’de gösterilmiştir.



**Tablo 32:** Müşteri İlgisi Stratejisi Özelinde Çekirdek Örgüt Analizi

Müşteri İlgisi Stratejisi Taktikleri	Çekirdek Örgüt	Diğer Örgütler	Ortalama Farkları (I-J)	Anlamlılık Değeri (p)
Yeni Platformlar 1	Savunmacı	Arayıcı	2,29948*	0,00
		Analizci	,90087*	0,00
		<b>Tepki Verici</b>	<b>0,23450</b>	<b>0,19</b>
Yeni Platformlar 2		Arayıcı	,43229*	0,00
		Analizci	,32325*	0,00
		Tepki Verici	1,52902*	0,00
Birlikte Yaratım 1		Arayıcı	1,26302*	0,00
		Analizci	,72384*	0,00
		Tepki Verici	1,66282*	0,00
Birlikte Yaratım 2		<b>Arayıcı</b>	<b>-0,35677</b>	<b>0,14</b>
		<b>Analizci</b>	<b>0,09124</b>	<b>0,97</b>
		Tepki Verici	2,12736*	0,00
Çevrim Süresi Azaltımı 1		Arayıcı	1,14583*	0,00
		Analizci	,58572*	0,00
		Tepki Verici	1,07589*	0,00
Çevrim Süresi Azaltımı 2	Arayıcı	1,04688*	0,00	
	Analizci	,50072*	0,00	
	Tepki Verici	1,83507*	0,00	
Çevrim Süresi Azaltımı 3	<b>Arayıcı</b>	<b>-,89323*</b>	<b>0,00</b>	
	<b>Analizci</b>	<b>-,83952*</b>	<b>0,00</b>	
	Tepki Verici	1,01252*	0,00	
Marka Değeri Geliştirme 1	Arayıcı	1,72656*	0,00	
	Analizci	,66550*	0,00	
	Tepki Verici	1,84214*	0,00	
Marka Değeri Geliştirme 2	<b>Arayıcı</b>	<b>-0,09635</b>	<b>0,98</b>	
	<b>Analizci</b>	<b>-0,06816</b>	<b>0,99</b>	
	Tepki Verici	1,85553*	0,00	

Müşteri ilgisi stratejisinin test sonuçlarına göre savunmacı örgütler, müşterilerin taleplerine göre ürünlerde değişim (Yeni Platformlar 1), müşterilerin geleceğe yönelik fikirleri için iletişim kurma (Birlikte Yaratım 2) ve alınan fikirlere ürünlerde yer verme (Marka Değeri Geliştirme 2) taktiklerinde tek çekirdek örgüt değillerdir. Tepki verici örgütler, anlamlılık değerinin (p) 0,05 değerinden büyük çıkması sebebi ile yeni platformlar

1 taktiğinde çekirdek örgüt olmuşlardır. Birlikte yaratım 2 ve marka değeri geliştirme taktiklerinde ise arayıcı ve analizci örgütler, çekirdek örgüt konumundadırlar. 3D yazıcıları kullanma hususunu inceleyen çevrim süresi azaltımı taktiğinde ise savunmacı örgütler arayıcı ve analizci örgütlerin gerisinde kalmış ve anlamlılık değerinin ( $p$ ) 0,05 değerinden küçük çıkması sebebi ile çekirdek örgüt olmamışlardır. Çekirdek örgütlerin tespitinin ardından her taktik için melez örgütlerin tespiti ve birbirleri ile kıyaslanmaları gerekmiştir. Analizci örgüt türünün çekirdek örgüt olarak yer almadığı tüm taktiklerdeki konumu önermelere uygun biçimde melez örgüt olarak kabul edilmiştir. Müşteri ilgisi stratejisi kapsamında melez örgütlerin tespitini içeren test sonuçları Tablo 34’te gösterilmiştir.

**Tablo 33:** Müşteri İlgisi Stratejisi Özelinde Melez Örgüt Analizi

Müşteri İlgisi Stratejisi Taktikleri	Melez Örgüt	Diğer Örgütler	Ortalama Farkları (I-J)	Anlamlılık Değeri ( $p$ )
Yeni Platformlar 1	Analizci	Arayıcı	1,39860*	0,00
Yeni Platformlar 2		<b>Arayıcı</b>	<b>0,10904</b>	<b>0,94</b>
		Tepki Verici	1,20577*	0,00
Birlikte Yaratım 1	Analizci	Arayıcı	,53918*	0,00
		Tepki Verici	,93898*	0,00
Birlikte Yaratım 2	Tepki Verici	Arayıcı	-2,48413*	0,00
		Analizci	-2,03611*	0,00
		Savunmacı	-2,12736*	0,00
Çevrim Süresi Azaltımı 1	Analizci	Arayıcı	,56011*	0,00
		<b>Tepki Verici</b>	<b>0,49017</b>	<b>0,06</b>
Çevrim Süresi Azaltımı 2		Arayıcı	,54616*	0,01
		Tepki Verici	1,33435*	0,00
Çevrim Süresi Azaltımı 3	Savunmacı	Tepki Verici	1,01252*	0,00
Marka Değeri Geliştirme 1	Analizci	Arayıcı	1,06107*	0,00
		Tepki Verici	1,17664*	0,00
Marka Değeri Geliştirme 2	Tepki Verici	Arayıcı	-1,95188*	0,00
		Analizci	-1,92369*	0,00
		Savunmacı	-1,85553*	0,00

Elde edilen bulgulara göre, analizci örgütler melez örgüt konumunda buldukları tüm taktiklerde konumlarını korumuşlardır. Tüketici taleplerini karşılayacak alternatif özellikler (Yeni Platformlar 2) için arayıcı, aynı anda birden çok işlem yapabilen üretim sistemleri (Çevrim Süresi Azaltımı 1) için tepki verici örgütler, anlamlılık değerinin ( $p$ ) 0,05

değerinden büyük çıkması sebebi ile melez örgüt olmuşlardır. Müşteri ilgisi stratejisi özelinde çekirdek ve melez örgütlerin tespiti sonrasında önermeler değerlendirilmiştir. Savunmacı örgütler, çevrim süresi azaltımı 3 maddesi haricinde çekirdek örgüt olarak tespit edilmiştir. Analizci örgütler ise birlikte yaratım 2, çevrim süresi azaltımı 3 ve marka değeri geliştirme 2 taktikleri haricinde melez örgüt olmuşlardır. Bu sebeplerden ötürü savunmacı örgütleri çekirdek örgüt ve analizci örgütleri melez örgüt olarak konumlandırılan *Önerme 2a* ve oluşacak stratejik grupların yapısını değerlendiren *Önerme 2b* kısmen desteklenmiştir.

Rekabetçi liderlik stratejisi, müşteri ilgisinin ardından analiz edilen ikinci inovasyon stratejisi olmuştur. Rekabetçi liderlik stratejisi, ölçekte 11 madde ile yer almıştır. Rekabetçi liderlik stratejisini temel alan önermelerde, stratejiyi en aktif arayıcı örgütlerin uygulayacağı paylaşılmıştır. Bu sebeple arayıcı örgütler çekirdek örgüt olarak belirlenmiş ve çekirdek stratejik grubun arayıcı örgütler ile oluşacağı beklenmiştir. Analizlerde Dunnett testi uygulanarak, arayıcı örgütlerin tipolojide yer alan diğer örgüt türleri ile stratejiye ait taktikleri tercih farklılıklarının anlamlılığı sorgulanmıştır. Rekabetçi liderlik stratejisinin çekirdek örgüt eksenli test sonuçları Tablo 34’te paylaşılmıştır.

**Tablo 34:** Rekabetçi Liderlik Stratejisi Özelinde Çekirdek Örgüt Analizi

<b>Rekabetçi Liderlik Stratejisi Taktikleri</b>	<b>Çekirdek Örgüt</b>	<b>Diğer Örgütler</b>	<b>Ortalama Farkları (I-J)</b>	<b>Anlamlılık Değeri (p)</b>
<b>Teknoloji Gelişimi 1</b>	Arayıcı	Analizci	1,21273*	0,00
		Savunmacı	1,45313*	0,00
		Tepki Verici	1,85813*	0,00
<b>Teknoloji Gelişimi 2</b>		Analizci	,62920*	0,00
		Savunmacı	1,48177*	0,00
		Tepki Verici	1,48810*	0,00
<b>Teknoloji Gelişimi 3</b>		Analizci	,88159*	0,00
		Savunmacı	1,09375*	0,00
		Tepki Verici	1,56399*	0,00
<b>Geleceğe Uyumluluk 1</b>		Analizci	1,89956*	0,00
		Savunmacı	2,50521*	0,00
		Tepki Verici	2,76835*	0,00
<b>Geleceğe Uyumluluk 2</b>	Analizci	1,93846*	0,00	
	Savunmacı	2,58073*	0,00	

	Tepki Verici	2,99802*	0,00
<b>Yalın Ürün Geliştirme 1</b>	Analizci	,59652*	0,00
	Savunmacı	1,81771*	0,00
	Tepki Verici	2,26290*	0,00
<b>Yalın Ürün Geliştirme 2</b>	Analizci	,74608*	0,00
	Savunmacı	1,58854*	0,00
	Tepki Verici	2,32887*	0,00
<b>Yalın Ürün Geliştirme 3</b>	Analizci	1,17699*	0,00
	Savunmacı	2,51823*	0,00
	Tepki Verici	2,66468*	0,00
<b>Ortaklık Kurma 1</b>	Analizci	,36105*	0,02
	Savunmacı	1,33073*	0,00
	Tepki Verici	1,92956*	0,00
<b>Ortaklık Kurma 2</b>	Analizci	1,46932*	0,00
	Savunmacı	3,20313*	0,00
	Tepki Verici	3,73363*	0,00
<b>Ortaklık Kurma 3</b>	Analizci	1,12634*	0,00
	Savunmacı	2,41146*	0,00
	Tepki Verici	2,91766*	0,00

Rekabetçi liderlik stratejisinin test sonuçlarına göre arayıcı örgütler, stratejinin tüm taktiklerinde elde edilen anlamlılık değerinin ( $p$ ) 0,05 değerinden küçük çıkması sebebi ile çekirdek örgüt olmuşlardır. Strateji kapsamında arayıcı örgüt türünün çekirdek örgüt olarak tespitinin ardından her taktik için melez örgütlerin tespiti ve birbirleri ile kıyaslanmaları gerekmiştir. Uygulanan test özelinde analizci örgüt türü, önermelere uygun biçimde melez örgüt olarak kabul edilmiştir. Rekabetçi liderlik kapsamında melez örgütlerin tespitini içeren test sonuçları Tablo 35’te gösterilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre analizci örgütler, rekabetçi liderlik stratejisinin tüm taktiklerinde melez örgüt konumundadırlar. Teknolojik eksiklerin giderilmesi için dış kaynak kullanımı (Teknoloji Gelişim 3) maddesinde savunmacı örgütler, anlamlılık değeri ( $p$ ) 0,05 değerinden büyük çıkması sebebi ile melez örgüt olmuşlardır.

**Tablo 35:** Rekabetçi Liderlik Stratejisi Özelinde Melez Örgüt Analizi

Rekabetçi Liderlik Stratejisi Taktikleri	Melez Örgüt	Diğer Örgütler	Ortalama Farkları (I-J)	Anlamlılık Değeri (p)
Teknoloji Gelişimi 1	Analizci	Savunmacı	,24040*	0,04
		Tepki Verici	,64541*	0,00
Teknoloji Gelişimi 2		Savunmacı	,85257*	0,00
		Tepki Verici	,85889*	0,00
Teknoloji Gelişimi 3		<b>Savunmacı</b>	<b>0,21216</b>	<b>0,53</b>
		Tepki Verici	,68239*	0,00
Geleceğe Uyumluluk 1		Savunmacı	,60565*	0,00
		Tepki Verici	,86879*	0,00
Geleceğe Uyumluluk 2		Savunmacı	,64227*	0,00
		Tepki Verici	1,05956*	0,00
Yalın Ürün Geliştirme 1		Savunmacı	1,22119*	0,00
		Tepki Verici	1,66638*	0,00
Yalın Ürün Geliştirme 2		Savunmacı	,84246*	0,00
		Tepki Verici	1,58279*	0,00
Yalın Ürün Geliştirme 3		Savunmacı	1,34124*	0,00
		Tepki Verici	1,48769*	0,00
Ortaklık Kurma 1		Savunmacı	,96968*	0,00
		Tepki Verici	1,56852*	0,00
Ortaklık Kurma 2		Savunmacı	1,73380*	0,00
		Tepki Verici	2,26431*	0,00
Ortaklık Kurma 3	Savunmacı	1,28512*	0,00	
	Tepki Verici	1,79132*	0,00	

Rekabetçi liderlik stratejisi özelinde çekirdek ve melez örgütlerin tespiti sonrasında önermeler değerlendirilmiştir. Arayıcı örgütler stratejinin bütününde çekirdek örgüt olarak tespit edilmiştir. Analizci örgütler ise benzer biçimde stratejinin bütününde melez örgüt olmuşlardır. Bu sebeplerden ötürü arayıcı örgütleri çekirdek örgüt ve analizci örgütleri melez örgüt olarak konumlandırılan *Önerme 2c* ve oluşacak stratejik grupların yapısını değerlendiren *Önerme 2d* desteklenmiştir.

Analizler kapsamında son olarak değerlendirilen inovasyon stratejisi portföy zenginleştirme olmuştur. Portföy zenginleştirme stratejisi, ölçekte 8 madde ile yer almıştır. Portföy zenginleştirme stratejisini temel alan önermelerde, stratejiyi en aktif arayıcı

örgütlerin tercih edeceği paylaşılmıştır. Bu sebeple arayıcı örgütler çekirdek örgüt olarak belirlenmiş ve çekirdek stratejik grubun arayıcı örgütler ile oluşacağı beklenmiştir. Analizlerde Dunnett testi uygulanarak, arayıcı örgütlerin tipolojide yer alan diğer örgüt türleri ile stratejiye ait taktikleri tercih farklılıklarının anlamlılığı sorgulanmıştır. Portföy zenginleştirme stratejisinin çekirdek örgüt eksenli test sonuçları Tablo 36’da paylaşılmıştır.

**Tablo 36:** Portföy Zenginleştirme Stratejisi Özelinde Çekirdek Örgüt Analizi

Portföy Zenginleştirme Stratejisi Taktikleri	Çekirdek Örgüt	Diğer Örgütler	Ortalama Farkları (I-J)	Anlamlılık Değeri (p)
İnovasyon Mutasyonu 1	Arayıcı	Analizci	1,65520*	0,00
		Savunmacı	1,75260*	0,00
		Tepki Verici	2,14683*	0,00
İnovasyon Mutasyonu 2		<b>Analizci</b>	<b>-0,12911</b>	<b>0,80</b>
		Savunmacı	,84896*	0,00
		Tepki Verici	1,76240*	0,00
Yaratıcı Yıkım 1		Analizci	1,66093*	0,00
		Savunmacı	2,17448*	0,00
		Tepki Verici	3,04960*	0,00
Yaratıcı Yıkım 2		Analizci	,80457*	0,00
		Savunmacı	1,50260*	0,00
		Tepki Verici	1,98165*	0,00
Pazar Bölümlendirme 1		Analizci	,77532*	0,00
		Savunmacı	1,38542*	0,00
		Tepki Verici	1,23462*	0,00
Pazar Bölümlendirme 2		Analizci	2,08094*	0,00
		Savunmacı	2,71354*	0,00
		Tepki Verici	2,71776*	0,00
Satın Alma 1		Analizci	1,12873*	0,00
		Savunmacı	1,87500*	0,00
		Tepki Verici	1,98165*	0,00
Satın Alma 2		Analizci	0,66507*	0,00
		Savunmacı	1,98875*	0,00
		Tepki Verici	2,16980*	0,00

Portföy zenginleştirme stratejisinin test sonuçlarına göre arayıcı örgütler, ürünlerde Ar&Ge bölümünün fikirlerinden faydalanılarak geliştirilen özelliklerin yer alması (İnovasyon Mutasyonu 2) maddesi haricinde tek çekirdek örgüt olmuşlardır. Analizci örgütler madde özelinde anlamlılık değerinin ( $p$ ) 0,05 değerinden büyük olması sebebi ile çekirdek örgüt konumuna gelmişler ve stratejik tercihlerin ortalaması açısından arayıcı örgütleri geride bırakmışlardır. Çekirdek örgütlerin tespitinin ardından her taktik için melez örgütlerin tespiti ve birbirleri ile kıyaslanmaları gerekmiştir. Analizci örgüt türü, çekirdek örgüt olarak yer aldığı inovasyon mutasyonu 2 maddesi haricinde, önermelere uygun biçimde melez örgüt olarak kabul edilmiştir. Portföy zenginleştirme melez örgütlerin tespitini içeren test sonuçları Tablo 37’de gösterilmiştir

**Tablo 37:** Portföy Zenginleştirme Stratejisi Özelinde Melez Örgüt Analizi

Portföy Zenginleştirme Stratejisi Taktikleri	Melez Örgüt	Diğer Örgütler	Ortalama Farkları (I-J)	Anlamlılık Değeri ( $p$ )
İnovasyon Mutasyonu 1	Analizci	Savunmacı	0,09741	0,97
		Tepki Verici	0,49163	0,12
İnovasyon Mutasyonu 2	Savunmacı	Tepki Verici	0,91344*	0,00
Yaratıcı Yıkım 1	Analizci	Savunmacı	,51355*	0,00
		Tepki Verici	1,38867*	0,00
Yaratıcı Yıkım 2		Savunmacı	,69804*	0,00
		Tepki Verici	1,17708*	0,00
Pazar Bölümlendirme 1		Savunmacı	,61009*	0,00
		Tepki Verici	0,4593	0,10
Pazar Bölümlendirme 2		Savunmacı	,63260	0,40
		Tepki Verici	,63681	0,39
Satın Alma 1		Savunmacı	,74627*	0,00
		Tepki Verici	,85292*	0,00
Satın Alma 2	Savunmacı	1,32368*	0,00	
	Tepki Verici	1,50473*	0,00	

Elde edilen bulgulara göre, analizci örgütler melez örgüt konumunda buldukları tüm taktiklerde konumlarını korumuşlardır. Ürünlerde çalışanların fikirlerinden geliştirilen özelliklerin yer alması (İnovasyon Mutasyonu 1) ve büyük veri kullanılarak pazar bölümlendirme (Pazar Bölümlendirme 2) maddelerinde anlamlılık değerinin ( $p$ ) 0,05 değerinden büyük olması sebebi ile savunmacı ve tepki verici örgütler melez örgüt olmuşlardır. Pazar bölümlendirme faaliyetlerinde sosyal medyadan yararlanılması (Pazar



Bölümlendirme 1) maddesinde ise tepki verici örgütler melez örgüt olmuştur. Portföy zenginleştirme stratejisi özelinde çekirdek ve melez örgütlerin tespiti sonrasında önermeler değerlendirilmiştir. Arayıcı örgütler stratejinin bütününde çekirdek örgüt olarak tespit edilmiştir. Analizci örgütler ise inovasyon mutasyonu 2 maddesinde çekirdek, harici maddelerde melez örgüt olmuşlardır. Bu sebeplerden ötürü arayıcı örgütleri çekirdek örgüt ve analizci örgütleri melez örgüt olarak konumlandırılan *Önerme 2e* ve oluşacak stratejik grupların yapısını değerlendiren *Önerme 2f* kısmen desteklenmiştir. İnovasyon stratejileri ile stratejik grupların yapılarını kapsayan önermelerin sonuçları Tablo 38’de gösterilmiştir.

**Tablo 38:** Stratejik Gruplar Kapsamında Geliştirilen Önermelerin Analiz Sonuçları

Önermeler	Sonuç
<b>Önerme 2a:</b> Müşteri ilgisi inovasyon stratejisinin uygulanmasında, savunmacı örgütler çekirdek, analizci örgütler ise melez örgüt özellikleri taşırlar.	Kısmen desteklenmiştir
<b>Önerme 2b:</b> Müşteri ilgisi inovasyon stratejisi ile meydana gelen stratejik gruplarda, savunmacı örgütler çekirdek stratejik grubu, analizci örgütler ise melez stratejik grubu oluştururlar.	Kısmen desteklenmiştir
<b>Önerme 2c:</b> Rekabetçi liderlik inovasyon stratejisinin uygulanmasında, arayıcı örgütler çekirdek, analizci örgütler ise melez örgüt özellikleri taşırlar.	Desteklenmiştir
<b>Önerme 2d:</b> Rekabetçi liderlik inovasyon stratejisi ile meydana gelen stratejik gruplarda, arayıcı örgütler çekirdek stratejik grubu, analizci örgütler ise melez stratejik grubu oluştururlar.	Desteklenmiştir
<b>Önerme 2e:</b> Portföy zenginleştirme inovasyon stratejisinin uygulanmasında, arayıcı örgütler çekirdek, analizci örgütler ise melez örgüt özellikleri taşırlar.	Kısmen desteklenmiştir
<b>Önerme 2f:</b> Portföy zenginleştirme inovasyon stratejisi ile meydana gelen stratejik gruplarda, arayıcı örgütler çekirdek stratejik grubu, analizci örgütler ise melez stratejik grubu oluştururlar.	Kısmen desteklenmiştir

## 7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Dünyamız milenyum sonrası dönemde hızla küreselleşme ve dijitalleşmeye yönelmiştir. Yaşanan hızlı gelişmelerin sonuçları, bireylerden ülkelere kadar gündelik yaşamın her katmanına yansımıştır. Teknolojik gelişmelerin ana etken olduğu bu dönem özelinde, inovasyon kavramı ön plana çıkmıştır. İnovasyon sadece belirli imkanlara sahip zümrelerin faaliyetleri olmaktan çıkmıştır. Kısıtlı imkanlara sahip bireyler bile inovasyon faaliyetlerinde bulunabilirler. İnovasyon faaliyetleri için gereken bilgi ütopyik romanlar yerine üniversitelerden veya araştırma kuruluşlarından elde edilebilir. Sonuç olarak iş dünyasının tekelinde olan kavram artık çok sayıda paydaşı olan ve sürekli etkileşimle gelişen faaliyetler bütünü konumundadır (Denning, 2004; 19). Etki alanını geliştiren inovasyon kavramına, geleceği şekillendirme hususunda önemli bir pay verilmiştir. Endüstri 4.0 devrimi ve sonrasında kaydedilmesi beklenen gelişmelerin merkezinde inovasyon faaliyetleri yer almaktadır. Devlet yönetiminde yeni yöntemler, yeni endüstriler, sağlık ve eğitim gibi temel hizmetlerin teknolojik dönüşümü ve sürdürülebilir yaşam gibi hedeflere ulaşılmasında inovasyon faaliyetlerine ihtiyaç duyulacaktır. İnovasyon faaliyetlerinin geleceği şekillendirme hususunda bireyler, örgütler ve ülkelerin paydaşlığı önem taşımaktadır (Lee ve Trimi, 2016).

Tez çalışması kapsamında inovasyon kavramının örgütsel boyutuna odaklanılmıştır. Kavramın Antik Yunan dönemine dayanan kökeninden 20. Yüzyılda global bilinirliğini sağlayan Schumpeter'in çalışmasına (1934) uzanan gelişimi incelenmiştir. Schumpeter sonrası dönemde öncül inovasyon faaliyetlerine yer verilmiştir. Milenyum sonrası dönemde, inovasyon kavramını yeniden tanımlayan ve örgütler için önemini detaylandıran OECD'nin Oslo Kılavuzu (2005) dikkate alınmıştır. Kılavuzu temel alan ve örgütler için inovasyon faaliyetlerini geliştirmeyi amaçlayan çalışmalar analiz edilmiştir. Örgütler için geliştirilen inovasyon yönetimi ve inovasyon stratejileri irdelenmiştir. Bu bağlamda öncelikle inovasyon kavramının kendi endüstrisini geliştirmekte olduğu yorumu yapılmıştır. Bir kavramın endüstriye dönüşüm sürecinde ilk aşama bilimsel gelişme olarak tanımlanmasıdır. Kavram ikinci aşamada özelleşen teknolojilere dönüşür. Bir sonraki aşamada yeni ürün – yeni pazar hedefleri gelişir. Örgüt yapılarının farklılaşması aşaması sonrasında endüstrileşme sürecine erişilir (Curran ve diğerleri, 2010; 387). Günümüzde örgütler için

inovasyon faaliyetleri, Antik Yunan dönemi kökeni ve Schumpeter'in çalışması (1934) seviyesinden uzaklaşmıştır. Örgütler için teknolojinin kullanılması, hayatta kalmanın öncül şartlarından birisi olmuştur. İnovasyon faaliyetleri sonucunda yeni ürünlerin üretilmesi ve yeni pazarlarda faaliyet gösterilmesi kanıksanmıştır. Yeni örgüt yapılarına geçiş süreci ise güncel olarak devam etmektedir.

Endüstriye dönüşmekte olan inovasyon kavramı ile kapsamında gelişen faaliyetlerin yönetilmesi ve özelleşen stratejilerin tanımlanması gerekliliği çalışmanın kuramsal içeriğini şekillendirmiştir. Tez kapsamında örgütlerin inovasyon faaliyetlerine yönelimi, yapısal ve stratejik açıdan değerlendirilmek istenmiştir. İnovasyon faaliyetleri özelinde farklı endüstrilerde uygulanabilirliği, kuramsal içeriği alan araştırması ile analiz imkanı ve güvenilirlik açısından desteklenmesi sebepleri ile (Pittino ve Visintin, 2009; 259) Miles ve Snow tipolojisi (1978) kullanılmıştır. İnovasyon kavramı ile ilişkisi açısından incelenen örgüt yapıları KOBİ'ler olmuştur. Bu yapıya sahip örgütlerin inovasyon kapsamında yaşanan değişimlere çok daha hızlı tepki verdiği ve uyum sağlamaya çalıştığı belirtilmiştir. Ayrıca üniversiteler gibi paydaşlar ile etkileşime uygun örgütsel yapıları açık inovasyona uygundur (Brunswicker ve Vanhaverbeke, 2015).

Çalışmaya katılan KOBİ'lerin tipoloji özelinde dağılımı, yapısal özellikleri, stratejiye yaklaşımları ve inovasyon faaliyetlerine yönelik eğilimlerinin değerlendirilmesinde üç ana başlık ön plana çıkmıştır. Bunlardan ilki Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından 11 Mart 2020 tarihinde pandemi olarak nitelenmiş COVID-19 hastalığıdır. Hastalığın ilerleyiş sürecinde KOBİ'lerin inovasyon faaliyetlerine yönelik çalışmalar yapılmıştır. Roper ve Turner (2020) çalışmalarında pandemi sürecini örgütler için büyük bir kriz olarak tanımlamışlardır. Yazarlar krizlerden asıl etkilenen örgütlerin küçük işletmeler olduğunu belirtmiş ve inovasyon faaliyetlerinin makro gelişmelere bağlı olarak ilerleyeceğini savunmuşlardır. KOBİ'lerin inovasyon faaliyetlerine bakışının ilk vazgeçilecek uygulama veya kriz dönemi kurtarıcısı ekseninde gelişeceğini vurgulamışlardır. Yazarlar, benzer durumun 2008 finansal krizi sonrasında yaşandığını paylaşmışlar, Güney Kore'deki KOBİ'lerin krizi inovasyon faaliyetlerini arttırarak yenmesini örnek göstermişlerdir. Birleşik Krallık örneğinde ise inovasyon faaliyetlerini sürdürme kararı, KOBİ'ler üzerinde daha kötü finansal etkiler bırakmıştır. Yazarlar inovasyon kültürüne sahip uluslar özelinde inovasyon faaliyetlerinin arttırılmasının başarı getireceğini söylemişlerdir (Roper ve Turner, 2020; 510-511).

Fitriasari (2020), pandemi döneminin KOBİ'ler üzerindeki diğer bir etkisini, müşteriler başta olmak üzere paydaşlar ile sürdürülen ilişkilerin zayıflaması olarak açıklamıştır. Global belirsizliğin artması ile beraber paydaşlardan uzaklaşılması, örgütlerin hayatta kalma ihtimalini sürekli düşürmektedir. Yazar örgütlere imkanları dahilinde dijitalleşmeye ve inovasyon faaliyetlerine önem vermeyi tavsiye etmiştir. Bu sayede örgütlerin hayatta kalmasını sağlayacak yeni iş modelleri ve stratejiler gelişecektir (Fitriasari, 2020; 58). Pandemi sürecinin bulgulara öncelikle etkisinin savunmacı ve tepki verici örgütlere yönelim olduğu düşünülmüştür. Çalışmaya katılan 128 örgüt kendisini savunmacı olarak tanımlamış ve örgüt türü dağılımında lider oranı %32,3 ile elde etmiştir. Farklı çalışmalarda analiz edilecek sayıya ulaşamaması sebebi ile değerlendirme dışı tutulan tepki verici örgüt sayısı ise 63 (%16) olmuştur. Bu bağlamda Türkiye'nin ulusal inovasyon kültürünün zayıf olduğu ve global bir kriz durumunda örgütlerin öncelikle inovasyon faaliyetlerini azaltacağı yorumu yapılmıştır.

KOBİ'lerin tipoloji kapsamında farklılıklarının açıklanmasında faydalanılan ikinci husus, örgütlerin faaliyet gösterdiği merkez ekseninde yürütülen tartışmalardır. Çalışmaya katılan 396 KOBİ yaklaşık %96,2 oranla (n=381) OSB veya teknopark merkezli olmuştur. OSB ve teknoparklar yapısal özellikler açısından birbirleri ile ters yönelimlere sahiptirler. Faaliyetlerine OSB'lerde devam eden KOBİ'lerin geneli geleneksel yöntemler ile üretim yapan aile işletmeleridir. Sektörel değişimlerden kaçınılır, stratejiler ve inovasyon faaliyetleri örgüt hiyerarşisi içinde belirli bireyler tarafından sürdürülür (Şener ve Hobikoğlu, 2013). Eğitim seviyesinin genellikle düşük olduğu OSB merkezli örgütlerde, inovasyon kavramının gerçek anlamı nadiren bilinir. Sürdürülen inovasyon faaliyetlerinin çoğunluğu, verimliliği arttıracak ürün odaklı uygulamalardır. Bu sebeple Ar&Ge faaliyetleri kısıtlı sayıda iyileştirmelere odaklanır ve inovasyon faaliyetleri veya teknolojik gelişmeler fazla takip edilmez (Akıncı ve Utlu, 2015; 797).

Teknoparklar faaliyetlerine çoğunlukla üniversitelerin bünyesinde devam etmektedir. Kuruluş amaçları eğitim ile alınan bilginin, toplumun geneline faydalı olacak ürünlere dönüşmesidir. Dönüşüm sürecinde öncelikle eğitimle yeni fikirler ortaya konmalı, fikirler inovasyon faaliyetleri ile yeni ürünler ortaya konmalıdır. Bu alanlarda faaliyet gösteren örgütlerin her biri teknolojik girişimci konumunda olmalıdır (Wijaya ve Saudi, 2019; 581). Stratejik planların inovasyon faaliyetlerini içerdiği bu yapılarda, farklı alanlarda patent alacak ürünlerin üretilmesi doğal bir hedef olarak görülür. İnovasyon faaliyetleri yeni ürünlerin üretilmesi haricinde yeni örgüt yapısı, yeni üretim veya pazarlama yöntemleri için

sürdürülür (Genç ve diğerleri, 2020). KOBİ'lerin merkezlerinin bulgulara etkisinin öncelikle tipolojideki örgüt türleri ile faaliyet gösterdikleri üretim sektörleri arasındaki ilişki olduğu düşünülmüştür.

Arayıcı örgütler %70 oranla (n=67) teknopark merkezli olup, çoğunlukla yeni gelişen üretim sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Savunmacı örgütlerin %76,5'i (n=98) ve tepki verici örgütlerin %75'i (n=47) OSB merkezlidir. Bu örgütler çoğunlukla geleneksel üretim sektörlerinde faaliyetlerine devam etmektedirler. Analizci örgütler ise faaliyet gösterdikleri merkez açısından daha dengeli dağılıma (OSB %55, n=60; Teknopark %40,5, n=44) sahiptirler. Üretim sektörlerinin tamamında gözlemlenen analizci örgütler, yeni gelişen sektörlerde arayıcı örgütleri, kanıksanmış sektörlerde savunmacı örgütleri takip etmişlerdir. Bu bağlamda teknoparkların yüksek eğitim seviyesine sahip az sayıda çalışan barındıran ve yeni sektörlerde üretim yapmayı hedefleyen örgütleri barındırdığı ve öncelikle arayıcı örgüt tasarımına yönlendirdiği yorumu yapılmıştır. OSB tipi yapılarda ise aileden gelen üretimi sürdürme ve geleneksel özellikleri korumayı hedefleyen KOBİ'ler bulunmaktadır. Uzun süredir faaliyetlerine bu yapılarda devam eden örgütlerin çoğunlukla savunmacı örgüt tasarımına sahip olduğu yorumu yapılmıştır. Analizci örgütler arasından OSB merkezli olanların geleneksel üretim sektörlerinde, teknopark merkezli olanların yeni gelişen üretim sektörlerinde üretim yaptığı düşünülmektedir. Tepki verici örgütlerin çoğunluğu OSB merkezli olup, öncelikleri hayatta kalmaya çalışan ve geleneksel üretim sektörlerinde faaliyet gösteren yapılardır.

Stratejik planların gündelik faaliyetlere etkisi ve inovasyon faaliyetlerindeki öncelikler hususlarında, OSB ile teknopark ayrımının ayrıca etkili olduğu düşünülmektedir. Çoğunlukla teknoparklarda faaliyet gösteren arayıcı örgütlerin teknolojik girişimci rollerine uygun biçimde iş modellerini stratejik planlara göre düzenledikleri ve önceliklerinin kendi amaçları olduğu yorumu yapılmıştır. OSB'lerde çoğunluğu oluşturan savunmacı ve tepki verici örgütlerde stratejik planlardan uzak durulmuş, inovasyon faaliyetlerinde öncelik uyarlamalar veya yaptırım güçlerine uyum gösterme ekseninde gelişmiştir. Analizci örgütler ise teknopark merkezli ise arayıcı, OSB merkezli ise savunmacı veya tepki verici eğilimlere sahiptirler. Stratejik planlar ve inovasyon faaliyetlerindeki önceliklere ilave olarak etkileşim ve kaynak paylaşımı yönelimlerinde örgütlerin farklılaşmasını sağladığı düşünülen üçüncü husus olarak sosyal beğenilirlik düşünülmüştür.

Sosyal beğenilirlik kavramı yazında büyük çoğunlukla bireysel tercihleri analiz etmek için kullanılmıştır. İnovasyon faaliyetlerinin başarılı olmasındaki belirsizlik sebebi ile

örgütsel seviyede değerlendirilmiştir. Sürekli başarı hedefi ile inovasyon faaliyetlerini devam ettiren örgütler, politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörleri değerlendirdikleri stratejik planlara yönelirler. Planların temel unsuru, farklı örgütler, sosyal toplum kuruluşları ve tüketiciler gibi paydaşların etkileşimlerinin sağlanmasıdır. Etkileşimlerin kapsamının geliştirilmesi öncelikle bilgi ve kaynak paylaşım imkanlarını ortaya çıkarır. Ayrıca çevrenin taleplerinin öğrenilmesini ve inovasyon faaliyetlerinin düzenlenmesini sağlar. Bu sayede örgütler sosyal beğenilirliklerini artırma ve inovasyon faaliyetlerinin başarılı olma olasılığını geliştirme imkanlarına sahip olurlar (Inigo ve Blok, 2019). Kısıtlı kaynaklara sahip örgütlerin inovasyon faaliyetlerindeki başarı kıstasları ise düşük maliyet ve tüketiciler tarafından kabul görmedir. Bu örgütlerin önceliği pazardaki mevcut konumlarını korumaktır. İnovasyon faaliyetleri, sınırlı kaynaklardan yüksek verimlilik ile sonuç almak için sürdürülür. Pazarda faaliyet gösteren liderin inovasyon faaliyetleri ve ürünlerinin ikamelerinin yaratılmasına çalışılır. İkame ürünler veya faaliyetler, örgüte daha düşük maliyet ile sosyal beğenilirlik sahibi ürünleri tüm tüketicilere sunma şansını verir (Lambertini ve Tedeschi, 2007).

Arayıcı örgütlerin inovasyon faaliyetlerinde sürekli başarı hedefi kapsamında stratejik planları takip etmesi, inovasyon faaliyetlerini amaçları doğrultusunda sürdürmesi ve etkileşim ile kaynak paylaşımına açık olması, sosyal beğenilirlik bağlamında değerlendirilmiştir. Analizci örgütler stratejik planlarda ve paylaşım konularında arayıcı örgütleri takip etmişler fakat inovasyon faaliyetlerinin önceliklerinde paydaşlara daha fazla öncelik tanımışlardır. Savunmacı örgütlerin önceliği konumlarını korumak ve verimlilik olduğundan dolayı, stratejik planların kapsamını ve takibini kısıtlamışlardır. Kısıtlı kaynaklarını paylaşmaya kapalı eğilimde olmuşlardır. Bu örgütlerin inovasyon faaliyetlerindeki öncelikleri güçlü çevrelere uyumluluk veya lider örgütlerin özelliklerinin uyarlanması ekseninde gelişmiştir. Hayatta kalma konusunda belirsizlik yaşayan tepki vericiler ise stratejik planlardan ve etkileşimlerden kaçınmışlardır. Kısıtlı imkanları ile sürdürdükleri inovasyon faaliyetlerinde öncelik KOBİ'lerin uyarlanması ile yaptırım gücüne sahip çevrelerin takibi olmuştur.

Çalışmaya dahil olan örgütlerin Miles ve Snow tipolojisi (1978) kullanılarak sınıflandırılmasının ardından uyguladıkları inovasyon stratejileri incelenmiştir. Bu bağlamda paylaşılan önermeler örgüt türlerinin, stratejileri ve stratejilere ait taktiklerini tercih yönelimlerine odaklanmıştır. Müşteri ilgisi stratejisi tüm örgüt türlerinin en aktif uyguladığı strateji olmuştur. Stratejinin müşterilerin taleplerine odaklanan yeni platformlar



taktiği en fazla tercih edilen taktik olmuştur. Üretim sistemlerinde alternatif yöntemleri inceleyen çevrim süresi azaltımı taktiğini tüm örgütler tercih etmeye yönelmiş, 3D yazıcılardan faydalanma konusunda arayıcı ve analizci örgütler ön plana çıkmıştır. Arayıcı, analizci ve savunmacı örgütlerin müşterilerin deneyimleri ve fikirlerine önem veren marka değeri geliştirme tercihleri dikkat çekici sonuçlar elde etmiştir.

Rekabetçi liderlik ve portföy zenginleştirme stratejilerinde arayıcı örgütler lider, analizci örgütler takipçi konumundadırlar. Rekabetçi liderlik özelinde teknoloji gelişimi ve yalın ürün geliştirme taktiklerinde örgütlerin arasındaki stratejik tercih farkları göreceli olarak az seviyededir. Bu bağlamda tüm örgütlerin teknolojilerini güncellemeye çalıştığı ve imkanları dahilinde iç ve dış kaynak kullanımına yöneldiği yorumu yapılabilir. Yalın ürün geliştirme taktiği incelendiği zaman tüm örgütlerin inovasyon faaliyetlerini imkanları dahilinde tartıştığı ve test ettiği düşünülmüştür. İnovasyonların hayata geçirilmesi konusunda arayıcı örgütlerin liderliği ve diğer örgütlerden farkı dikkat çekicidir. Bu bağlamda arayıcı örgütlerde inovasyon faaliyetlerinin tamamına yakının uygulanmak için tasarlandığı yorumu yapılmıştır. Örgütlerin müşterileri ve teknolojik açıdan gelecek tasarımlarını inceleyen geleceğe uyumluluk ve kurdukları ortaklıkları inceleyen ortaklık kurma taktiklerinde arayıcı ve analizci örgütler, diğer örgütler ile ayrılmışlardır. Savunmacı ve tepki verici örgütlerin gelecek yerine bugüne odaklandıkları ve finansal kaynaklarının kısıtlı olmasından dolayı ortaklıktan kaçındıkları yorumu yapılmıştır.

Portföy zenginleştirme stratejisi tercih yönelimi açısından rekabetçi liderlik ile benzerlikler taşımaktadır. Fakat arayıcı örgütlerin liderliği ile analizci örgütlerin takipçiliği arasındaki tercihlerin farkları derinleşmiştir. Pazara alışkanlıklarının ötesinde ürünler sunmayı inceleyen yaratıcı yıkım ve müşterileri sınıflandırma yöntemlerini inceleyen pazar bölümlendirme taktiklerinde, arayıcı örgütler diğer örgütlerden ayrılmışlardır. Özellikle müşterilerin büyük veri kullanılarak analiz edilmesinde, arayıcı örgütlerin liderliği dikkat çekicidir. Analizci örgütlerin arayıcı örgütlerin önüne geçtiği tek konu Ar&Ge bölümünden faydalanma olmuştur. Strateji özelinde tüm örgütlerin en az uyguladığı taktik satın alma olmuştur. Finansal açıdan geniş imkanlar gerektiren bu taktikten tüm örgütler kaçınmış ve inovasyon stratejileri genelinde en az uygulanan taktik olmuştur.

Örgüt türlerinin inovasyon stratejilerini tercih ortalamaları incelendiği zaman, inovasyon faaliyetlerindeki önceliklerine yönelik çıkarımlar yapmak mümkün olmuştur. Bu bağlamda tüm örgütlerin öncelikle müşterilerine önem verdiği ve teknolojik gelişmeleri imkanlarına göre takip etme yöneliminde olduğu yorumu yapılmıştır. Göreceli olarak daha

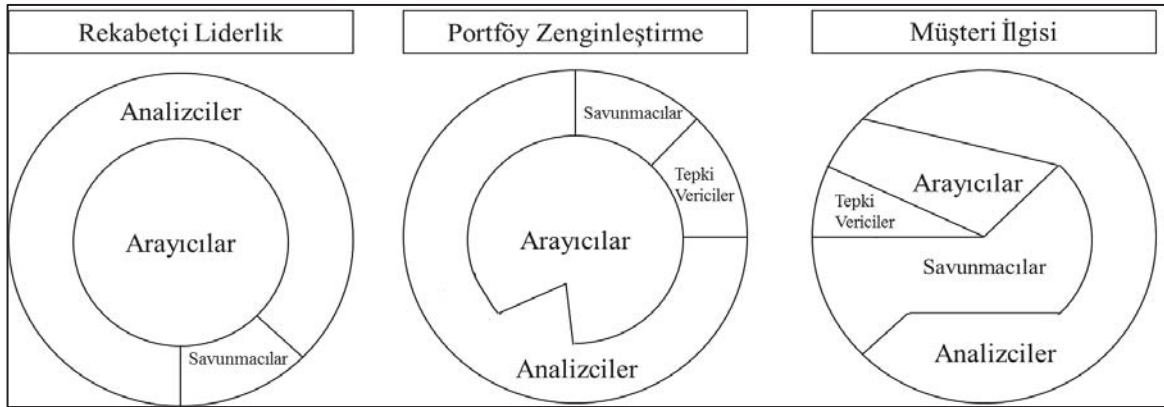


geniş imkanlara sahip olduğu düşünölen arayıcı ve analizci örgütler, üretim sisteminde teknik işlemler gerektiren çevrim süresi azaltımı ve yalın ürün geliştirme taktiklerini uygulayabilmişlerdir. Arayıcı örgütler çoğunlukla faaliyet gösterdikleri teknoparkların teknolojik girişimci rolünü başarı ile üstlenmişlerdir. Bu örgütler 3D yazıcı veya büyük veri gibi yeni gelişmekte olan uygulamaları kullanmışlardır. Ayrıca faaliyet gösterdikleri pazarın ötesine geçme ve geleceği tasarlama konularında önderlikleri ile stratejik planları uygulama ve inovasyon faaliyetlerinde amaçlara göre hareket ettiklerini göstermişlerdir. İnovasyon stratejilerinde en az yoğunlukta uygulanan stratejiler ise mali kaynaklara bağı olan ortaklık kurma ve satın alma taktikleri olmuştur. Satın almaya göre daha az mali kaynak gerektiren ortaklık kurma stratejisinde arayıcı ve analizci örgütlerin tercihleri dikkat çekicidir. Satın alma taktiğinden tüm örgütlerin uzak durması ise KOBİ'lerin inovasyon faaliyetleri için büyük maliyete sahip işlemlerin riskinden uzak durduğu yönünde yorumlanmıştır.

Miles ve Snow tipolojisinde (1978) yer alan örgütlerin, uyguladıkları inovasyon stratejilerinin incelenmesinin ardından, stratejiler özelinde ortaya çıkan stratejik gruplar değerlendirilmiştir. Bu bağlamda paylaşılan önermelerde öncelikle çekirdek ve melez örgüt sınıflandırılması yapılmıştır. Örgütlerin sınıflandırılması sonucunda stratejiler ve stratejilere ait taktiklerin uygulanma ortalamaları farklarına göre oluşan stratejik grup yapıları ortaya konmuştur. DeSarbo ve Grewal'ın (2008) kuramsal analizlerine en uygun stratejik grup rekabetçi liderlik stratejisi özelinde gelişmiştir. Arayıcı örgütler stratejinin genelinde çekirdek örgüt konumunda olup, çekirdek stratejik grubu meydana getirmişlerdir. Analizci örgütlerde benzer şekilde melez örgüt konumunda olup, melez stratejik grubu meydana getirmişlerdir. Tepki verici örgütlerin kaçındığı stratejinin tek maddesinde (Teknoloji Gelişimi 3) savunmacı örgütler melez örgüt özelliği göstermişler ve melez stratejik gruba dahil olmuşlardır.

Portföy zenginleştirme stratejisi özelinde rekabetçi liderlik stratejisine benzer yapıya sahip olmakla beraber daha fazla heterojen özellik göstermiştir. Arayıcı örgütler stratejinin genelinde çekirdek örgüt konumunda olup, çekirdek stratejik grubu meydana getirmişlerdir. Analizci örgütler, inovasyon mutasyonu 2 maddesinde arayıcılar ile beraber çekirdek örgüt konumunu paylaşmışlardır. Savunmacı ve tepki verici örgütler, 3 maddede melez örgüt özellikleri göstermişler ve analizci örgütler ile beraber melez stratejik gruba katılmışlardır. Savunmacı örgütlerin çekirdek ve analizci örgütlerin melez özellikler göstermesi beklenen müşteri ilgisi stratejik grubu ise tamamen heterojen özellikleri ile farklılaşmış bulunmaktadır.

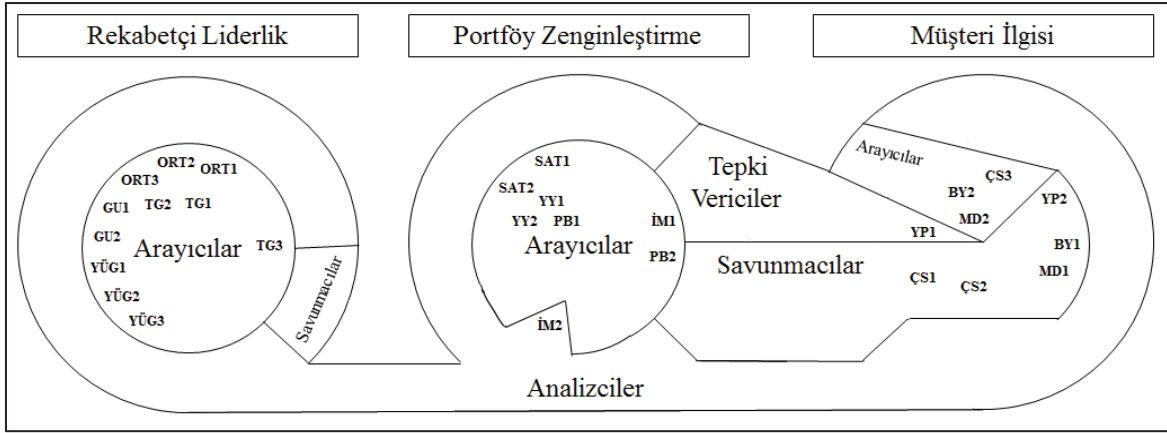
Müşteri ilgisi stratejisi özelinde tipolojide yer alan tüm örgütler çekirdek ve melez örgüt özellikleri göstermişler ve oluşan stratejik gruplarda yer almışlardır. Savunmacı örgütler çevrim süresi azaltımı 3 maddesi haricinde stratejinin genelinde çekirdek örgüt olmuşlar ve çekirdek grupta yer almışlardır. Analizci örgütler çoğunlukla melez özellikler göstermesine rağmen 3 maddede çekirdek örgüt olmuşlardır. Arayıcı örgütlerin çekirdek stratejik grupta yer aldığı madde sayısı 3 iken, melez özellikler gösterdikleri madde sayısı 1 olmuştur. Tepki verici örgütler ise 1 kez çekirdek örgüt, 1 kez melez örgüt özellikleri göstermişlerdir. Bu bağlamda savunmacı örgütlerin çoğunlukla çekirdek ve analizci örgütlerin çoğunlukla melez örgüt olduğu yorumu yapılmıştır. Arayıcı ve analizci örgütlerin stratejiyi tercih yönelimleri ise belirli taktiklere odaklanıp, diğerlerinden kaçınmak eksenindedir. Tipolojide yer alan örgütlerin oluşturduğu stratejik grupların detayları Şekil 13'te paylaşılmıştır.



Şekil 13: İnovasyon Stratejilerine Göre Oluşan Stratejik Gruplar

Çalışmada elde edilen bulgular sayesinde stratejik gruplar ile oluşan endüstriyel yapının değerlendirilmesi imkanı doğmuştur. Bu sayede örgüt türlerinin endüstri içerisindeki eğilimleri analiz edilmiştir. Arayıcı örgütler tercih ettikleri stratejilerde çoğunlukla çekirdek örgüt olarak konumlanmışlar, çekirdek örgüt olmadığı taktiklerinden uzak durmuşlardır. Analizci örgütler melez örgüt özellikleri ile ön plana çıkmışlardır. Bu sayede çok sayıda inovasyon stratejisini uygulayabilecekleri çıkarımına varılmıştır. Savunmacı örgütler müşterileri ve pazardaki konumlarına faydası olacak her inovasyon stratejisini tercih etmeye yönelmişlerdir. Kısıtlı kaynaklarını koruma amacı ile maliyeti olan veya geleceğe yönelik stratejilerden kaçınmışlardır. Tepki verici örgütler ise kaynaklarını kullanarak müşterileri ile pazarın taleplerine cevap vermeye yönelmişlerdir. Bu örgütler için inovasyon kavramının veya stratejilerin rolünün hayatta kalma aracı ile sınırlı olduğu düşünülmüştür. Ankara'da farklı sektörlerde üretim yapan 396 KOBİ'nin uyguladıkları inovasyon stratejileri ve

oluşturdukları stratejik gruplara göre oluşan endüstriyel yapı aşağıdaki Şekil 14’te paylaşılmıştır.



Şekil 14: Çekirdek ve Melez Stratejik Gruplar ile Oluşan Endüstriyel Yapı

Çalışma sonucunda elde edilen endüstri yapısı, KOBİ’lerin farklı tasarımlara sahip olsalar bile belirli inovasyon stratejilerinin bütününe veya taktiklerine yöneldiklerini göstermiştir. Bu durum KOBİ’lerin inovasyon faaliyetlerine, stratejik kapasitelerinin farkında oluşları, sosyal sermayelerinin sınırlarını kolaylıkla tanımlamaları ve girişimci kararları daha kolay alma imkanları sebepleriyle daha yatkın oldukları iddiasını (Sulistyo ve Ayuni, 2020) desteklemiştir. Fakat KOBİ’lerin stratejik plan oluşturma ve inovasyon faaliyetlerinde süreklilik konularında dezavantajları bulunmaktadır. Belirsizliğin yoğun olduğu dinamik rekabet ortamına uyum sağlamak için gereken kaynaklara istenilen miktarda veya zamanda ulaşamayan KOBİ’ler geleneksel düzenlerini korumayı tercih etmektedir (Bertello ve diğerleri, 2021). Bu durum özellikle savunmacı ve tepki verici örgütlerin geleceğe yönelik inovasyon stratejilerinden ve taktiklerinden uzak olması ile karşılık bulmuştur. Savunmacı ve tepki verici KOBİ’ler rekabetçi liderlik ve portföy zenginleştirme stratejilerinin belirli taktiklerine yönelmişlerdir.

## 7.1 Çalışmanın Yazına Katkısı

Tez çalışması kapsamında öncelikle çevre ile örgütün uyumu detaylandırılmış ve örgüt yapısı ile uygulanan stratejiler arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. İnovasyon kavramının tarihi analiz edilmiş ve inovasyon stratejilerinin gelişim süreci detaylandırılmıştır. Stratejik gruplara yönelik yapılan yazın araştırması ile grupların oluşum süreçleri arasındaki farklar irdelenmiştir. Bu bağlamda öncelikle çevre ile örgüt uyumu görüşü benimsenmiştir. Örgüt yapısı, inovasyon kavramı ve stratejik gruplar arasındaki ilişkiler yapısal koşullar ve dinamik

çevre göz önünde bulundurularak kurgulanmıştır. Çalışmanın kurumsal çerçevesi, Miles ve Snow tipolojisi (1978), inovasyon stratejileri ve melez stratejik grupların ilişkilendirilmeleri üzerinden geliştirilmiştir. Bu sayede çalışmanın öncelikle dinamik çevrede faaliyet gösteren örgütlerin, inovasyon faaliyetlerine yaklaşımı ve farklılıklarının yansıdığı heterojen grupların analizi yönünde kuramsal ve alan araştırmalarına yönelik katkısının olacağı düşünülmektedir.

Örgütlerin tasarımı ve stratejik tercihleri ile inovasyon kavramı arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar yazında araştırılan bir konu konumundadır. Miles ve Snow tipolojisi (1978) kullanıldığı çalışmalarda genel eğilim, inovasyon faaliyetlerinin yöntemi ve faaliyet gösterilen sektöre yönelik karar alma süreçlerinin araştırılması olmuştur (Djharuddin ve diğerleri, 2018). Bu eğilim sonucunda inovasyon faaliyetleri ve stratejiler arasında kurulan ilişkiler yüzeysel veya kısıtlı faaliyet alanlarında incelenebilir seviyede kalmıştır. Tez çalışması kapsamında farklı faaliyet alanlarına sahip örgütlerin, inovasyon kavramı ile kurdukları stratejik ilişkinin detaylı bir biçimde incelenmesi hedeflenmiştir. Tümevarımcı yaklaşım benimsenerek oluşturulan inovasyon stratejileri ölçeği sonucunda, örgütler tarafından belirli stratejik tercihlerin hayata geçiriliş yoğunluğu analiz edilebilmiştir. Bu sayede, inovasyon kavramının stratejik yönünü incelemeyi hedefleyen çalışmalara kuramsal ve alan araştırmaları boyutlarında katkı sağlandığı düşünülmektedir.

Çalışmanın stratejik grupların yapılarını incelediği bölümde gruplar arası ve grup içi heterojen özelliklerin analiz edilmesi hedeflenmiştir. Araştırma sürecinde, örgütün yapısı ile çevresel koşullar arasındaki uyum ilişkisine dikkat edilerek çekirdek ve melez stratejik grup yapıları incelenmiştir. Bu sayede bir örgütün aynı anda birden çok stratejiyi uygulayabileceği ve farklı stratejik gruplarda yer alabileceği varsayımı araştırılmıştır. Farklı örgütlerin, inovasyon gibi sürekli değişen bir kavram özelinde tercihleri ile oluşturdukları stratejik grupların heterojen özellikleri belirlenmiştir. Melez stratejik grupların stratejik tercihler ile oluşabildiğinin gösterilmesinin araştırmacılara farklı analiz yöntemleri ve bakış açıları geliştirmesi hususunda katkı yapacağı beklenmektedir.

Farklı faaliyet alanlarında yer alan örgütlerin tasarımları, uyguladıkları inovasyon stratejileri ve oluşturdukları stratejik grupların bütüncül biçimde değerlendirilmesi endüstri seviyesinde analiz yapma imkanını ortaya çıkarmıştır. Bu sayede örgüt türlerinin inovasyon faaliyetlerine karşı genel eğilimleri ve stratejik gruplar özelindeki rolleri analiz edilmiştir. Farklı üretim sektörlerinin oluşturduğu endüstride, örgüt türlerinin hangi inovasyon stratejilerine öncelik verdiği sınıflandırılmıştır. Tezin yazında incelenen çalışmalardan

ayrılmasını sağlayan katkısı, örgütlerin yapısal özellikleri, çalışma kapsamında geliştirilen inovasyon stratejileri ölçeği kullanılarak tercihlerin belirlenmesi ve buna dayanarak oluşan stratejik grupların heterojen eğilimlerinin endüstriyel seviyede tartışılması olmuştur. Bu bağlamda çalışmada geliştirilen önermeler ve bulgulara göre elde edilen sonuçlar aşağıda gösterilen Tablo 39'dadır.

**Tablo 39:** Çalışma Kapsamında Geliştirilen Önermeler ve Analiz Sonuçları

Önermeler	Sonuç
<b>Önerme 1a:</b> Arayıcı örgütler tasarım sürecinde, inovasyon stratejileri arasından rekabetçi liderliği ve portföy zenginleştirmeyi tercih ederler	Desteklenmiştir
<b>Önerme 1b:</b> Savunmacı örgütler tasarım sürecinde, inovasyon stratejileri arasından müşteri ilgisini tercih ederler.	Kısmen Desteklenmiştir
<b>Önerme 1c:</b> Analizci örgütler tasarım sürecinde, inovasyon stratejileri arasından rekabetçi liderliği, portföy zenginleştirmeyi ve müşteri ilgisini tercih ederler.	Kısmen Desteklenmiştir
<b>Önerme 1d:</b> Analizci örgütler, rekabetçi liderlik ve portföy zenginleştirme stratejilerini arayıcılara, müşteri ilgisi stratejisini ise savunmacılara göre daha az tercih ederler.	Kısmen Desteklenmiştir
<b>Önerme 1e:</b> Tepki verici örgütler tasarım sürecinde, inovasyon stratejileri arasından rekabetçi liderlik tercihinden kaçınırlar.	Desteklenmiştir
<b>Önerme 1f:</b> Tepki verici örgütler tasarım sürecinde, inovasyon stratejileri arasından portföy zenginleştirme ve müşteri ilgisi stratejilerinin sadece taktiklerini tercih edebilirler.	Desteklenmiştir
<b>Önerme 2a:</b> Müşteri ilgisi inovasyon stratejisinin uygulanmasında, savunmacı örgütler çekirdek, analizci örgütler ise melez örgüt özellikleri taşırlar.	Kısmen desteklenmiştir
<b>Önerme 2b:</b> Müşteri ilgisi inovasyon stratejisi ile meydana gelen stratejik gruplarda, savunmacı örgütler çekirdek stratejik grubu, analizci örgütler ise melez stratejik grubu oluştururlar.	Kısmen desteklenmiştir
<b>Önerme 2c:</b> Rekabetçi liderlik inovasyon stratejisinin uygulanmasında, arayıcı örgütler çekirdek, analizci örgütler ise melez örgüt özellikleri taşırlar.	Desteklenmiştir
<b>Önerme 2d:</b> Rekabetçi liderlik inovasyon stratejisi ile meydana gelen stratejik gruplarda, arayıcı örgütler çekirdek stratejik grubu, analizci örgütler ise melez stratejik grubu oluştururlar.	Desteklenmiştir
<b>Önerme 2e:</b> Portföy zenginleştirme inovasyon stratejisinin uygulanmasında, arayıcı örgütler çekirdek, analizci örgütler ise melez örgüt özellikleri taşırlar.	Kısmen desteklenmiştir
<b>Önerme 2f:</b> Portföy zenginleştirme inovasyon stratejisi ile meydana gelen stratejik gruplarda, arayıcı örgütler çekirdek stratejik grubu, analizci örgütler ise melez stratejik grubu oluştururlar.	Kısmen desteklenmiştir

## 7.2 Çalışmanın Uygulamaya Katkısı

Çalışmanın örgütsel analiz, strateji ve inovasyon çerçevesinde yapılacak uygulamalara katkısının olacağı düşünülmektedir. Elde edilen bulgular, örgütler ile inovasyon kavramı arasındaki ilişkinin pek çok faktöre bağlı olarak değişken olduğunu göstermiştir. Bu değişkenlik özellikle yapısal ve stratejik boyutta detaylandırılmıştır. Oluşan heterojen stratejik gruplar ile yapılan analiz sonucunda endüstrinin genel yapısı ortaya konmuştur. Endüstriyel yapı, uygulayıcılara sürekli kapsamı gelişen inovasyon kavramının neden olacağı örgütsel ve stratejik farklılıkların analizinde fikir verebilecektir.

Uygulamanın faydalanabileceği diğer bir husus ise geliştirilen inovasyon stratejileri ölçeğidir. Ölçeğin içeriği yazından faydalanılarak oluşturulmuş ve alanındaki uzmanlar tarafından değerlendirilerek içerik geçerliliği analizi yapılmıştır. Pilot çalışma ve alan çalışması sonucunda doğrulayıcı faktör, güvenirlik ve geçerlik analizleri tamamlanmıştır. Bu sayede yazın için öncül konuma sahip inovasyon stratejileri ölçeğinin yeni çalışmalarda kullanıma uygun olduğu kanıtlanmıştır. Araştırmacıların ölçekten faydalanması ve geliştirmesi beklenmektedir. Ölçeğin hizmet sektörüne uyarlanması, yüzey geçerliliği analizinin yapılması ve tümdengelimci yaklaşım ile stratejilerin yeniden analizi, inovasyon kavramının sürekli değişim ve gelişimine uygun olacaktır.

Stratejik grupların belirlenmesi ve analiz süreci araştırmacılara yöntem seçimi ve uygulanması açısından katkılar sunmaktadır. Melez örgüt ve melez stratejik gruplardan faydalanılması ile aynı anda birden fazla stratejinin nasıl uygulandığı incelenebilecektir. Bu sayede inovasyon gibi sürekli gelişen kapsama sahip kavramların stratejik boyutlarının detaylı analizleri yapılabilecektir.

## 7.3 Çalışmanın Yöneticiler için Önemi ve Katkısı

İnovasyon kavramı, örgüt yöneticilerinin sürekli karşılaştığı kapsama ulaşmıştır. İnovasyon faaliyetlerine yönelik planlar ve alınan kararlar örgütün gündelik faaliyetlerini etkilemektedir. Kavramın sürekli gelişimi ve sürdürülebilir başarının zorluğu yöneticileri zorlayan unsurlardır (Sadiq ve diğerleri, 2020). Tez kapsamında, örgüt yöneticilerinin faydalanabileceği farklı üretim sektörlerinde faaliyet gösteren örgütlerin temel özellikleri, inovasyon kavramına yaklaşımları ve uyguladıkları stratejilerin analizi sunulmuştur. Bu bağlamda yöneticilerin inovasyon kavramı kapsamında örgütünün konumunu değerlendireceği ve çıkarımlar yapacağı düşünülmüştür.



Yöneticilere, inovasyon ile paralel gelişme süreçlerine sahip Ar&Ge faaliyetlerinin (Berchicci, 2013) incelenmesi yeni bakış açıları getirecektir. Bu bağlamda çoğunlukla teknopark merkezli arayıcı örgütlerin Ar&Ge bölümüne sahip olmak yerine inovasyon faaliyetleri için ortak Ar&Ge projelerine yöneldiği çıkarımı (Atalay ve Demirel, 2019; 385) araştırmalıdır. Yöneticilerin etkileşime ve kaynak paylaşımına en açık olan yeni bir Ar&Ge modeli geliştirebilecekleri düşünülmektedir.

Uygulanacak inovasyon stratejileri için finansal kaynakların verimli kullanılması gereklidir. Örgütler inovasyon stratejileri özelinde finansal operasyonlar gerektiren ortaklık kurma ve satın alma taktiklerinden uzak durmuşlardır. Yöneticilerin inovasyon stratejisi olarak finansal operasyonlara yönelmek yerine riski düşük stratejilere yönelmesi örgütlere fayda getirebilir. Özellikle tedarik zincirleri inovasyon faaliyetlerinin dinamik yapısına uygun ve finansal açıdan daha az risk taşıyan taktikleri içerir (Kot ve diğerleri, 2018; 144).

#### **7.4 Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler**

Çalışma, KOBİ olarak sınıflandırılan örgütler ile kısıtlı zamanda yapılmış nicel araştırmaların sonucunda tamamlanmıştır. İlişkileri inceleyen önermeler nedensellik ilkesine göre geliştirilmiş ve sebep – sonuç bağlantısı kurularak açıklanmıştır. Çalışmaya katılan örgüt yetkililerinden hazırlanan anketi cevaplandırmaları talep edilmiştir. Anket formları, her örgüt için bir yetkilinin doldurması ile toplanmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalar için öncelikle örgüt yapısı içerisinde birden çok yetkilinin katılımının sağlanması önerilebilir. Bu sayede yetkililerin örgütün stratejik yapısına karşı tutumları incelenebilir ve tutarlılık açısından cevapların kıyaslanma imkanı kullanılabilir. Geliştirilmesi önerilen diğer bir husus ise anket formlarının belirli aralıklarla tekrarlanmasıdır. Bu sayede dinamik çevrede faaliyet gösteren örgütlerin, stratejik yapıları, uyguladıkları inovasyon stratejileri ve oluşturdukları stratejik grupların heterojen özellikleri takip edilebilir.

Geleceğe yönelik çalışmalarda diğer bir konu Miles ve Snow tipolojisinin (1978) Türkiye şartlarına göre yeniden değerlendirilmesidir. Tipoloji ülkemizde yapılan araştırmalarda sıklıkla kullanılırken, genel eğilim, tipolojinin kuramsal analizlerini onaylama veya farklı kavramların tipoloji özelinde değerlendirilmesi yönündedir. Türk hava taşımacılığının tipoloji kullanılarak incelenmesi sonucunda sektörün kuramsal analizler ile paralel olduğu belirtilmiştir (Aldemir, 2018). Farklı sektörlerde faaliyet gösteren girişimci örgütleri inceleyen diğer bir çalışma ise bulguların tipolojinin genel çerçevesine uygunluğunu belirtmiş fakat girişimciliğin boyutlarının strateji ile ilişkisinin detaylı



incelenmesini önermiştir (Dinçer ve diğerleri, 2012; 257). Tez çalışması kapsamında elde edilen bulgular, tipolojinin kuramsal analizleri ile paralel nitelikte olup bu yöndeki çalışmalar ile benzerlik taşımaktadır. Fakat bu paralelliğin inovasyon gibi sürekli gelişen bir kavram için ne kadar sürekli olacağı ve Türkiye'nin inovasyon kültürünün düzeyi mutlaka tartışılmalıdır.

Miles ve Snow'un kuramsal analizlerinden farklı bulgular elde etme sebebini Türkiye'nin şartları olarak açıklayan kısıtlı sayıda çalışma vardır. Tuğla ve kiremit sektörlerinin incelendiği çalışmada Irk ve Döven (2018) öncelikle uyum döngüsünün örgüt türlerinin stratejik seçimleri ile farklılıklar gösterdiğini belirtmişlerdir. Ayrıca Türkiye'de faaliyet gösteren örgütlerin çoğunun öncelikle yurtdışındaki gelişmeleri kendilerine uyardıklarını vurgulamışlar ve arayıcı örgütlerin varlığını tartışmışlardır (Irk ve Döven, 2018; 155-156). Türkiye koşullarının değişkenliği sebebi ile örgütlerin genel eğiliminin analizci olduğunu vurgulayan diğer bir çalışmada ise tipoloji kullanılarak finansal performanslar kıyaslanmıştır (Saraç ve diğerleri, 2014). Elde edilen bulgulara göre arayıcı, analizci ve savunmacı örgütlerin benzer performanslar sergilediği belirtilmiştir. Çalışma özelinde performansı belirleyen ana unsur uygulanan strateji ile örgüt büyüklüğünün etkileşimi olmuştur (Saraç ve diğerleri, 2014; 132-133). Bu yönde yapılan sınırlı sayıdaki kuramsal çıkarım dikkate alınarak yapılacak çalışmalar sayesinde tipolojide yer alan örgüt türleri, temel varsayımlar ve uyum döngüsü yaklaşımı incelenecektir. Türkiye'ye özgü, yeni örgüt türlerinin tanımlanması veya uyum döngüsünün farklı bir yapıya dönüşmesi gibi kuramsal katkılar sağlayacak sonuçlara ulaşılabilecektir.

Tipolojinin yeniden değerlendirilmesi yönünde diğer önemli bir başlık ise inovasyon kavramının örgüt tasarımına ve stratejik seçimlere etkisidir. Bu bağlamda yapılan erken dönem analizlerde inovasyon faaliyetleri *muhafazakar* veya *girişimci* konfigürasyonlar ile ilişkilendirilmiştir. (Miller ve Friesen, 1982). Üretim sektörlerinin konfigürasyonlar ile olan ilişkisini araştıran öncül çalışmalarda ise tipolojilerin ideal kuramsal tanımları ile alan araştırmaları sonucunda elde edilen taksonomilerin kıyası olmuştur. Bu bağlamda Mintzberg (1984) ile Miles ve Snow tipolojilerinden (1978) faydalanılarak alan araştırmaları yapılmıştır. Dış çevreye uyum sağlamak isteyen örgütlerin inovasyon da dahil çeşitli faaliyetlere yöneldikleri belirtilmiştir. Bu sayede yeni stratejilerin uygulanacağı ve yeni örgütsel tasarımların ortaya çıkacağı paylaşılmıştır (Bozarth ve McDermott, 1998).

Yakın dönemde yapılan analizler inovasyon kavramı ile konfigürasyonlar arasındaki ilişkiyi daha detaylı incelemektedir. Teknolojinin çok yönlü gelişiminden faydalanan

örgütlerin inovasyon faaliyetlerinde farklı konfigürasyonlara yönelerek başarılı olabilecekleri açıklanmıştır. Bu durumda tipolojilerde veya taksonomilerde yer alan farklı örgüt yapılarının, konfigürasyon kuramının *eşsonluluk* ilkesine dayanarak başarılı olup, rekabet avantajını kazanabilecekleri belirtilmiştir (Hotho, 2014). Fakat inovasyon faaliyetlerindeki süreklilik sonucu yeni stratejiler ortaya çıkacak ve zamanla örgütler yapısal değişimlere ihtiyaç duyacaktır. Yaşanan bu etkileşim yeni konfigürasyonların ortaya çıkışını sağlayacak ve kuramsal sınıflandırmaların güncellenmesine sebep olacaktır (Li ve diğerleri, 2018).

Tez çalışması bu bağlamda değerlendirildiği zaman farklı yapıya sahip ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin eşsonluluk ilkesine uygun biçimde benzer inovasyon stratejileri ve taktikleri tercihlerini göstermiştir. Bu durum tüm örgüt türlerinin tercih ettiği müşterilere göre ürünlerde değişim gibi taktiklerin zamanla kanıksanması ve inovasyon stratejileri kapsamında çıkmasını sağlayabilir. İnovasyon kavramının başta teknolojinin sürekli gelişimi ile değişimi ise ,benzer bir şekilde, sadece arayıcı örgütlerin tercih ettiği büyük veri ile pazar bölümlendirme veya gelecekteki müşterilerin olası katkılarının analizi taktiklerini tüm örgütler için stratejik bir tercih yapabilir. Kuramsal değişimlerin olası kaynaklarının yorumlanmasında ise örgütlerin stratejik sürekliliği incelenmelidir. Yapı, strateji ve sektör arasındaki bu etkileşimin sürekliliği, inovasyon kavramı kapsamında yeni stratejilerin, konfigürasyonların veya örgüt türlerinin kaynağı olabilir. Bu noktada yeni gelişen üretim sektörlerinde faaliyet gösteren arayıcı örgütlerin stratejik liderliklerini gösteren tercihleri ön plandadır. Bu duruma en güzel örnek olarak, arayıcı örgütlerin önermelerin aksine, müşteri ilgisi stratejisinin geleceğe yönelik taktiklerinde çekirdek örgüt konumu alması gösterilebilir. Arayıcı örgütlerin stratejinin kapsamında radikal değişimlere sebep olması veya savunmacı örgütlerin stratejide lider olma amacı ile tamamen farklı bir türe yeni tasarım özellikleri ile değişimi şaşırtıcı olmayacaktır.

Miles ve Snow tipolojisi ölçeği (Conant ve diğerleri, 1990) gelecek çalışmalarda mutlaka gözden geçirilmelidir. Ölçek, bu tez çalışması da dahil olmak üzere çok sayıda çalışmada geçerli ve güvenilir olarak nitelenmiştir. Fakat ölçek özelinde iki hususun geliştirilmesi veya yeniden değerlendirilmesi gerekebilir. Bu hususlardan ilki, ölçeğin örgütleri sınıflandırma sürecinde çoğunluk ilkesinden faydalanmasıdır. İlke temel olarak örgütlerin stratejik eğilimlerini yok saymakta ve sınıflandırmayı katı bir biçimde yapmaktadır. Ölçekte yer alan 11 sorunun tamamına arayıcı örgütlere uygun cevap veren bir örgüt ile 6 adedine cevap veren örgüt arasında fark gözetilmez ve iki örgütte arayıcı olarak

nitelendirilir. İlave olarak bir örgütün en fazla uygun cevabı iki türde paylaşırması hata olarak kabul edilir. Bir örgütten elde edilen bulgu 5 savunmacı ve 5 tepki verici cevap yönünde gelişirse bu durum bir hatadır. Çalışma kapsamında 4 örgüt, çoğunluk ilkesine uygun olmadığından dolayı değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Çoğunluk ilkesi yerine Likert sistemine sahip bir ölçeğin öncelikle tipolojide yer alan örgütleri indirgemeci analizlerden uzak tutacağı düşünülmektedir. Çalışma kapsamında bu yönde bir taslak analiz yapılmış ve örgütlerin cevapları stratejik eğilimler açısından incelenmiştir. Arayıcı örgütler ölçekte yer alan 11 soruya ortalama 8,05 arayıcı türe uygun cevap vererek ön plana çıkmışlardır. Savunmacı örgütler arayıcı örgütleri 7,83 değeri ile takip etmişlerdir. Bu oran analizci örgütlerde 7,52 ve tepki verici örgütlerde 7,46 olmuştur. Örgüt türleri arasında eğilimler incelendiği zaman tepki verici örgütlerin savunmacı eğilimleri 2,63 (%24) birim olmuştur. Savunmacı örgütlerin analizci eğilimleri ise 2,24 (%20) seviyesindedir. Tablo 40'ta detayları paylaşılan stratejik eğilimler üzerinden kuramsal tartışmalar yapılması mümkündür. Bu bağlamda tipolojiye tepki verici özellikleri baskın fakat savunmacı eğilimlere sahip yeni bir örgüt türünün kuramsal olarak tanımlanması ve alan araştırmalarında incelenmesi tavsiye edilebilir. Benzer bir durum savunmacı özellikleri baskın fakat analizci eğilimleri olan yeni bir örgüt türü iddiası için de geçerlidir. Yazında bu yönde tartışmalar kısıtlı olmakla beraber *arayıcı-analizci* ve *savunmacı-analizci* gibi örnekler vardır (Anwar ve diğerleri, 2016).

**Tablo 40:** Miles ve Snow Tipolojisi Ölçeği Özelinde Örgüt Türlerinin Stratejik Eğilimleri

Sonuç / Eğilim	Arayıcı		Analizci		Savunmacı		Tepki Verici	
	Cevap	Yüzde	Cevap	Yüzde	Cevap	Yüzde	Cevap	Yüzde
<b>Arayıcı</b>	<b>8,05</b>	<b>73</b>	1,46	13	1,18	11	0,31	3
<b>Analizci</b>	1,59	14	<b>7,52</b>	<b>68</b>	1,50	14	0,39	4
<b>Savunmacı</b>	0,48	4	2,24	20	<b>7,83</b>	<b>71</b>	0,45	4
<b>Tepki Verici</b>	0,10	1	0,81	7	2,63	24	<b>7,46</b>	<b>68</b>

İkinci husus örgütlerin tipolojide sınıflandırıldıkları türden, farklı bir türe geçiş yapmasıdır. Dinamik çevre koşullarında faaliyet gösteren örgütlerin belirli zaman aralıklarında stratejik tercihlerinde değişiklikler yapması muhtemeldir. Tez kapsamındaki analizler örgüt yetkililerinin bir sefer doldurduğu anket formları üzerinden gerçekleştirilmiştir. Belirli aralıklar ile alan çalışmasının tekrarlanması olası değişimleri ve değişimlerin hangi yönde olduğunu gösterecektir. Bu konuda Miles ve Snow tipolojisi temelli araştırmalar mevcuttur. Gnjjidic'in çalışması (2014) değişimleri sürekli değişimci,

değişimci, kararlı ve eve dönüş tanımları ile açıklamıştır. Tipolojinin kullanılıp inovasyon stratejilerinin incelendiği bir çalışmada değişimlerin sayısının ve yoğunluğunun artacağı düşünülmektedir. Bu duruma en büyük sebep inovasyon kavramının sürekli değişime uğraması ve örgütlerin sıklıkla stratejik kararlar alması gerekliliğidir.

Çalışmanın genelinde, örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrenin dinamikliği ve stratejilerin hızla değişen çevreye göre farklılık göstereceği sıklıkla vurgulanmıştır. Stratejik grupların çekirdek ve melez özelliklere göre incelenmesi sayesinde tespit edilen tüm farklılıkların tümü açıklanabilmiştir. Böylece bir örgüt türünün birden çok stratejiyi farklı yoğunluklarla uygulayabileceği belirtilmiştir. Fakat yapılan analizler DeSarbo ve Grewal'ın çalışmasının (2008) çizdiği çerçeve ile sınırlı kalmıştır. Stratejik grupların sadece çekirdek ve melez yapılar olmak üzere kısıtlanması yerine yeni stratejik grup türlerinin araştırılması önemlidir. Ayrıca bir örgütün birden çok stratejiyi çekirdek örgüt konumunda tercih edebilme varsayımı tartışılmalı ve çekirdek stratejik grupların melez eğilimleri incelenmelidir.

Tez kapsamında, inovasyon stratejileri için çekirdek ve melez grupların dışında kalan örgütler için taslak bir analiz yapılmıştır. İnovasyon stratejileri ölçeğinde yer alan her madde için ANOVA testinin tekrarı ile örgütlerin farklılık seviyeleri detaylandırılmıştır. Testler sonucu elde edilen bulgulara göre müşteri ilgisi stratejisinin birlikte yaratım 2 ve marka değer geliştirme 2 maddelerinde çekirdek ve melez yapılar haricinde farklı bir tercih seviyesi ile karşılaşılmamıştır. Portföy zenginleştirme stratejisi kapsamında benzer durum inovasyon mutasyonu ve pazar bölümlendirme 2 maddelerinde ortaya çıkmıştır. Ölçeğin geri kalan maddelerinin tamamında çekirdek ve melez örgütler dışında kalan örgütler tespit edilmiştir. Gelecek çalışmalarda melez örgütleri takip eden örgütlerin tespit edilmesi durumunda isimlendirilmesi ve stratejik gruplara yönelik üçüncü bir yapının tanımlanması tavsiye edilmiştir. Tablo 41'de detayları gösterilen analizlerde bu örgütlere pasif konum ismi verilmiş, tespit edilen dördüncü grup tercih dışı olarak nitelenmiştir.

**Tablo 41:** Çekirdek ve Melez Stratejik Gruplar Kapsamında Değerlendirilmeyen Örgütler

<b>Müşteri İlgisi Stratejisi Kapsamında Stratejik Grupların Dışında Kalan Örgütler</b>		
<b>Stratejiler</b>	<b>Pasif Konum</b>	<b>Tercih Dışı</b>
<b>Yeni Platformlar 1</b>	Arayıcı	
<b>Yeni Platformlar 2</b>	Tepki Verici	
<b>Birlikte Yaratım 1</b>	Arayıcı, Tepki Verici	
<b>Çevrim Süresi Azaltımı 1</b>	Arayıcı	
<b>Çevrim Süresi Azaltımı 2</b>	Arayıcı	Tepki Verici

Çevrim Süresi Azaltımı 3	Tepki Verici	
Marka Değeri Geliştirme 1	Arayıcı, Tepki Verici	
<b>Rekabetçi Liderlik Stratejisi Kapsamında Stratejik Grupların Dışında Kalan Örgütler</b>		
<b>Stratejiler</b>	<b>Pasif Konum</b>	<b>Tercih Dışı</b>
Teknoloji Gelişimi 1	Savunmacı, Tepki Verici	
Teknoloji Gelişimi 2	Savunmacı	Tepki Verici
Teknoloji Gelişimi 3	Tepki Verici	
Geleceğe Uyumluluk 1	Savunmacı	Tepki Verici
Geleceğe Uyumluluk 2	Savunmacı, Tepki Verici	
Yalın Ürün Geliştirme 1	Savunmacı	Tepki Verici
Yalın Ürün Geliştirme 2	Savunmacı	Tepki Verici
Yalın Ürün Geliştirme 3	Savunmacı, Tepki Verici	
Ortaklık Kurma 1	Savunmacı	Tepki Verici
Ortaklık Kurma 2	Savunmacı	Tepki Verici
Ortaklık Kurma 3	Savunmacı	Tepki Verici
<b>Portföy Zenginleştirme Stratejisi Kapsamında Stratejik Grupların Dışında Kalan Örgütler</b>		
<b>Stratejiler</b>	<b>Pasif Konum</b>	<b>Tercih Dışı</b>
İnovasyon Mutasyonu 2	Tepki Verici	
Yaratıcı Yıkım 1	Savunmacı	Tepki Verici
Yaratıcı Yıkım 2	Savunmacı, Tepki Verici	
Pazar Bölümlendirme 1	Savunmacı	
Satın Alma 1	Savunmacı, Tepki Verici	
Satın Alma 2	Savunmacı, Tepki Verici	

## 7.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Tez çalışmasının araştırma süreci, Ankara’da faaliyet gösteren ve üretim yapan KOBİ’ler örnekleminde tamamlanmıştır. Yeni araştırmaların, KOBİ’ler haricinde kalan örgüt yapılarına, sınıflandırma haricinde kalan üretim sektörlerine veya farklı coğrafi konumlara yönelmesi ile farklı bulgulara erişilebilecek ve çalışmalar arası kıyaslamaların yapılması sağlanabilecektir. Ayrıca çalışmanın örneklem sayısı yazında gereken sayının üstüne çıkmış fakat zaman faktörü sebebi ile araştırma süresinin sonunda elde edilen seviyede kalmıştır.

Çalışmanın analiz düzeyinin örgütler olarak belirlenmesi ve anket formlarını dolduran yetkililerin cevaplarının örgüt için kabul edilmesi diğer önemli bir sınırlılıktır. Bu noktada çalışmaya katılan yetkililerin örgütsel hiyerarşi içerisinde yetkili olmalarına önem gösterilmiştir. Elde edilen bulgulara güvenirlilik ve geçerlik analizleri uygulanmıştır. Ancak soruların cevaplanma sürecinde soruya odaklanmama veya yanlış bilgi vermeyi tercih etme gibi etik problemler ile sosyal beğenilirlik gibi faktörlerin etkili olabileceği unutulmamalıdır.

Tamamlanan tez çalışmasında, inovasyon kavramına yönelik kuramsal analizler bütüncül olarak değerlendirilmiş ve uygulanan stratejiler incelenerek endüstriye yönelik genel bir çerçeve çizilmiştir. Elde edilen bulgular ve çıkarımlar, inovasyon faaliyetlerinin güncel içeriğine bağlı kalarak yapılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın önemli bir sınırlılığının sürekli gelişime açık olan inovasyon kavramının tanımı ve kapsamı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. İnovasyon kavramının gelişimini takip ederek yapılacak yeni çalışmalar sayesinde daha detaylı endüstriyel analizlere ulaşılabacaktır.

## KAYNAKLAR

- Abdul-Rahman, H. & Berawi, M. A. (2002). "Power quality system" A new system of quality management for globalization: Towards innovation and competitive advantages. *Quality Assurance*, 9(1), 5-30.
- Abrahamson, E. & Fairchild, M. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers and collective learning process, *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 708-740.
- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejections of innovations. *The Academy of Management Review*, 16(3), 586-612.
- Acharya, A. S., Prakash, A., Saxena, P. & Nigam, A. (2013). Sampling: Why and how of it? *Indian Journal of Medical Specialties*, 4(2), 330-333.
- Adamauskas, S. & Krusinskas, R. (2013). Science and technology based company, its features and relations to environment. *Economics & Management*, 18(2), 209-217.
- Agócs, C. (1997). Institutionalized resistance to organizational change: Denial, inaction and repression. *Journal of Business Ethics*, 16(9), 917-931.
- Ahuja, G.& Katila, R. (2004). Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations. *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 887-907.
- Aisha, A. N., Sudirmanb, I., Siswantoc, J. & Andrianid, M. (2019). A Competency model for SMEs in the creative economy. *International Journal of Business*, 24(4), 369-392.
- Akbolat, M. (2009). Türk sağlık sektöründe Miles ve Snow'un stratejik tipolojisi: Hastaneler üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 127-146.
- Akhmetzianova, O., Lyashenko, E. A. & Rashedi, H. (2020). Techno park structure as the economic institution of developing innovative economy. *International Journal of Public Policy and Management*, 1(1), 4-7.
- Akinci, G. & Utlu, Z. (2015). The Research & Development and innovation capacity of small and medium sized enterprises in IMES. *Procedia*, 195, 790-798.



- Alba, J. W. & Williams, E. F. (2013). Pleasure principles: A review of research on hedonic consumption. *Journal of Consumer Psychology*, 23(1), 2-18.
- Albers, S., Wohlgezogen, F. & Zajac, E. (2016). Strategic alliance structures: An organization design perspective. *Journal of Management*, 42(3), 582-631.
- Aldemir, H. Ö. (2018). Türkiye’deki charter/tarifersiz havayollarının rekabet yaklaşımının Miles ve Snow’un rekabet tipolojisine göre incelenmesi. *Journal of Transportation and Logistics*, 3(2), 53-62.
- Aleksic, A. & Rasic Jelavic, S. (2017). Testing for strategy-structure fit and its importance for performance. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 22(1), 85-102.
- Allen, D. W. E., Berg, C., Markey-Towler, B., Novak, M. & Potts, J. (2019). Blockchain and the evolution of institutional technologies: Implications for innovation policy. *Research Policy*, 49(1), 1-8.
- Al-Sakafi, L. Z., Al-Hamami, Z. M. S. & Ali, N. S. (2019). Critical evaluation on the importance of aspects regarding human resource development for organization strip. *TEM Journal*, 8(4), 1492-1498.
- Altunel, M. C. ve Saldamlı, A. (2012). Otel işletmelerinin pazar odaklılık, kurumsal strateji ve finansal performanslarının analizi: İstanbul örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 75-86.
- Amaro, H. D. & Beuren, I. M. (2018). Influence of Contingency Factors on the Academic Performance of Accountancy Students. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 12(1), 21-42.
- Ambroise, L., Prim-Allaz, I., Teyssier, C. & Peillon, S. (2018). The environment-strategy-structure fit and performance of industrial servitized SMEs. *Journal of Service Management*, 29(2), 301-328.
- Amit, R. & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anand, V., Joshi, M. & O’Leary-Kelly, A. M. (2013). An Organizational identity approach to strategic groups. *Organization Science*, 24(2), 571-590.

- Andrews, K. R. (1981). Replaying the board's role in formulating strategy. *Harvard Business Review*, 59(3), 18-28.
- Andrews, R., Boyne, G. A. & Walker, R. M. (2006). Strategy content and organizational performance: An empirical analysis. *Public Administration Review*, 66(1), 52-63.
- Anthony, S.D., Johnson M. W. & Eyring M. (2004, August 09). A Diagnostic for Disruptive Innovation. *Harvard Business School-Working Knowledge: Strategy & Innovation*. Retrieved from <https://hbswk.hbs.edu/item/a-diagnostic-for-disruptive-innovation>
- Anwar, J., Shah, S. & Hasnu, S. (2016). Business strategy and organizational performance. *Pakistan Economic and Social Review*, 54(1), 97-122.
- Aragon-Correa, J. A., Garcia-Morales, V. J. & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359.
- Aragon-Sanchez, A. & Sanchez-Marin, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287–308.
- Arndt, F. (2011). Assessing Dynamic Capabilities: Mintzberg's Schools of Thought. *South African Journal of Business Management*, 42(1), 1-8.
- Aslam, H., Blome, C., Roscoe, S. & Azhar, T. M. (2018). Dynamic supply chain capabilities: how market sensing, supply chain agility and adaptability affect supply chain ambidexterity. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(12), 2266-2285.
- Aspara, J., Hietanen, J. & Tikkanen, H. (2010). Business model innovation vs replication: Financial performance implications of strategic emphases, *Journal of Strategic Marketing*, 18(1), 39-56.
- Assael, H. & Keon, J. (1982). Nonsampling vs. sampling errors in survey research", *Journal of Marketing*, 46(2), 114-123.
- Astley, W. G. & Van De Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 245-273.

- Atalay, E. & Demirel, G. (2019). Technology transfer collaborations and organizational innovation: A Study on YTU Technopark. *Contemporary Research in Economics and Social Sciences*, 3(2), 283-323.
- Azar, G. & Drogendijk, R. (2014). Psychic distance, innovation, and firm performance. *Management International Review*, 54(5), 581-613.
- Baker, W. (1990). Market networks and corporate behavior. *American Journal of Sociology*, 96(3), 589-625.
- Balzat, M. & Hanusch, H. (2004). Recent trends in the research on national innovation systems. *Journal of Evolutionary Economics*, 14(2), 197-210.
- Barney, J. B. & Hoskisson, R. E. (1990). Strategic groups: Untested assertions and research proposals. *Managerial and Decision Economics*, 11(3), 187-198.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Batra, R. & Keller, K. L. (2016). Integrating marketing communications: new findings, new lessons, and new ideas. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*, 80(6), 122-145.
- Bayus, B. L. & Putsis W. P. Jr. (1999). Product proliferation: An empirical analysis of product line determinants and market outcomes. *Marketing Science*, 18(2), 137-153.
- Belgin, O. & Balkan, D. (2020). Environmental performance assessment of manufacturing sectors. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 22(6), 1405–1415.
- Benner, M.J. & Tushman, M. (2002). Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 676-707.
- Bentley, F. S. & Kehoe, R. R. (2020). Give them some slack - They're trying to change! The benefits of excess cash, excess employees, and increased human capital in the strategic change context. *Academy of Management Journal*, 63(1), 181-204.
- Berchicci, L. (2013) Towards an open R&D system: Internal R&D investment, external knowledge acquisition and innovative performance. *Research Policy*, 42(1), 117–127.
- Bernegger, P. M. & Webster, S. (2014). Fixed-Cycle smoothed production improves lean performance for make-to-stock manufacturing. *Interfaces*, 44(4), 411-427.

- Bertello, A., Ferraris, A., Bernardi, P. D. & Bertoldi, B. (2021). Challenges to open innovation in traditional SMEs: an analysis of pre-competitive projects in university-industry-government collaboration. *International Entrepreneurship and Management Journal*, DOI:10.1007/s11365-020-00727-1
- Bickhard, M. H. (2011). Some consequences (and enablings) of process metaphysics. *Axiomathes*, 21(1), 3-32.
- Bilgili, H., Campbell, J. T., O'Leary-Kelly, A., Ellstrand, A. E. & Johnson, J. L. (2020). The final countdown: Regulatory focus and the phases of CEO retirement. *Academy of Management Review*, 45(1), 58-84.
- Birkinshaw, J., Nobel, R. & Ridderstrale, J. (2002). Knowledge as a contingency variable: Do the characteristics of knowledge predict organization structure?. *Organization Science*, 13(3), 274-289.
- Boies, J. & Prechel, H. (2002). Capital dependence, business political behavior, and change to the multilayered subsidiary form. *Social Problems*, 49(3), 301-326.
- Boonkua, A., Tuntinakorngul, A. & Tungkunan, P. (2020). Innovative organization's components in basic education institutions in Thailand. *International Journal of Instruction*, 13(3), 31-42.
- Borgatti, S. P. & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.
- Bouncken, R. B., Muench, M. & Kraus, S. (2015). Born globals: Investigating the influence of their business models on rapid internationalization. *International Business and Economics Research Journal*, 14(2):247-256.
- Bourgeois, L. J. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration, *Academy of Management Review*, 5(1), 25-39.
- Bowonder, B. & Sharma, K. J. (2003). Knowledge & Strategy: Using configurational metaphors to explain the linkages. *International Journal of Information Technology & Management*, 2(2), 268-290.
- Bowonder, B., Dambal, A., Kumar, S. & Shirodkar, A. (2010). Innovation strategies for creating competitive advantage. *Research Technology Management*, 53(3), 19-32.

- Boyne, G. A. & Walker, R. M. (2010). Strategic management and public service performance: the way ahead. *Public Administration Review*, 70(s1), 185-192.
- Boyne, G. A. & Walker, R. M. (2004). Strategy content and public service organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2), 231-252.
- Bozarth, C. & McDermott, C. (1998). Configurations in manufacturing strategy: A review and directions for future research, *Journal of Operations Management*, 16(4), 427-439.
- Bozeman, B. (2020). Public value science. *Issues in Science & Technology*, 36(4), 34-41.
- Brighton, H. & Gigerenzer, G. (2012). Homo heuristicus: Less-is-more effects in adaptive cognition. *Malaysian Journal of Medical Sciences*, 19(4): 6–16.
- Brislin, R. W., Lonner, W. J. & Thorndike, R. M. (1973). *Cross-cultural research methods*. New York: Wiley.
- Brown, S. & Eisenhardt, K. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, 20(2), 343-378.
- Brunswick, S. & Vanhaverbeke, W. (2015). Open innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs): External knowledge sourcing strategies and internal organizational facilitators. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1241-1263.
- Budayan, C., Dikmen, İ. & Birgönül, M. T. (2011). Hybrid strategic groups in construction. *Engineering Project Organizational Journal*, 1(3), 183-196.
- Buenger, V. (1996). Designing organizations: An executive briefing on strategy, structure, and process - Galbraith, Jr. *Personnel Psychology*, 49(2), 490-492.
- Burnes, B. (2020). The origins of Lewin's three-step model of change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32-59.
- Burton, R. M. (2012). The future of organization design: An interpretative synthesis in three themes. *Journal of Organization Design*, 2(1), 42-44.
- Burton, R. M., Lauridsen, J. & Obel, B. (2002). Return on assets loss from situational and contingency misfits. *Management Science*, 48(11), 1461-1485.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS Basic concepts, applications, and programming (Multivariate Applications Series)*, Routledge, New York.

- Cabanelas, P., Manfredi, L. C., González-Sánchez, J. M. & Lampón, J. F. (2020). Multimarket competition and innovation in industrial markets: Spain and Colombia in comparative perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(3), 457-469.
- Cahuc, P. & Kempf, H. (1997). Alternative time patterns of decisions and dynamics strategic interactions. *The Economic Journal*, 107(445), 1728-1741.
- Callaghan, C. W. (2015). Values infections and the epidemiology of values: Implications for management. *Management Dynamics*, 24(3), 33-46.
- Camacho, J. A. & Rodriguez, M. (2008). Patterns of innovation in the service sector: Some insights from the Spanish innovation survey. *Economics of Innovation and New Technology*, 17(5), 459-471.
- Camison-Zomoza, C., Lapedra-Alcami, R., Segarra-Cipres, M. & Boronat-Navarro, M. (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization Studies*, 25(3), 331-361.
- Canepa, A. (2016). A note on Bartlett correction factor for tests on cointegrating relations. *Statistics and Probability Letters*, 110, 296-304.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205.
- Carcel, J. A. R. (2020). Mythical bases for a sociological definition of the concept of creativity. *Trames*, 24(2), 161-178.
- Carlson, L.W. (2004). Using technology foresight to create business value. *Research Technology Management*, 47(5), 51-60.
- Carter, R. L. (2006). Solutions for missing data in structural equation modeling. *Research & Practice in Assessment*, Winter (1), 4-7.
- Cassiman, B. & Golovko, E. (2011). Innovation and internationalization through exports. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 56-75.
- Cassiman, B. & Veugelers, R. (2006). In search of complementarity in innovation strategy: Internal R&D and external knowledge acquisition. *Management Science*, 52(1), 68-82.

- Castillo, V. E., Bell, J. E., Rose, W. J. & Rodrigues, A. M. (2018). Crowdsourcing last mile delivery: Strategic implications and future research directions. *Journal of Business Logistics*, 39(1), 7-25.
- Castrogiovanni, G. J. & Justis, R. T. (1998). Franchising configurations and transitions. *Journal of Consumer Marketing*, 15(2), 170-190.
- Caves, R. E. & Ghemawat, P. (1992). Identifying mobility barriers. *Strategic Management Journal*, 13(1), 1-12.
- Caves, R. E. & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241-261.
- Caves, R.E. (1980). Industrial organization, corporate strategy and structure. *Journal of Economic Literature*, 18(1), 64-92.
- Chandy, R., Hopstaken, B., Narasimhan, O. & Prabhu, J. (2006). From invention to innovation: Conversion ability in product development. *Journal of Marketing Research*, 43(3), 494–508.
- Chang, M. (2011). Entry, exit, and the endogenous market structure in technologically turbulent industries, *Eastern Economic Journal*, 37(1), 51-84.
- Chatterjee, D. & Sahasranamam, S. (2014). Trends in innovation management research in India - An analysis of publications for the period 1991–2013. *Current Science*, 107(11), 1800-1805.
- Chen, A. & Karahanna, E. (2018). Life interrupted: The effects of technology-mediated work interruptions on work and nonwork outcomes. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 42(4), 1023-1042.
- Chen, C. V. & Indartono, S. (2011). Study of commitment antecedents: The dynamic point of view. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 529-541.
- Chen, T. Y., Chen, Y. M., Wang, C. B. & Chu, H.C. (2009). Flexible authorisation in dynamic e-business environments using an organisation structure-based access control model. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 22(3), 225-244.



- Chen, X., Li, R., Niu, X., Hilpert, U. & Hunstock, V. (2018). Metropolitan innovation and sustainability in China - A double lens perspective on regional development. *Sustainability*, 10(2), 1-26.
- Chen, Z., Huang, S., Liu, C., Min, M. & Zhou, L. (2018). Fit between organizational culture and innovation strategy: Implications for innovation performance. *Sustainability*, 10(10), 1-18.
- Chereau, P. & Meschi, P-X. (2019). The performance implications of the strategy - business model fit. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(3), 441-463.
- Chetty, S., Karami, M. & Martin, O. M. (2018). Opportunity discovery and creation as a duality: Evidence from small firm's foreign market entries. *Journal of International Marketing*, 26(3), 70-93.
- Christian, C., Antonio P. & Athos C. (2019). Linking organizational innovation, firm growth and firm size. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 17(1), 24-49.
- Ciskova, P. & Durcekova, I. (2019). Determinants of firm's innovation activities in V4 countries. *Statistika: Statistics & Economy Journal*, 99(4), 369-382.
- Classen, N., Carree, M., Van Gils, A. & Peters, B. (2014). Innovation in family and non-family SMEs: An exploratory analysis. *Small Business Economics*, 42(3), 595-609.
- Coan, R. W. (2014). Science, technology, knowledge-based innovation: Too much of a good thing? *Journal of the Washington Academy of Sciences*, 100(1), 37-56.
- Conant, J. S., Mokwa, M. P., & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures based study. *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-383.
- Cool, K. & Schendel, D. (1987). Strategic group formation and performance: The case of the u.s. Pharmaceutical industry, 1963-1982. *Management Science*, 33(9), 1102-1124.
- Cool, K. & Schendel, D. (1988). Performance Differences Among Strategic Group Members. *Strategic Management Journal*, 9(3), 207-223.
- Cooper, R. G. & Edgett, S. J. (2008). Maximizing productivity in product innovation. *Research Technology Management*, 51(2), 47-58.

- Cowling, M. (2016). You can lead a firm to R&D, but can you make it innovate? UK evidence from SMEs. *Small Business Economics*, 46(4), 565-577.
- Cruickshank, L. (2010). The innovation dimension: Designing in a broader context. *Design Issues*, 26(2), 17-26.
- Curran, C. S., Bröring, S. & Leker, J. (2010). Anticipating converging industries using publicly available data. *Technological Forecasting & Social Change*, 77(3), 385-395.
- Dacin, M. T., Oliver, C. & Roy, J.P. (2007). The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective. *Strategic Management Journal*, 28(2), 169-187.
- Damanpor, F. (1996). Bureaucracy and innovation revisited: Effects of contingency factors, industrial sectors, and innovation characteristics. *Journal of High Technology Management Research*, 7(2), 149-173.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.
- Danneels, E. & Kleinschmidt E. J. (2001). Product innovativeness from the firm's perspective: Its dimensions and their relation with project selection and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(6), 357-373.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- De Marchi, M. (2005). Reviewing some OECD's R&D definitions. *Scientometrics* 63(2), 403-405.
- De Montreuil Carmona, L. J., Curto da Costa, D. L. & Gomes, G. (2020). Elements of organizational culture that encourage innovation development. *FACES Journal*, 19(1), 8-26.
- Deephouse, D. L. (1999). To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, 20(2), 147-166.
- Dekkers, R. (2002). Strategic capacity management: Meeting technological demands and performance criteria. *International Journal of Production Research*, 40(15), 3895-3911.
- Demetriou, C. (2009). The realist approach to explanatory mechanisms in social sciences: More than a heuristic? *Philosophy of the Social Sciences*, 39(3), 440-462.

- Denning, P. J. (2004). The Social life of innovation. *Communications of the ACM*, 47(4), 15-19.
- DeSarbo, W. S & Grewal, R. (2008). Hybrid strategic groups. *Strategic Management Journal*, 29(3), 293-317.
- DeSarbo, W. S. & Grisaffe D. (1998). Combinatorial optimization approaches to constrained market segmentation: An application to industrial market segmentation. *Marketing Letters*, 9(2), 115-134.
- DeSarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., Song, M. & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.
- DeSarbo, W. S., Grewal, R. & Wang, R. (2009). Dynamic strategic groups: Deriving spatial evolutionary paths. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1420-1439.
- Dewett, T. & Jones, G. R. (2001) The role of information technology in the organization: A review, model, and assessment, *Journal of Management*, 27(3), 313-346.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dinçer, M. A. M., Yıldırım, M. ve Dil, E. (2012). Firmanın Tercih Ettiği Stratejinin Belirlenmesinde Girişimci Tipinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2), 241-261
- Djharuddin, D., Rahman Kadir, A., Sudirman, I. & Pabo, I. (2018). Review on: Company strategic competitive power. *Scientific Research Journal*, 6(6), 39-47.
- Doberstein, C. & Charbonneau, E. (2020). Experimenting with public sector innovation: revisiting Gow for the digital era. *Canadian Public Administration*, 63(1), 7-33.
- Donaldson, L. (2005). Following the scientific method: How i became a committed functionalist and positivist. *Organization Studies*, 26(7), 1071-1088.
- Dornier, R. & Noureddine, S. (2012). Strategic Groups Structure, Positioning of the Firm and Performance: A Review of Literature. *International Business Research*, 5(2), 27-40.

- Doty, D., Glick, H. W. H. & Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy Management Journal*, 38(6), 1198–1250.
- Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organizational Science*, 3(2), 179-202.
- Dougherty, D. (2004). Organizing practices in services: Capturing practice-based knowledge for innovation. *Strategic Organization*, 2(1), 35-64.
- Dow, S. (2015). Animal spirits and organization. *Journal of Post Keynesian Economics*, 37(2), 211–31.
- Downs, G. W. & Mohr, L. B. (1976). Conceptual issues in the study of innovation. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 700-714.
- Dranove, D., Peteraf, M. & Shanley, M. (1998). Do strategic groups exist? An economic framework for analysis. *Strategic Management Journal*, 19(11), 1029-1044.
- Drazin, R. & Van De Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 514-539.
- Duan, Y., Cao, G. & Edwards, J. S. (2020). Understanding the impact of business analytics on innovation. *European Journal of Operational Research*, 281(3), 673-686.
- Dvir, D., Segev, E. & Shenhar, A. (1993). Technology's varying impact on the success of strategic business units within the Miles and Snow typology. *Strategic Management Journal*, 14(2), 155-161.
- Dyer, J. H., Kale, P. & Singh, H. (2001). How to make strategic alliances work. *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 37–43.
- Eesley, C. & Wu, L. (2020). For startups, adaptability and mentor network diversity can be pivotal: Evidence from a randomized experiment on a MOOC Platform. *Management Information Systems Quarterly*, 44(2), 661-697.
- Eesley, C. E., Hsu, D. H. & Roberts, E. B. (2014). The contingent effects of top management teams on venture performance: Aligning founding team composition with innovation strategy and commercialization environment. *Strategic Management Journal*, 35(12), 1798-1817.

- Elliott, J. E. (1983). Schumpeter and Marx on capitalist transformation. *The Quarterly Journal of Economics*, 98(2), 333-336.
- Elmoselhy, S. A. (2015). Hybrid lean-agile manufacturing system strategic facet in automotive sector. *SAE International Journal of Materials and Manufacturing*, 8(1), 153-171.
- El-Sayed, M. (2013). Lean implementation in integrated design and manufacturing. *SAE International Journal of Materials and Manufacturing*, 6(3), 487-493.
- Erincz, A. (2015). Entrepreneurship in the information society. *Revista Economica*, 67, 269-284.
- Estrella, F. J., Onar, S. C., Rodriguez, R. M., Oztaysi, B., Martinez, L. & Kahraman, C. (2017). Selecting firms in university technoparks: A hesitant linguistic fuzzy TOPSIS model for heterogeneous contexts. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 33(2), 1155-1172.
- Ettlie E. J. & Reza, E. M. (1992). Organizational integration and process innovation. *The Academy of Management Journal*, 35(4), 795-827.
- Evangelista, R., Sandven, T., Sirilli, G. & Smith, K. (1998). Measuring innovation in European Industry. *International Journal of the Economics of Business*, 5(3), 311-333.
- Everett R. (1995). *Diffusion of innovations* (5<sup>th</sup> ed.). London: Free Press.
- Fagerberg, J. & Verspagen, B. (2009). Innovation studies - The emerging structure of a new scientific field. *Research Policy*, 38(2), 218-233.
- Fayganoğlu, P. (2019). Yenilik stratejilerinin örgütsel yapı unsurlarına yansımaları bağlamında çevresel belirsizliğin rolü. *International Social Sciences Studies Journal*, 5(30), 483-496.
- Ferguson, T. D., Deephouse, D. L. & Ferguson, W. L. (2000). Do strategic groups differ in reputation? *Strategic Management Journal*, 21(12), 1195-1214.
- Fethke, G. C. & Birch, J. J. (1982). Rivalry and the timing of innovation. *The Bell Journal of Economics*, 13(1), 272-279.
- Fichman, R. G., Dos Santos, B. L. & Zheng, Z. E. (2014). Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum. *MIS Quarterly*, 38(2), A1-A15.

- Fiegenbaum, A. & Thomas, H. (1990). Strategic groups and performance: the U.S. insurance industry: 1970–84. *Strategic Management Journal*, 11(3), 197-215.
- Fiegenbaum, A., Mcgee, J. & Thomas, H. (1987). Exploring the linkage between strategic groups and competitive strategy. *International Studies of Management and Organizations*, 18(1), 6-25.
- Field, A. (2000). *Discovering statistics using SPSS for Windows*, London: Sage Publications.
- Figueroa, E. & Conceição, P. (2000). Rethinking the innovation process in large organizations: A case study of 3M. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17(1), 93-109.
- Filipetti, A. & Archibugi, D. (2011). Innovation in times of crisis: National systems of innovation, structure, and demand. *Research Policy*, 40(2), 179-192.
- Fitriasari, F. (2020). How do small and medium enterprises (SMEs) survive the COVID-19 outbreak? *Jurnal Inovasi Ekonomi*, 5(2), 53-62.
- Fleury, A. & Fleury, M. T. L. (2014). Local enablers of business models: The experience of Brazilian multinationals acquiring in North America. *Journal of Business Research*, 67(4), 516-526.
- Fligstein, N. (1985). The spread of the multidivisional form among large firms. *American Sociological Review*, 52(1), 44-58.
- Foreman, P. O. & Westgren, R. E. (2012). The role of resource profiles in creating competitive heterogeneity within strategic groups. *Journal of Management Policy & Practice*, 13(5), 172-185.
- Fosfuri, A. & Giarratana, M. S. (2009). Masters of war: Rivals' product innovation and new advertising in mature product markets. *Management Science*, 55(2), 181-191.
- Foss, N. F., Lyngsie, J. & Shaker, A. Z. (2015). Organizational design correlates of entrepreneurship: The roles of decentralization and formalization for opportunity discovery and realization. *Strategic Organization*, 13(1), 32-60.
- Foster, J. B. (1983). Theories of capitalist transformation: critical notes on the comparison of Marx and Schumpeter. *The Quarterly Journal of Economics*, 98(2), 327-331.

- Frank, M. W. (1998). Schumpeter on entrepreneurs and innovation: A reappraisal. *Journal of the History of Economic Thought*, 20(4), 505-516.
- Fricker, R. D., Kulzy, W. W. & Appleget, J. A. (2012). From data to information: Using factor analysis with survey data. *Phalanx*, 45(4), 30-34.
- Fry, L. & Smith, D. A. (1987). Congruence, contingency, and theory building. *The Academy of Management Review*, 12(1), 117-132.
- Galbraith, J. R. (1977). *Organization design*. Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company.
- Galbraith, J. R. (1995). *Designing organizations* (3<sup>rd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Galbraith, J. R. (2012). The future of organization design. *Journal of Organization Design*, 1(1), 3-6.
- Galende, J. & de la Fuente, J. M. (2003). Internal factors determining a firm's innovative behaviour. *Research Policy*, 32(5), 715–736.
- Garcia-Pont, C. & Nohria, N. (2002). Local versus global mimetism: The dynamics of alliance formation in the automobile industry. *Strategic Management Journal*, 23(4), 307-321.
- Gargiulo, M. & Benassi, M. (2000). Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization Science*, 11(2), 183-196.
- Gartner, W. B. (1987). Innovation and entrepreneurship - Peter F. Drucker. *The Academy of Management Review*, 12(1), 172-175.
- Gauthier J. & Wooldridge, B. (2012). Influences on sustainable innovation adaptation: Evidence from Leadership in energy and environmental design. *Business Strategy and Environment*, 21(2), 98-110.
- Geman, S., Bienenstock, E. & Doursat, R. (1992). Neural networks and the bias/variance dilemma. *Neural Computation*, 4(1): 1–58.
- Genç, S. Y., Şeşen, H., Castanho, R. A., Kırıkkaleli, D. & Soran, S. (2020). Transforming Turkish Universities to entrepreneurial universities for sustainability: From strategy to practice. *Sustainability*, 12(4), DOI:10.3390/su12041496



- Gera, S. & Gu, W. (2004). The effect of organizational innovation and information technology on firm performance. *International Productivity Monitor*, 9, 37-51.
- Ghazawneh, A. & Henfridsson, O. (2013). Balancing platform control and external contribution in third-party development: the boundary resources model. *Information Systems Journal*, 23(2), 173-192.
- Ghezzi, A., Cortimiglia, M. N. & Frank, A. G. (2015). Strategy and business model design in dynamic telecommunications industries: A study on Italian mobile network operators. *Technological Forecasting and Social Change*, 90(A), 346-354.
- Gilbert, G. E. & Prion, S. (2016). Making sense of methods and measurement: Lawshe's content validity. *Clinical Simulation in Nursing*, 12(12), 530-531.
- Gimenez, F. A. P. (2000). The benefits of a coherent strategy for innovation and corporate change: A study applying Miles and Snow's model in the context of small firms. *Creativity and Innovation Management*, 9(4), 235-244.
- Ginsberg, A & Venkatraman, N. (1985). Contingency perspectives if organizational strategy: A critical review of the empirical research. *Academy of Management Review*, 10(3), 421-434.
- Gnjidic, V. (2014). Researching the dynamics of Miles and Snow's strategic typology. *Management*, 19(1), 93-117.
- Gobble, M. (2012). Innovation and strategy. *Research Technology Management*, 55(3), 63-65.
- Godin, B. (2009). National innovation system: The system approach in historical perspective. *Science, Technology, & Human Values*, 34(4), 476-501.
- Godin, B. (2012). Innovation studies: The invention of a specialty. *Minerva*, 50(4), 397-421.
- Godin, B. (2015). Innovation: A study in the rehabilitation of a concept. *Contributions to the History of Concepts*, 10(1), 45- 68.
- Gomez, J., Orcos, R. & Palomas, S. (2017). Do strategic groups explain differences in multimarket competition spillovers? *Strategic Organization*, 15(3), 367-389.
- Gomez, L. M., Russell, J. L., Bryk, A. S., LeMahieu, P. G. & Meja, E. M. (2016). The right network for the right problem. *The Phi Delta Kappan*, 98(3), 8-15.

- Gopalakrishnan, S. & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics. *Sociology and Technology Management*, 25(1), 15-28.
- Gorodnichenko, Y., Svejnar, J. & Terrell, K. (2010). Globalization and innovation in emerging markets. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 2(2), 194- 226.
- Gould, R. W. (2012). Open innovation and stakeholder engagement. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(3), 1-11.
- Grebel, T., Nesta, L. & Espinola-Arredondo, A. (2020). Competition and private R&D investment. *PLoS ONE*, 15(5), 1-26.
- Grego-Planer, D. & Glabiszewski, W. (2016). The role of innovation in the business activity of hidden leaders of the Polish economy. *Management*, 20(2), 23-34.
- Gresov, C. & Drazin, R. (1997). Equifinality: Functional equivalence in organization design. *Academy of Management Review*, 22(2), 403-428.
- Griffith, D.A., Kiessling, T. & Dabic, M. (2012). Aligning strategic orientation with local market conditions: Implications for subsidiary knowledge management. *International Marketing*, 29(4), 379-402.
- Grinyer, P. H. & Yasai-Arkedani, M. (1980). Dimensions of organizational structure: A critical replication. *Academy of Management Journal*, 2(1), 405-421.
- Gruber, M., MacMillan, I. C. & Thompson, J. D. (2013), Escaping the prior knowledge corridor: What shapes the number and variety of market opportunities identified before market entry of technology start-ups? *Organization Science*, 24(1), 280-300.
- Guellec, D. & Pottelsberghe, B. V. (2001). R&D and productivity growth: Panel data analysis of 16 OECD countries. *OECD Economic Studies*, 33(3), 104-125.
- Gupta, B. & Singh, A. (2014). Strategy & structural dimensions – A comparative study of four industries. *Indian Journal of Industrial Relations*, 50(1), 180-192.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (4. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürhan-Canli, Z. & Maheswaran, D. (1998). The effects of extensions on brand name dilution and enhancement. *Journal of Marketing Research*, 35(4), 464-473.

- Gurkov, I. (2004). Business innovation in Russian Industry. *Post-Communist Economies*, 16(4), 423-438.
- Gürsel, A. (2014). Science and technology parks and university collaborations. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 2(2), 35-40.
- Gwynne, P. (1998). As R&D penetrates the service sector, researchers must fashion new methods of innovation management. *Research Technology Management*, 41(5), 2-4.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Hambrick, D. C. & Lei, D. (1985). Toward an empirical prioritization of contingency variables for business strategy. *The Academy of Management Journal*, 28(4), 763-788.
- Hambrick, D. C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, 26(1), 5-25.
- Handfield, R. B. & Benn-Lawson, B. (2007). Integrating suppliers into new product development. *Research Technology Management*, 50(5), 44-51.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1977). The population ecology. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-963.
- Hardesty, D. M. & Bearden, W. O. (2004). The use of expert judges in scale development: Implications for improving face validity of measures of unobservable constructs. *Journal of Business Research*, 57(2), 98-107.
- Hargadon, A. & Douglas, Y. (2001). When innovations meet institutions: Edison and the design of the electric light. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 476-501.
- Hargadon, A. B., Davis, G. & Weick, K. E. (2003). Reviews: Organizations in action: Social science bases of administrative theory by James D. Thompson. *Administrative Science Quarterly*, 48(3): 498-509.
- Harris, N. (2007). Corporate engagement in processes for planetary sustainability: Understanding corporate capacity in the non-renewable resource extractive sector, Australia. *Business Strategy and the Environment*, 16(8), 538–553.

- Harris, S. & Houlihan, B. (2016). Implementing the community sport legacy: The limits of partnerships, contracts and performance management. *European Sport Management Quarterly*, 16(4), 433-458.
- Hatten, K. J. & Hatten, M. L. (1987). Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and Contestability. *Strategic Management Journal*, 8(4), 329-342.
- Hauke, J. & Kossowski, T. (2011). Comparison of values of Pearson's and Spearman's correlation coefficients on the same sets of data. *Quaestiones Geographicae*, 30(2), 87-93.
- Haveman, H. A. (1993). Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 593-627.
- Haynes, S. N., Richard, D. C. S. & Kubany, E. (1995). Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods. *Psychological Assessment*, 7(3), 238-247.
- He, Z. L. & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Heiens, R. A., Quttainah, M. A. & Pleshko, L. P. (2018). The Miles and Snow typology groups: A comparison of services and manufacturing samples. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 25(1), 121-138.
- Helfat, C. E. & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N)Everchanging world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250.
- Hellström, T. (2009). New vistas for technology and risk assessment? The OECD programme on emerging systemic risks and beyond. *Technology in Society*, 31(3), 325-331.
- Henriksen, D. & Mishra, P. (2018). Creativity as invention, discovery, innovation and intuition: An interview with Dr. Richard Buchanan. *TechTrends*, 62(1), 215-220.
- Herden, T. T. (2020). Explaining the competitive advantage generated from analytics with the knowledge-based view: The example of logistics and supply chain management. *Business Research*, 13(1), 163-214.
- Hertzog, M. A. (2008). Considerations in determining sample size for pilot studies. *Research in Nursing & Health*, 31(2), 180-191.

- Hill, R. & Johnson, L. W. (2004). Understanding creative service: A qualitative study of the advertising problem delineation, communication and response (APDCR) process. *International Journal of Advertising*, 23(3), 285-307.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967-988.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, M. S. & Sexton, D. L. (2001). Guest editor's introduction to the special issue: Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 479-492.
- Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization Science*, 15(1), 70-81.
- Hotho, J. J. (2014). From Typology to Taxonomy: A configurational analysis of national business systems and their explanatory power. *Organization Studies*, 35(5), 671-702.
- Hox, J. & Bechger, T. (1998). An introduction to structural equation modeling. *Family Science Review*, 11, 354-373.
- Hoyt, J. & H. Sherman (2004). Strategic groups exit barriers and strategy decision constraints in high-tech companies. *The Journal of High Technology Management Research*, 15(2), 237-247.
- Hsu, H. Y., Liu, F.H., Tsou, H. Ti. & Chen, L. J. (2019). Openness of technology adoption, top management support and service innovation: A social innovation perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(3), 575-590.
- Hsu, Y. (2009). Exploring design innovation and performance: The roles of issue related to design strategy. *Journal of Engineering Design*, 20(6), 555-569.
- Hsu, Y. (2009a). Mapping the strategic objectives between new product development and product design in Taiwan's information industry. *Journal of Engineering Design*, 20(2), 105-124.
- Hsu, Y. (2009b). Exploring design innovation and performance: The roles of issue related to design strategy. *Journal of Engineering Design*, 20(6), 555-569.

- Huemer, O. U. (2020). Development and content validity of the readiness for filial responsibility scale. *Journal of Studies in Social Sciences and Humanities*, 6(3), 100-115.
- Hülshager, U. R., Anderson, N. & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-1145.
- Hult, G. M. T., Ketchen, D. J. Jr. & Nichols, E. L. Jr. (2002). An examination of cultural competitiveness and order fulfillment cycle time within supply chains. *The Academy of Management Journal*, 45(3), 577-586.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F. & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Hurst, D. K., Rush, J. C. & White, R. E. (1989). Top management teams and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, 10(1), 87-105.
- Hussain, S. T., Lei, S., Haider, M. J. & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127.
- Hutter, M., Knoblauch, H. Rammert, W. & Windeler, A. (2015). Innovation Society Today. The Reflexive Creation of Novelty. *Historical Social Research - Special Issue: Methods of Innovation Research: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, 40(3), 30-47.
- Ibarra, H. (1993). Network centrality, power, and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles source. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 471-501.
- Igartua, J. I., Garrigós, J. A. & Hervas-Oliver, J. L. (2010). How innovation techniques support an open innovation strategy. *Research Technology Management*, 53(3), 41-52.
- Ignatov, A. (2018). Entrepreneurial innovation: The European Union perspective. *Review of Economic Perspectives*, 18(2), 137-154.
- In, J. (2017). Introduction of a pilot study. *Korean Journal of Anesthesiology*, 70(6), 601-605.

- Inigo, E. A. & Blok, V. (2019). Strengthening the socio-ethical foundations of the circular economy: Lessons from responsible research and innovation. *Journal of Cleaner Production*, 233, 280-291.
- Irk, E. ve Döven, M. S. (2018). Firmaların uyguladıkları rekabet stratejileri ve bu karara etki eden faktörler. *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*, 6(1), 135-162.
- Ito, K. & Rose, E. L. (1994). The genealogical structure of Japanese firms: parent subsidiary relationships. *Strategic Management Journal*, 15(2), 35-51.
- Jackson, B. G. (2000). A fantasy theme analysis of Peter Senge's learning organization. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 193-209.
- Jackson, M. (2001). Designed by theorists: Aristotle on utopia. *Utopian Studies*, 12(2), 1-12.
- Jacobides, M. G. (2007). The inherent limits of organizational structure and the unfulfilled role of hierarchy: Lessons from a near-war. *Organization Science*, 18(3), 455-477.
- Jain, R. (2016). Innovation management: Conceptualization for practice & research. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52(2), 203-216.
- James, W. L. & Hatten, K. J. (1995). Further evidence on the validity of the self-typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking. *Strategic Management Journal*, 16(2), 161-168.
- James, W. M. (2002). Best HR practices for today's innovation management. *Research Technology Management*, 45(1), 57- 60.
- Jayashree, S. & Yang, X. (2015). Firm's typology and strategic innovation among Chinese cosmetic industry - A strategic transformation tool. *International Journal of Technology Management*, 67(2-4), 132-147.
- Jennings, D. F., Rajaratnam, D. & Lawrence, F. B. (2003). Strategy-Performance relationships in service firms: A test for equifinality. *Journal of Managerial Issues*, 15(2), 208-220.
- Jin, J. L., Zhou, K. Z. & Wang, Y. (2016). Exploitation and exploration in international joint ventures: moderating effects of partner control imbalance and product similarity. *Journal of International Marketing*, 24(4), 20-38.



- Johanson, G. A. & Brooks, G. P. (2009). Initial scale development: Sample size for pilot studies. *Educational and Psychological Measurement*, 70(3), 394-400.
- Jonash, R., Koehler, H. & Onassis, I. (2007). The power of platforms. *Business Strategy Series*, 8(1), 26-34.
- Jorde, T. & Teece, D. (1992). *Innovation, cooperation and antitrust*. New York: Oxford University Press.
- Jucevicius, G. (2007). Innovation culture: The contestable universality of the concept. *Social Sciences*, 58(4), 7-19.
- Kabanoff, B. & Brown, S. (2008). Knowledge structures of prospectors, analyzers, and defenders: Content, structure, stability, and performance. *Strategic Management Journal*, 29(2), 149-171.
- Kach, A., Azadegan, A. & Wagner, S. M. (2015). The influence of different knowledge workers on innovation strategy and product development performance in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Research*, 53(8), 2489-2505.
- Kafchehi, P., Hasani, K. & Gholami, A. (2016). The relationship between innovation orientation and strategic typology in business firms. *International Journal of Knowledge Based Organizations*, 6(2), 1-20.
- Kallio, T. J., Kallio, K. & Bloomberg, A. (2020). From professional bureaucracy to competitive bureaucracy: Redefining universities organization principles, performance measurement criteria and reason for being. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 17(1), 82-108.
- Karim, S., Carroll, T. N. & Long, C. P. (2016). Delaying change: Examining how industry and managerial turbulence impact structural realignment. *Academy of Management Journal*, 59(3), 791-817.
- Kassenova, N. (2017). China's Silk Road and Kazakhstan's bright. *Asia Policy*, 24, 110-116.
- Kattara, H. S. & El-Said, O. A. (2013). Innovation strategies: The implementation of creativity principles in Egyptian hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 13(3), 140-148.
- Katz, C. (1994). The socialist polis: Antiquity and socialism in Marx's thought source. *The Review of Politics*, 56(2), 237-260.

- Kennedy, A.B.; Lim, D.J. (2018). The innovation imperative: Technology and US-China rivalry in the twenty-first century. *International Affairs*, 94(3), 553-572.
- Ketchen, D. Jr., Thomas, J. B. & Snow, C. C. (1993). Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1278-1313.
- Khan, M. M. S. (2015). Factors essential for longevity among Dow Jones Index organizations: QCA analysis. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 469-479.
- Khazanchi, S., Lewis, W. M. & Boyer, K. K. (2007). Innovation supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, 25(4), 871-884.
- Kilduff, G. J., Elfenbein, H. A. & Staw, B. M. (2010). The psychology of rivalry: A relationally dependent analysis of competition, *Academy of Management Journal*, 53(5), 943-969.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach's Alpha reliability coefficient. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48.
- Kim, Y. & Lee, B. (2002). Patterns of technological learning among the strategic groups in the Korean electronic parts industry. *Research Policy*, 31(4), 543-567.
- Kim, Y. & Slotegraaf, R. J. (2016). Brand-embedded interaction: A dynamic and personalized interaction for co-creation. *Marketing Letters*, 27(1), 183-193.
- Kirchner, S. (2016). Linking institutions and firm-level outcomes: The roles of diverse innovative capability profiles in Germany's economy. *Innovation: The European Journal of Social Sciences*, 29(4), 460-480.
- Klassen, R. D. & Greis, N. P. (1993). Managing environmental improvement through product and process innovation: Implications of environmental life cycle assessment. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, 7(4), 293-318.
- Kleis, L., Chwelos, P., Ramirez, R. V. & Cockburn, I. (2012). Information technology and intangible output: The impact of IT investment on innovation productivity. *Information Systems Research*, 23(1), 42-59.

- Kneipp, J. M., Gomes, C. M., Bichueti, R. S., Frizzo, K., Perlin, A. P. (2019). Sustainable innovation practices and their relationship with the performance of industrial companies. *Revista de Gestão*, 26(2), 94-111.
- Knight, E. K. (1967). A Descriptive model of the intra-firm innovation process. *Journal of Business*, 40(4), 478-496.
- Konduk, B. C. (2018). The elephant in the room of mutual forbearance: How a multi-market firm develops the motivation for forbearance. *Journal of Strategy and Management*, 11(2): 257-279.
- Konstandina, M. S. & Gachino, G. G. (2020). International technology transfer: Evidence on foreign direct investment in Albania. *Journal of Economic Studies*, 47(2), 286-306.
- Koontz, H. (1980). The Management theory jungle revisited. *The Academy of Management Review*, 5(2), 175-187.
- Kot, S., Goldbach, I. R. & Slusarczyk, B. (2018). Supply chain management in SMEs – Polish and Romanian approach. *Economics and Sociology*, 11(4), 142-156.
- Kraatz, M. S. & Zajac, E. J. (2001). How organizational change and performance in turbulent environments. *Theory and Science*, 12(5), 632-657.
- Krabberod, T. (2015). Standing on the shoulders of giants? Exploring consensus on the validity status of Mintzberg's configuration theory after a negative test. *SAGE Open*, October/December 1-14.
- Kunttu, A. & Torkkeli, L. (2015). Service innovation and internationalization in SMEs: Implications for growth and performance. *Management Revue Special Issue: Innovation Networks*, 26(2), 83-100.
- Kurtakko, J. (2014). Schumpeter's challenge to economists: History, theory, and statistics as key competencies and sociology as a vision for the future. *The American Journal of Economics and Sociology*, 73(1), 32-57.
- Kurz, H. D. (2008). Innovations and profits Schumpeter and the classical heritage. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 67(1), 263-278.
- Kuwashima, K. (2019). Classification for measuring the impact of open innovation on practice. *Annals of Business Administrative Science*, 18(2), 51-63.

- Lambertini, L. & Tedeschi, P. (2007). On the social desirability of patents for sequential innovations in a vertically differentiated market. *Journal of Economics*, 90(2), 193-214.
- Lanaj, K., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Barnes, C. M. & Harmon, S. J. (2013). The double-edged sword of decentralized planning in multiteam systems. *Academy of Management Journal*, 56(3), 735-757.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H. & Van de Ven, A. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity and flow. *The Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13.
- Lawless, M. W. & Anderson, P. C. (1996). Generational technological change: Effects of innovation and local rivalry on performance. *The Academy of Management Journal*, 39(5):1185-1217.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity 1. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Laznjak, J. (2011). Dimensions of national innovation culture in Croatia content validity of Hofstede's dimensions. *Journal for General Social Issues*, 20(4), 1015-1038.
- Lee, D. K. & Lee, S. (2018). What is the proper way to apply multiple comparison test? *Korean Journal of Anesthesiology*, 71(5), 353-360.
- Lee, H. B., Katz, G. S. & Restori, A. F. (2010). A Monte Carlo study of seven homogeneity of variance test. *Journal of Mathematics and Statistics*, 6(3), 359-366.
- Lee, J. (2003). Innovation and strategic divergence: An empirical study of the U.S. Pharmaceutical Industry from 1920 to 1960. *Management Science*, 49(2), 143-159.
- Lee, J., Lee, K. & Rho, S. (2002). An evolutionary perspective on strategic group emergence: A genetic algorithm based model. *Strategic Management Journal*, 23(8), 727-746.
- Lee, S. M. & Trimi, S. (2016). Innovation for creating a smart future. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 1-10.
- Lee, T. Y. & Bradlow, E. T. (2011). Automated marketing research using online customer reviews. *Journal of Marketing Research*, 48(5), 881-894.

- Leiponen, A. & Helfat, C. E. (2011). Location, decentralization, and knowledge sources for innovation source. *Organization Science*, 22(3), 641-658.
- Lenz, R. T. (1980). Environment, strategy, organization structure and performance: Patterns in one industry. *Strategic Management Journal*, 1(3), 209-226.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(5), 111-125.
- Lerner, J. & Malmendier, U. (2013). With a little help from my (random) friends: Success and failure in post-business school entrepreneurship. *Review of Financial Studies*, 26(10), 2411-2457.
- Lerner, J. & Stern, S. (2012). Innovation policy and the economy: Introduction to Vol 12. *Innovation Policy and the Economy*, 12(1), 10-15.
- Lewis, M. W., Welsh, M. A., Dehler, G. E. & Green, S. G. (2002). Product development tensions: exploring contrasting styles of project management. *The Academy of Management Journal*, 45(3), 546-564.
- Liao, S., Fu, L. & Liu, Z. (2020). Investigating open innovation strategies and firm performance: The moderating role of technological capability and market information management capability. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(1), 23-39.
- Lin, C. H., Lin, H. L. & Lin, E. S. (2016). Is there a complementary relationship between product and process innovation on productivity in Taiwanese manufacturing firms?, *Hitotsubashi Journal of Economics*, 57(2), 139-173.
- Lin, C., Tsai, H. & Wu, J. (2014). Collaboration strategy decision-making using the Miles and Snow typology. *Journal of Business Research*, 67(9), 1979-1990.
- Lin, H. & Darnall, N. (2015). Strategic alliance formation and structural configuration. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 549-564.
- Lin, L., Zhou, L., Zhang, X., Chen, Z. & Tian, F. (2018). Technological configuration capability, strategic flexibility, and organizational performance in Chinese high-tech organizations. *Sustainability*, 10(5), 1-17.
- Lippman, S. A. & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418-438.

- Liu, X., van Jaarsveld, D. D., Batt, R. & Frost, A. C. (2014). The influence of capital structure on strategic human capital: Evidence from U.S. and Canadian firms. *Journal of Management*, 40(2), 422-448.
- Liu, Y., Ram, S., Lusch, R. F. & Brusco, M. (2010). Multicriterion market segmentation: A new model, implementation, and evaluation. *Marketing Science*, 29(5), 880-894.
- Lizarralde, G., Blois, M. & Latunova, I. (2011). Structuring of temporary multi-organizations: Contingency theory in the building sector. *Project Management Journal*, 42(4), 19-36.
- Lovas, B. & Ghoshal, S. (2000). Strategy as guided evolution. *Strategic Management Journal*, 21(9), 875-896.
- Lu, L. Y. Y. (2007). Protecting intellectual property rights. *Research Technology Management*, 50(2), 51-56.
- Luan, S., Reb, J. & Gigerenzer, G. (2019). Ecological rationality: Fast and frugal heuristics for managerial decision making under uncertainty. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1735-1759.
- Lumbreras, S., Ramos, A. & Cerisola, S. (2013). A progressive contingency incorporation approach for stochastic optimization problems. *IEEE Transactions on Power Systems*, 28(2), 1452-1460.
- Luo, Z. W., Ren, G. L., Jiao, H., Cai, H. B., & Xu, Y. F. (2014). Dynamic capability, technology paradigm transformation and innovation strategy: A longitudinal case analysis based on Tencent Wechat's micro-innovation of integration and iteration. *Management World*, 8, 152-168.
- MacDonald, A., Clarke, A. & Huang, L. (2019). Multi-stakeholder partnerships for sustainability: Designing decision-making processes for partnership capacity. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 409-426.
- Macdonald, N. & Howell, G. (2019). Killing me softly: Competition in artificial intelligence and unmanned aerial vehicles. *PRISM*, 8(3), 102-127.
- Magalhaes, R. (2018). Design discourse for organization design: Foundations in human-centered design. *Design Issues*, 34(3), 6-16.

- Maier, D., Maier, A., Aşchilean, I., Anastasiu, L. & Garviş, O. (2020). The Relationship between Innovation and Sustainability: A Bibliometric Review of the Literature. *Sustainability*, 12(10), 1-20.
- Mako, C., Csizmadia, P., Illessy, M., Iwasaki, I. & Szanyi, M. (2013). Diffusion of innovation in service firms (Hungarian versus Slovakian business service firms). *Journal for East European Management Studies*, 18(1), 135-147.
- Malecki, E.J. (1981). Science, technology, and regional economic development: Review and prospects. *Research Policy*, 10(4), 312-334.
- Malerba, F. (2005). Sectoral systems of innovation: A framework for linking innovation to the knowledge base, structure, and dynamics of sectors. *Economics of Innovation New Technology*, 14(1-2), 63-82.
- Marinescu, P. (2017). Creativity, invention and innovation – Catalysts of a perfect management. *Manager*, 25, 5-7.
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8(1), 1-23.
- Martinez, B., Vilajosana, X., Monton, M. & Vilajosana, I. (2018). Supporting the IoT business value through the platformization of pilots. *IEEE Pervasive Computing*, 17(4), 29-39.
- Martinez-Leon, I. M. & Martinez-Garcia, J. A. (2011). The influence of organizational structure on organizational learning. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 537-566.
- Martins, E. & Martins, N. (2002). An organizational culture model to promote creativity and innovation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 58-65.
- Mascarenhas, B. & Aaker, D. A. (1989). Mobility barriers and strategic groups. *Strategic Management Journal*, 10(5), 475-485.
- Mas-Ruiz F. J. (1999). Dynamic analysis of competition in marketing: strategic groups in Spanish Banking. *International Journal of Bank Marketing*, 17(5), 233-250.
- Mas-Ruiz, F. J. & Ruiz-Moreno, F. (2017). How strategic groups act competitively within and across markets. *Managerial and Decision Economics*, 38(7), 1017-1032.



- Matheson, C. (2009). Understanding the policy process: The work of Henry Mintzberg. *Public Administration Review*, 69(6), 1148-1161.
- Mazzanti, M., Paolo P. & Ermanno T. (2006). Organizational innovations, human resources and firm performance - The Emilia-Romagna food sector. *The Journal of Socio-Economics*, 35(1), 123–141.
- McAdam, R. & Galloway, A. (2005). Enterprise resource planning and organisational innovation: a management perspective. *Industrial Management and Data Systems*, 105(3), 280-290.
- McGee, J. & Thomas, H. (1986). Strategic groups: Theory, research and taxonomy. *Strategic Management Journal*, 7(2), 141-160.
- McLaren, T. S., Head, M. M., Yuan, Y. & Chan, Y. E. (2011). A Multilevel model for measuring fit between a firm's competitive strategies and information systems capabilities, *MIS Quarterly*, 35(4), 909-929.
- McNamara, G., Deephouse, D. L. & Luce R. A. (2003). Competitive positioning within and across a strategic group structure: The performance of core, secondary, and solitary firms. *Strategic Management Journal*, 24(2), 161-181.
- Mehra, A. (1996). Resource and market based determinants of performance in The U.S. banking industry. *Strategic Management Journal*, 17(4), 307-322.
- Meissner, J. O. & Sprenger, M. (2011). Mixing methods in innovation research: Studying the process-culture-link in innovation management. *Historical Social Research*, 36(1), 180-198.
- Meyer, A. D., Tsu, A. S. & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mikalef, P., Pateli, A., Batenburg, R. S. & Van de Wetering, R. (2015). Purchasing alignment under multiple contingencies: A configuration theory approach. *Industrial Management & Data Systems*, 115(4), 625-645.

- Mikheeva, O. (2019). Financing of innovation: National development banks in newly industrialized countries of East Asia. *Journal of Post Keynesian Economics*, 42(4), 590-619.
- Mikkola, J. H. (2001). Portfolio management of R&D projects: Implications for innovation management. *Technovation*, 21(7), 423-435.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw Hill.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. & Coleman, H. J. Jr, (1978). Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Milic, T. (2013). Innovation management in times of economic crisis. *Management* 18(66), 81-88.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategic formulation. *Management Science*, 24(9), 921- 933.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum, *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Miller, D. (1981). Toward a new contingency approach: The search for organization gestalt. *Journal of Management Studies*, 18(1), 1-26.
- Miller, D. (1992). Environmental fit versus internal fit. *Organization Science*, 3(2), 159-178.
- Miller, D. (1996). Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, 17(7), 505-512.
- Miner, A. S. (1990). Structural evolution through idiosyncratic jobs: The potential for unplanned learning. *Organization Science*, 1(2), 195-210.
- Miner, J. B. (1984). The validity and usefulness of theories in an emerging organizational science. *The Academy of Management Review*, 9(2), 296-306.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Ghoshal, S., Lampel, J. & Quinn, J. B. (2003). *The strategy process: Concepts, contexts, cases*. London: Pearson.

- Minzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, *11*, 171-195.
- Mir, S. (2019). Colonialism, postcolonialism, globalization, and Arab culture. *Arab Studies Quarterly*, *41*(1), 33-58.
- Mocsary, G. A. (2016). Freedom of corporate purpose. *Brigham Young University Law Review*, *5*, 1319-1394.
- Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, *44*(6), 910–931.
- Moran, P. (2005). Structural vs. Relational embeddedness: Social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, *26*(12), 1129-1151.
- Moro, S.R., Cauchick-Migue, P.A., & Mendes, G.H. (2020). Product-service systems benefits and barriers: An overview of literature review papers. *Industrial Engineering and Management*, *11*(1), 61-70.
- Morris, T. (2007). Internal and external sources of organizational change: Corporate form and the banking industry. *The Sociological Quarterly*, *48*(1), 119-140.
- Mortati, M. (2015). A framework for design innovation: Present and future discussions. *Design Issues*, *31*(4), 4-16.
- Morton, N. A. & Hu, Q. (2008). Implications of the fit between organizational structure and ERP: A structural contingency theory perspective. *International Journal of Information Management*, *28*(5), 391-402.
- Moshed, M, W. & Amin, V. (2011). The impact of transformational leadership on organizational innovation moderated by organizational culture. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, *5*(6), 504-508.
- Mothe, C. & T. U. Nguyen-Thi (2012). Non-technological and technological innovations: Do services differ from manufacturing? An empirical analysis of Luxembourg firms. *International Journal of Technology Management*, *57*(4), 227-244.

- Moussa, B. N. & El Arbi, R. (2020). The impact of human resources information systems on individual innovation capability in Tunisian companies: the moderating role of affective commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 18-25.
- Mueller, V., Rosenbusch, N. & Bausch, A. (2013). Success patterns of exploratory and exploitative innovation: A Meta-analysis of the influence of institutional factors. *Journal of Management*, 39(6), 1606–1636.
- Muktiyanto, A. (2017). The effect of application of management accounting to performance through strategy. *Accounting & Finance Review*, 2(4), 1-11.
- Murley, C. (1948). Man: The measure of the classics. *The Classical Journal*, 43(7), 419-424.
- Murray, J. A. (1984). A concept of entrepreneurial strategy. *Strategic Management Journal*, 5(1), 1-13.
- Nair, N. K. & Sodhi, J. S. (2012). CSR practices by SMEs in India: Lessons from five case studies. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(4), 583-597.
- Nambisan, S. (2013). Information technology and product/service innovation: A brief assessment and some suggestions for future research. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(4), 215-226.
- Nayyar, P. (1989). Strategic groups: A comment. *Strategic Management Journal*, 10(1), 101-103.
- Nelson R. R. & Winter, S. G. (1978). Forces generating and limiting concentration under Schumpeterian competition. *Rand Journal of Economics*, 9(2), 524-548.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling Procedures: Issues and Applications*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nikoloski, K. 2015. Leadership and Management: Practice of the Art of Influence. *Annals of 'Constantin Brancusi' University of Targu-Jiu: Economy Series*, 2(1): 31-39.
- Öcal, H. ve Özkara, B. (2018). Stratejik esneklik ve stratejik duruş arasındaki ilişki: Afyonkarahisar mermer endüstrisinde bir araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 329-353.

- OECD. (2003). *Emerging risks in the 21st century: An agenda for action*. Paris: OECD Publishing
- OECD. (2005). *Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2015). *Frascati Manual: Guidelines for collecting and reporting data on research and experimental development*. Paris: OECD Publishing.
- Oeij, P. R. A., Dhondt, S. & Korver, T. (2011). Workplace innovation, social innovation, and social quality. *The International Journal of Social Quality*, 1(2), 31-49.
- Ojala, A. (2019). Trade-offs or complements? Balancing diversified stakeholder expectations, institutional pressures, and functional demands in the strategic management of business schools. *Nordic Journal of Business*, 68(2), 23-53.
- Oldham, G. R. & Hackman, J. R. (1981). Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 66-83.
- Onwuegbuzie, A. J. & Collins, K. M. (2007). A Typology Of mixed methods sampling designs in social science research. *The Qualitative Report*, 12(2), 281-316.
- Panagiotou, G. (2006). Managerial cognitions of competitive environments: a strategic group analysis. *Management Research News*, 29(7), 439-456.
- Parayil, G. (1991). Schumpeter on invention, innovation and technological change. *Journal of the History of Economic Thought*, 13(1), 78-89.
- Parker, S. C. & van Witteloostuijn, A. (2010). A general framework for estimating multidimensional contingency fit. *Organization Science*, 21(2), 540-553.
- Penagos-Londono, G. I. & Ruiz-Moreno, F. (2019). Identifying dynamics in strategic groups. *Journal of Modeling in Management*, 14(2), 408-429.
- Peng, M. W., Tan, J. & Tong, T.W. (2004). Ownership types and strategic groups in an emerging economy. *Journal of Management Studies*, 41(7), 1105-1129.
- Perry Smith, J. E. & Manucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, 42(1), 53-79.

- Peteraf, M. & Shanley, M. (1997). Getting to know you: A theory of strategic group identity. *Strategic Management Journal, Summer Special Issue, 18*, 165-186.
- Peteraf, M. (1993). Intraindustry structure and response toward rivals. *Journal of Managerial and Decision Economics, 14*(6), 519-528.
- Petit, P. (1999). Structural forms and growth regimes of the Post-Fordist era. *Review of Social Economy, 57*(2), 220-243.
- Pfarrer, M. D., Devers, C. E., Corley, K., Cornelissen, J. P., Lange, D., Makadok, R.,.... Weber, L. (2019). Sociocognitive Perspectives in Strategic Management. *Academy of Management Review, 44*(4), 767-774.
- Pfeffer, J. & Leblebici, H. (1973). The effect of competition on some dimensions of organizational structure. *Social Forces, 52*(2), 268-279.
- Pianta, M. (1995). Technology and growth in OECD countries, 1970-1990. *Cambridge Journal of Economics, 19*(1), 175-187.
- Pierce, L. J. & Delbecq, A. L. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *The Academy of Management Review, 2*(1), 27-37.
- Pires, C. P., Sarkar, S. & Carvalho, L. (2008). Innovation in services - How different from manufacturing? *Service Industries Journal, 28*(10), 1339-1356.
- Pittino, D. & Visintin, F. (2009). Innovation and strategic types of family SMEs: A Test and extension of Miles and Snow's configurational model. *Journal of Enterprising Culture, 17*(3), 257-295.
- Porac, J. F., Thomas, H. & Baden-Fuller, C. (1989). Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies, 26*(4), 397-416.
- Porter, M. E. (1979). The structure within industries and companies' performance. *The Review of Economics and Statistics, 61*(2), 214-227.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1981). The Contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review, 6*(4), 609-620.

- Prahalad, C. K. & Mashelkar, R. A. (2010). Innovation's holy grail: A few Indian pioneers have figured out how to do more with fewer resources for more people. *Harvard Business Review*, 88(7-8):132–41.
- Pratt, N. (2003). On Martyn Hammersley's critique of Bassey's concept of the fuzzy generalisation. *Oxford Review of Education*, 29(1), 27-32.
- Pridmore, J. & Hamalainen, L. E. (2017). Market segmentation in (in)action: marketing and 'yet to be installed' role of big and social media data. *Historical Social Research / Historische Sozialforschung*, 42(1), 103-122.
- Qian, C., Qing C. & Riki, T. (2013). Top management team functional diversity and organizational innovation in China: The moderating effects of environment. *Strategic Management Journal*, 34(1), 110-120.
- Quadros, R., Furtado, A., Bernardes, R. & Franco, E. (2001). Technological innovation in Brazilian Industry: An assessment based on the São Paulo innovation survey. *Technological Forecasting & Social Change*, 67(2-3), 203-219.
- Radosevic, S. & Myrzakmet, M. (2009). Between vision and reality: Promoting innovation through technoparks in an emerging economy. *Technovation*, 29(10), 645-656.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.
- Rakic, S. (2019). The role Of product-related services in Serbian manufacturing industry. *Emerging Trends in Industrial Engineering*. DOI: 10.21428/92f19a8b.c7429956
- Ramos-Rodríguez, A. R. & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25(8), 981-1004.
- Ratheeswari, K. (2018). Information communication technology in education. *Journal of Applied and Advanced Research*, 3(1), 45-47.
- Rathod, H. (2017). Globalization & culture: issues and perspectives in India. *Research Horizons*, 7, 15-21.



- Rebiere, P. & Mavoori, H. (2016). French pharmaceutical strategic clusters: A hybrid inducto-deductive framework for visual analysis of competitive spaces. *Strategic Change*, 25(4), 343-360.
- Reger, R. K. & Huff, A. S. (1993). Strategic groups: A cognitive perspective. *Strategic Management Journal*, 14(2), 103-123.
- Rematisios, I. & Pollalis, Y. A. (2018). Strategic value of NATO's investment on science, technology & innovation (STI): Management of information and knowledge as intangible assets. *Journal of Defense Resources Management*, 9(2), 5-17.
- Reynolds, N., Diamantopoulos, A. & Schlegelmilch, B. (1993). Pretesting in questionnaire design: A review of the literature and suggestions for further research. *Journal of the Market Research Society*, 35(2), 171- 182.
- Roberts, E. B. (2007). Managing invention and innovation. *Research Technology Management*, 50(1), 35-54.
- Robertson, D. A. (2003). Agent-based models of a banking network as an example of a turbulent environment: the deliberate vs. Emergent strategy debate revisited. *Emergence*, 5(2), 56-71.
- Romanelli, E. & Tushman, M. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141–1166.
- Roper, S. & Turner, J. (2020). R&D and innovation after COVID-19: What can we expect? *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(6), 504-514.
- Rosa, J. A., Porac, J. F., Spanjol-Runser, J. & Saxon, M. S. (1999). Sociocognitive dynamics in a product market. *Journal of Marketing*, 63(4), 64-77.
- Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: Critical factors for the 1990s. *R&D Management*, 22(3), 221- 239.
- Rousseau, D. M. (2014). System philosophy and the unity of knowledge. *Systems Research & Behavioral Science*, 31(2), 146-159.
- Rousseau, D. M. (1979). Assessment of technology in organizations: Closed versus open systems approach. *Academy of Management Review*, 4(4), 531-542.

- Roy, A. (2009). Why India cannot plan its cities: Informality, insurgence and the idiom of urbanization. *Planning Theory*, 8(1), 76-87.
- Rubin, G. D. & Abramson, R. G. (2018). Creating value through incremental innovation: Managing culture, structure and process. *Radiology*, 288(2), 330-340.
- Ruekert, R. W. & Orville, C. W. Jr. (1987). Interactions between marketing and R&D departments in implementing different business strategies. *Strategic Management Journal*, 8(3), 233-248.
- Rugman, A. M. & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23(8), 769-780.
- Ryu, H. S. & Lee, J. N. (2018). Understanding the role of technology in service innovation: Comparison of three theoretical perspectives, *Information & Management*, 55(3), 294-307.
- Ryu, H. S. & Lee, J.-N. (2016). Innovation patterns and their effects on firm performance. *Service Industries Journal*, 36(3-4), 81-101.
- Sadiq, F., Hussain, T. & Naseem, A. (2020). Manager's disruptive innovation activities: The construct, measurement and validity. *Management Decision*, 59(2), 153-174.
- Samuelson, P. A. (1983). 1983: Marx, Keynes and Schumpeter. *Eastern Economic Journal*, 9(3), 166-179.
- Santoro, M. D. & Chakrabarti, A. K. (2002). Firm size and technology centrality in industry-university interactions. *Research Policy*, 31(7), 1163-1180.
- Saraç, M. (2019). Which firms outperform the others under uncertainty: Revisiting Miles and Snow Typology. *International Journal of Social Inquiry*, 12(1), 261-285.
- Saraç, M., Ertan, Y. & Yücel, E. (2014). How do business strategies predict firm performance? An investigation on Borsa Istanbul 100 Index. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 61, 121-134.
- Sarason, Y. & Tegarden, L. F. (2003). The erosion of the competitive advantage of strategic planning: A configuration theory and resource based view. *Journal of Business and Management*, 9(1), 1-20.

- Sargut, A. S. (2015). Yapısal koşul bağımlılık kuramının örgütsel çevre kuramları bağlamındaki yeri. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Ed.), *Örgüt Kuramları* (3. baskı) içinde (s. 35-75). Ankara: İmge Kitabevi.
- Sariol, A. M. & Abebe, M. A. (2017). The influence of CEO power on explorative and exploitative organizational innovation. *Journal of Business Research*, 73, 38-45.
- Sayilar, Y. (2016). The past, present and future of structural contingency theory. *Is, Guc*, 18(4), 95-124.
- Schimmer, M. & Brauer, M. (2012). Firm performance and aspiration levels as determinants of firm's strategic repositioning within strategic group structures. *Strategic Organization*, 10(4), 406-435.
- Schmenner, R. W. (2008). Manufacturing, service, and their integration: Some history and theory. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(5), 431-443.
- Schneider, L., Günther, J., & Brandenburg, B. (2010). Innovation and skills from a sectoral perspective: A linked employer - employee analysis. *Economics of Innovation and New Technology*, 19(2), 185-202.
- Schober, P., Boer, C. & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763-1768.
- Schonberger, M., Keller, P.G. & Maffei, F. (2018). Trends in Strategic Management: Do different keywords analysis approaches induce different results?. *Journal of Business Management*, 15, 5-36.
- Schoonhoven, C. B. (1981). Problems with contingency theory: Testing assumptions hidden within the language of contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 26(3), 349-377.
- Schrand, A. M. (2016). Additive manufacturing: from form to function. *Strategic Studies Quarterly*, 10(3), 74-90.
- Schrepp, M. (2020). On the usage of Cronbach's Alpha to measure reliability of UX Scales. *Journal of Usability Studies*, 15(4), 247-258.
- Schubert, C. (2013). How to evaluate creative destruction: Reconstructing Schumpeter's approach. *Cambridge Journal of Economics*, 37(2), 227-250.

- Schubert, T. (2010). Marketing and organizational innovations in entrepreneurial innovation processes and their relation to market structure and firm characteristics. *Review of Industrial Organization*, 36(2), 189-212.
- Schulz, M. (1998). Limits to bureaucratic growth: The density dependence of organizational rule births. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 845-876.
- Seguy, A., Noyes, D., & Clermont, P. (2010), Characterization of collaborative decision making processes. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 23(11), 1046-1067.
- Şener, S. & Hobikoğlu, E. H. (2013). Structural effect of enterprises open-closed innovation models tendencies in product output process: a study on the enterprises located in the IMES industrial estate - Turkey example. *Procedia*, 99, 986-996.
- Shalley, C. E. & Perry Smith, J. E. (2008). The emergence of team creative cognition: The role of diverse outside ties, sociocognitive network centrality, and team evolution. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), 23-41.
- Sharp, P. A. (2014). Meeting global challenges: Discovery and innovation through convergence. *Science*, 346(6216), 1468-1471.
- Sheremata, W. A. (2004). Competing through innovation in network markets: Strategies for challengers. *The Academy of Management Review*, 29(3), 359-377.
- Sherman, D. J. & Rhoades, R. G. (2010). Cycle time reduction in defence acquisition. *Research Technology management*, 53(5), 46-54.
- Shewchuk, J. P. & Moodie, C. L. (1998). Definition and classification of manufacturing flexibility types and measures. *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, 10, 325-349.
- Shortell, S. M. & Zajac, E. J. (1990). Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal*, 33(4), 817-832.
- Sim, J., & Lewis, M. (2011). The size of a pilot study for a clinical trial should be calculated in relation to considerations of precision and efficiency. *Journal of Clinical Epidemiology*, 65(3), 301-308.

- Simon, H. A. (1993). Decision making: Rational, nonrational, and irrational. *Educational Administration Quarterly*, 29(3), 392-411.
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624.
- Siqueira, R. P., & Pitassi, C. (2016). Sustainability-oriented innovations: Can mindfulness make a difference? *Journal of Cleaner Production*, 139, 1181–1190.
- Sireci, S. G. (2007). On validity theory and test validation. *Educational Researcher*, 36(8), 477-481.
- Slater, S. F. & Olson, E. M. (2000). Strategy type and performance: The influence of sales force management. *Strategic Management Journal*, 21(8), 813-829.
- Slater, S. F. ve Narver, J. C. (1993). Product-market strategy and performance: An analysis of the Miles and Snow strategy types. *European Journal of Marketing*, 27(10), 33-51.
- Slater, S. F., Olson, E. M. & Finnegan, C. (2011). Business strategy, marketing organization culture, and performance. *Marketing Letters*, 22(3), 227-242.
- Slater, S. F., Olson, E. M. & Hult, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability-performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1221-1231.
- Slater, S. F., Olson, E. M. & Hult, G. T. M. (2010). Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. *Business Horizons*, 53(5), 469-479.
- Slavnic, Z. (2017). Research and data-sharing policy in Sweden - Neoliberal courses, forces and discourses. *Prometheus*, 35(4), 249-266.
- Slavova, M. (2014). Consumerism as a source for innovation and product development. *Economic Alternatives*, 2, 5-19.
- Smith, P. A. C. (2003). Implications of complexity and chaos theories for organizations that learn. *The Learning Organization*, 10(6), 321-324.
- Snihur, Y. & Zott, C. (2015). Towards an institutional perspective on business model innovation. *Academy of Management Proceedings*, 1, 11132.
- Snow, C. C. & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 317-336.

- Snowdon, A., DeForge, R. & Olla, P. (2017). Innovation acquisition: A strategy for global scalability of the health promotion agenda. *Georgetown Journal of International Affairs*, 18(2), 120-128.
- Sollosy, M., Guidice, R. M. & Parboteeah, K. P. (2019). Miles and Snow's strategic typology redux through the lens of ambidexterity. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 925-946.
- Sonenshein, S. (2009). Emergence of ethical issues during strategic change implementation. *Organization Science*, 20(1), 223-239.
- Sonenshein, S., Nault, K. & Obodaru, O. (2017). Competition of a different flavor: how a strategic group identity shapes competition and cooperation. *Administrative Science Quarterly*, 62(4), 626-656.
- Song, M., Di Benedetto, C. A. & Nason, R. W. (2007). Capabilities and financial performance: the moderating effect of strategic type. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 18-34.
- Song, M., Nason, R. W. & Di Benedetto, C. A. (2008). Distinctive marketing and information technology capabilities and strategic types: A Cross-national investigation. *Journal of International Marketing*, 16(1), 4-38.
- Sosa, M. E. (2011). Where do creative interactions come from? The role of tie content and social networks. *Organization Science*, 22(1), 1-21.
- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 18(1), 103-118.
- Spector, B. (2013). The social embeddedness of business model enactment: Implications for theory and practice. *Journal of Strategy and Management*, 6(1), 27-39.
- Spencer, B., Peyrefitte, J. & Churchman, R. (2003). Consensus and divergence in perceptions of cognitive strategic groups: Evidence from the health care industry. *Strategic Organization*, 1(2), 203-230.
- Spiezia, V. (2011). Are ICT users more innovative? An analysis of ICT-enabled innovation in OECD firms. *OECD Journal: Economic Studies*, 1(4), 99-119.

- Spithoven, A., Vanhaverbeke, W. & Roijackers, N. (2013). Open innovation practices in SMEs and large enterprises. *Small Business Economics*, 41(3), 537-562.
- Stach, G. (2006). Business alliances at Eli Lilly: A successful innovation strategy. *Strategy & Leadership*, 34(5), 28-33.
- Stettner, U. & Lavie, D. (2014). Ambidexterity under scrutiny: Exploration and exploitation via internal organization, alliances and acquisitions. *Strategic Management Journal*, 35(13), 1903-1929.
- Suarez-Serrano, E. & Pina-Mavarez, E. (2011). R&D, risk, and performance in the Spanish pharmaceutical industry: A strategic group analysis. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 8(2), 191–210.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Journal*, 20(3), 571-610.
- Sulistyo, H. & Ayuni, S. (2020). Competitive advantages of SMEs: The roles of innovation capability, entrepreneurial orientation, and social capital. *Contaduría y Administración*, 65(1), 1-18.
- Syam, N. B. & Pazgal, A. (2013). Co-creation with production externalities. *Marketing Science*, 32(5), 805-820.
- Szatow, T. (2014). Community-owned microgrids: The challenges and what to do about them. *ReNew: Technology for a Sustainable Future*, 129(Oct/Dec), 41-43.
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Ankara Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü. (2020). Ankara İl Sanayi Durum Raporu. <https://www.sanayi.gov.tr/plan-program-raporlar-ve-yayinlar/81-il-sanayi-durum-raporlari/mu2603011607>
- Tabak, F. & Barr, S. H. (1996). Adoption of organizational innovations: Individual and organizational determinants. *Academy of Management Proceedings*, 1, 388- 392.
- Taifa, I. W. R. & Vhora, T. N. (2019). Cycle time reduction for productivity improvement in the manufacturing industry. *Journal of Industrial Engineering and Management Studies*, 6(2), 147-164.



- Tang, Z. & Tang, J. (2012). Entrepreneurial orientation and SME performance in China's changing environment: The moderating effects of strategies. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 409-431.
- Tarter, C. J. & Hoy, W. K. (1998). Toward a contingency Theory of decision making. *Journal of Educational Administration*, 36(3), 212- 228.
- Teddlie C, Yu F. (2007). Mixed methods sampling: A typology with examples. *Journal of Mixed Methods Sesearch*, 1(1):77-100.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teirlinck, P. & Poelmans, E. (2012). Open innovation and firm performance in small-sized R&D active companies in the chemical industry: the case of Belgium. *Journal of Business Chemistry*, 9(3), 117-131.
- Thietart, R. A. & Forgues, B. (1995). Chaos theory and organization. *Organization Science*, 6(1), 19-31.
- Thomas, A. S. & Ramaswamy, K. (1996). Matching managers to strategy: Further tests of the Miles and Snow Typology. *British Journal of Management*, 7(3), 247-261.
- Thomas, H. (1984). Mapping strategic management research. *Journal of General Management*, 9(4), 55-72.
- Thota, H. & Munir, Z. (2011). *Key Concepts in Innovation*. New York: Macmillan Publishers Ltd.
- Tiffin, S. & Kunc, M. (2011). Measuring the roles universities play in regional innovation systems: A comparative study between Chilean and Canadian natural resource-based regions. *Science and Public Policy*, 38(1), 55-66.
- Toledo, L. A. & Zilber, M. A. (2012). An analysis of the fallacy of taking apart technology and inovation. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 9(1), 211-230.
- Toporowski, W. & Lademann, R. (2014). The importance of assortment, pricing, and retail site location for competition in food Retailing: Results from marketing research. *Marketing: ZFP – Journal of Research and Management*, 36(2), 131-140.

- Tou, Y., Watanabe, C., Moriya, K., Naveed, N., Vurpillat, V. & Neittaanmaki, P. (2019). The transformation of R&D into neo open innovation - A new concept in R&D endeavor triggered by Amazon. *Technology in Society*, 58, 1-21.
- Tribe, K. (1999). Adam Smith: Critical theorist? *Journal of Economic Literature*, 37(2), 609-632.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2020). KOBİ İstatistikleri Raporu (2009-2019). <https://www.tuik.gov.tr/indir/duyuru/kobi-istatistikleri-raporu.pdf>
- Turner, R. & Miterev, M. (2019). The organizational design of the project-based organization. *Project Management Journal*, 50(4), 487-498.
- Tylecote, A. & Ramirez, P. (2008). Finance, corporate governance and the new techno economic paradigm. *Recherches Économiques de Louvain / Louvain Economic Review*, 74(4), 583-613.
- Ulku, H. (2007). R&D, innovation, and growth: Evidence from four manufacturing sectors in OECD countries. *Oxford Economic Papers, New Series*, 59(3), 513-535.
- Van Assche, K., Gruezmacher, M., Verschraegen, G. & Valentinov, V. (2019). The social, the ecological, and the adaptive. Von Bertalanffy's general systems theory and the adaptive governance of social-ecological systems. *Systems Research and Behavioral Science*, 36(3), 308-321).
- Van de Ven, A. H., Ganco, M. & Hinings, C. R. (2013). Returning to the frontier of contingency theory of organizational and institutional designs. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 393-440.
- Van der Have, R. P. & Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies? *Research Policy*, 45(9), 1923-1935.
- Van der Meer, H. (2007). Open innovation – The Dutch treat: Challenges in thinking in business models. *Creativity and Innovation Management*, 16(2), 192-202.
- Van Grack, T. (2018). Investing in entrepreneurs everywhere. *Issues in Science and Technology*, 35(1), 53-55.

- Van Offenbeek, M., Sorge, A. & Knip, M. (2009). Enacting fit in work organization and occupational structure design: The case of intermediary occupations in a Dutch hospital. *Organization Studies*, 30(10), 1083-1114.
- Veer, T., Lorenz, A. & Blind, K. (2016). How open is too open? The mitigating role of appropriation mechanisms in R&D cooperation settings. *R&D Management*, 46(53), 1113-1128.
- Vehvilainen, M., Vuolanto, P. & Ylijoki, O. H. (2010). Gender equality in interface organizations between science, technology and innovation. *Journal of Technology Management and Innovation*, 5(1):64-74.
- Victer, R. S. (2020). Connectivity knowledge and the degree of structural formalization: A contribution to a contingency theory of organizational capability. *Journal of Organization Design*, 9(1), 1-22.
- Vinod G. (1995). *Sketches of Thought*. Massachusetts: MIT Press.
- Vishnu C.R., Sridharan, R., Gunasekaran, A. & Kumar, P. N. R. (2019). Strategic capabilities for managing risks in supply chains: Current state and research futurities. *Journal of Advances in Management Research*, 17(2), 173-211.
- Vlados, C. (2019). Change management and innovation in the "Living Organization": The Stra.Tech.Man Approach. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(2), 229-256.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17–24.
- Walker, R. M. (2013). Strategic management and performance in public organizations: findings from the Miles and Snow framework. *Public Administration Review*, 73(5), 675-685.
- Wallace, D. (2007). From future states to images of identity. *Foresight*, 9(1), 26-36.
- Wang, C. & Lu, Y. (2020). Can economic structural change and transition explain cross-country differences in innovative activity? *Technological Forecasting & Social Change*, 159, 1-14.

- Wang, W., Cao, Q., Qin, L., Zhang, Y., Feng, T. & Feng, L. (2019). Uncertain environment, dynamic innovation capabilities and innovation strategies: A case study on Qihoo 360. *Computers in Human Behavior*, 95, 284-294
- Wang, Z. & Jiang, Z. (2020). How R&D originality affects open innovation under knowledge spillovers? *European Journal of Innovation Management*, 23(4), 604-628.
- Weill, P. & Olson, M. H. (1989). An assessment of the contingency theory of management information systems. *Journal of Management Information Systems*, 6(1), 59-85.
- Weissmann, S. (2019). How not to regulate social media? *The New Atlantis*, 58(Spring), 58-64.
- Wiengarten, F., Bhakoo, V. & Gimenez, C. (2015). The impact of host country regulatory quality on the value creation process in e-business supply chains. *International Journal of Production Research*, 53(16), 4963-4978.
- Wijaya, N. P. N. P. & Saudi, M. H. M. (2019). Role of techno park for create technopreneurship in education industry case study: Bandung Techno Park. *Journal of Advanced in Dynamical & Control Systems - Special Issue*, 11(03), 580-58
- Wilhelm, M. & Dolfsma, W. (2018). Managing knowledge boundaries for open innovation - lessons from the automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 230-248.
- Wilson, R. F., Pan, W. & Schumsky, D. A. (2012). Recalculation of the critical values of Lawshe's content validity ratio. *Measurement and Evaluation in Counselling and Development*, 45(3), 197-210.
- Wood, S. (1979). A reappraisal of the contingency approach to organization. *Journal of Management Studies*, 16(3), 334-354.
- Wry, T., Deepphouse, D. L. & McNamara, G. (2007). Substantive and evaluative media reputations among and within cognitive strategic groups. *Corporate Reputation Review*, 9(4), 225-242.
- Wu, X., Zhao, Z. & Zhou, B. (2019). Legitimacy in adaptive business model innovation: An investigation of academic eBook platforms in China. *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(4), 719-742.

- Yaghmaie, F. (2003). Content validity and its estimation. *Journal of Medical Education*, 3(1), 25-27.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yates, C., Sweeney, B. A. & Mordue, G. D. (2017). Introduction: Public policy and Canada's automotive industry. *Canadian Public Policy*, 43(51), siii-svi.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yong, A. G. & Pearce, S. (2013). A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9(2), 79-94.
- Yoshioka-Kobayashi, T., Miyanoshita, T. & Kanama, D. (2020). Revisiting incremental product innovations in the food-manufacturing industry: An empirical study on the effect of intellectual property rights. *Journal of Economic Structures*, 9(1), 1-19.
- Yu, T. & Cannella, A. A. (2013). A comprehensive review of multimarket competition research. *Journal of Management*, 39(1), 76-109.
- Yun, J-H. J. & Liu, Z. (2019). Micro and macro dynamics of open innovation with a quadruple helix model. *Sustainability*, 11(12), 1-17.
- Zahra, S. A. & Pearce, J. A. (1990). Research evidence on the Miles-Snow typology. *Journal of Management*, 16(4), 751-768.
- Zhao, S. L., Song, W., Zhu, D. Y., Peng, X. B. & Cai, W. (2013). Evaluating China's regional collaboration innovation capability from the innovation actors perspective: An AHP and cluster analytical approach. *Technology Society*, 35(3), 182-190.
- Zheng, M., Feng, G.F., Feng, S. & Yuan, X. (2019). The road to innovation vs. The role of globalization: a dynamic quantile investigation. *Economic Modelling*, 83, 65-83.
- Zuniga-Vicente, J. A., Fuente-Sabate, J. M. & Rodriguez, J. (2004). A study of industry evolution in the face of major environmental disturbances: Group and firm strategic behaviour of Spanish Banks, 1983-1997. *British Journal of Management*, 15(3), 219-245.

## EKLER

### Ek- 1. Miles ve Snow Tipolojisi Ölçeği

Ankette yer alan her bir ifadeyi inceleyerek, ifadenin size uygunluğunu yandaki seçeneklerden birini yuvarlak içine alarak belirtiniz. İfadenin “doğru” ya da “yanlış” yanıtları yoktur, lütfen ifadeyi okuduktan sonraki aklınıza gelen ilk düşünceyi işaretleyiniz.

#### 1. Girişimcilik Problemleri – Pazar İlgi Alanı

Diğer işletmelerle kıyaslandığında, müşterilerimize sunduğumuz ürünler en iyi şu şekilde tanımlanır:

- İşletmeler ve pazar genelinde daha inovatif, sürekli değişen ve doğası gereği daha geniş kapsamlı ürünler (Arayıcı)
- Bazı birimlerde / bölümlerde ve pazarlarda değişmeyen fakat bazı birimlerde / bölümlerde ve pazarlarda inovatif olan ürünler (Analizci)
- İşletmelervepazargenelinde,iyiodaklanmış,nispetendeğişmeyenvetutarlı biçimde tanımlanmışürünler(Savunmacı)
- Büyük ölçüde çevreden gelen fırsatlara ve tehditlere cevap verme hedefiyle değişkenlik gösteren ürünler (Tepki Verici)

#### 2. Girişimcilik Problemleri – Başarı Durumu

Diğer işletmelerle kıyaslandığında, işletmemizin pazardaki imajı şu özelliklere sahiptir:

- Az sayıda fakat yüksek kaliteye sahip belirli ürünler sunar (Savunmacılar)
- Ancak detaylı bir analizden sonra yeni fikirleri ve inovasyonları benimser (Analizciler)
- Fırsatlara veya tehditlere, pazardaki konumunu korumak veya geliştirmek için tepki gösterir (Tepki Verici)
- İnovatif ve yaratıcı olma konusunda örnek gösterilir (Arayıcı)

#### 3. Girişimcilik Problemleri – Gözetim

İşletmemizin, pazardaki değişiklikleri ve trendleri takip etmek için ayırdığı süre en iyi şu şekilde ifade edilebilir:

- Uzun: Pazarı sürekli takip ediyoruz. (Arayıcı)
- Minimal: Pazarı takip etmeye fazla zaman ayırmıyoruz (Savunmacı)

- Ortalama: Pazarı takip etmek için makul bir süre ayırıyoruz (Analizci)
- Düzensiz: Pazarı takip etmek için bazen çok fazla, bazen çok az zaman ayırıyoruz (Tepki Verici)

#### **4. Girişimcilik Problemleri – Büyüme**

Diğer işletmelerle kıyaslandığında, ürün taleplerinde yaşadığımız artışlar veya azalmalar, büyük olasılıkla şu nedenlerden kaynaklanmaktadır:

- Faaliyet gösterdiğimiz pazarları tamamen geliştiren uygulamalarımız (Savunmacı)
- Pazar baskısına karşı, bazı riskler alarak yanıt veren uygulamalarımız (Tepki Verici)
- Yeni ürünlerle, agresif (saldırgan) bir şekilde yeni pazarlara giren uygulamalarımız (Arayıcı)
- Potansiyellerini dikkatli bir şekilde inceledikten sonra yeni ürünleri benimserken, faaliyet gösterdiğimiz pazarları iddialı bir şekilde derinleştiren uygulamalarımız (Analizci)

#### **5. Mühendislik Problemleri – Teknolojik Amaç**

Diğer işletmelerle kıyaslandığında, işletmemizin en önemli hedeflerinden birisi, aşağıdaki hususlara adanmışlık ve bağlılığımızdır:

- Maliyetleri kontrol altında tutmak (Savunmacı)
- Maliyetleri ve gelirleri dikkatle analiz etmek. Maliyetleri kontrol altında tutmak. Yeni ürünleri üretirken veya yeni pazarlara girerken seçici olmak (Analizci)
- Yeni ürün geliştirmek ve yeni pazarlara girmek için gerekli insan, kaynak ve ekipmanın, mevcut ve erişilebilir olmasını sağlamak (Arayıcı)
- Kritik tehditlere karşı gerekli önlemleri alarak, pazardaki konumumuzu koruduğumuzdan emin olmak (Tepki Verici)

#### **6. Mühendislik Problemleri – Teknolojik Genişlik**

Diğer işletmelerle kıyaslandığında, yönetici kadromuzun sahip olduğu yetkinlikler (beceriler) en iyi şu şekilde tanımlanabilir:

- Analitik: Yetkinlikleri hem trendlerin belirlenmesine hem de yeni ürünleri veya pazarları geliştirmelerine imkan tanır (Analizci)



- Uzmanlaşmış: Yetkinlikleri, bir veya birkaç alan üzerinde yoğunlaşmıştır (Savunmacı)
- Kapsamlı ve girişimci: Yetkinlikleri, çeşitliliğin, esnekliğin ve değişimin yaratılmasına imkan tanır (Arayıcı)
- Değişken: Yetkinlikleri, pazarın kısa vadeli talepleriyle ilişkilidir (Tepki Verici)

## **7. Mühendislik Problemleri – Teknolojik Tamponlar**

İşletmemizi, diğer işletmelerden koruyan yegane husus şudur:

- Gelişen trendleri dikkatlice analiz edebilmek ve yalnızca potansiyelini kanıtlamış olanları benimsemek (Analizci)
- Sınırlı sayıda faaliyeti, son derece iyi yapabilmek (Savunmacı)
- Yalnızca orta düzey potansiyele sahip olsalar bile, trendlere yanıt verebilmek (Tepki Verici)
- Sürekli olarak yeni ürünler ve pazarlar geliştirmek (Arayıcı)

## **8. Yönetimsel Problemler – Baskın Görüş**

Diğer işletmelerden farklı olarak, yönetim kadromuz şu hususlara odaklanma eğilimindedir:

- Maliyet ve kalite kontrol önlemleriyle, güvenli bir mali durumu sürdürmek (Savunmacı)
- Güvenli bir mali durumu korurken, pazardaki fırsatları analiz ederek yalnızca kanıtlanmış potansiyele sahip olanları seçmek (Analizci)
- Mevcut durumda karşılaştığımız fırsatları ve problemleri göz önüne alarak, gerekli faaliyetler ve iş fonksiyonları ile ilgilenmek (Tepki Verici)
- Yeni ürünler geliştirmek, yeni pazarlara veya pazar bölümlerine genişlemek (Arayıcı)

## **9. Yönetimsel Problemler – Planlama**

Diğer işletmelerle kıyaslandığında, işletmemiz geleceğe şu faaliyetlerle hazırlanıyor:

- Acil ilgilenilmesi gereken sorunlara veya zorluklara, mümkün olan en iyi çözümleri belirleyerek (Tepki Verici)
- Faaliyet gösterdiğimiz sektörde, yeni olacak veya yeni pazarlara ulaşacak ürünlerin üretilmesini sağlayacak trendleri ve fırsatları belirleyerek (Arayıcı)

- Mevcut ürünlerimizi ve pazar konumumuzu etkileyecek problemleri belirleyerek. Problemler çözümlerse koruyucu ve geliştirici planlar yaparak. (Savunmacı)
- Diğer işletmelerin, uzun vadeli potansiyele sahip olduğunu kanıtladığı trendleri belirleyerek. Aynı zamanda mevcut ürünlerimiz ve mevcut müşterilerimizin ihtiyaçları ile ilgili sorunlarını çözerek (Analizci)

## 10. Yönetimsel Problemler – Yapı

Diğer işletmelerle kıyaslandığında, işletmemizin yapısı \_\_\_\_\_:

- İşlevseldir (Bölmelere göre organize edilmiştir – Pazarlama, muhasebe, insan kaynakları, vb.)(Savunmacı)
- Ürün, hizmet veya pazar odaklıdır (Bazı bölümlerin, pazarlama veya muhasebe gibi sorumlulukları vardır) (Arayıcı)
- Öncelikle işlevseldir (Bölmeleri vardır). Ancak yeni veya daha büyük ürünler sunulacak faaliyet alanlarında ürün veya pazar odaklıdır (Analizci)
- Fırsatlarla karşılaşmamızı ve ortaya çıkan problemleri çözmemizi sağlamak için sürekli olarak değişir (Tepki Verici)

## 11. Yönetimsel Problemler – Kontrol Prosedürleri

Diğer işletmelerden farklı olarak, işletmemizin performansını değerlendirmek için kullanılan prosedürler en iyi şu şekilde tanımlanır:

- Çalışanları dahil olmaya teşvik edecek şekilde merkezi olmayan ve katılımcı (Arayıcı)
- Raporlarda yer alan unsurlar arasından, acil ilgilenilmesi gerekenlerine odaklı (Tepki Verici)
- Oldukça merkezi ve öncelikli olarak üst yönetimin sorumluluğunda (Savunmacı)
- Kanıksanmış ürünler özelinde merkezi, yeni ürünler özelinde katılımcı (Analizci)

## Ek-2. İnovasyon Stratejileri Ölçeği

Aşağıda yer alan sorulara cevaplarırken **inovasyon stratejileri** ile ilgili olarak her bir maddede yer alan faaliyeti ne sıklıkla tercih ettiğinizi ya da tercih etmediğinizi belirtiniz.

Hiçbir zaman  Nadiren  Bazen  Sıklıkla  Her zaman

Sorular	1	2	3	4	5
1. Ürünlerimizde, faaliyet gösterdiğimiz pazarın taleplerine göre değişimler yaparız					
2. Ürünlerimiz, tüketicilerin taleplerini karşılayacak alternatif özellikler içerir					
3. Müşterilerimizle, ürünlerimizle alakalı, güncel kullanım deneyimlerini öğrenmek için iletişim kurarız					
4. Müşterilerimizle, ürünlerimizle alakalı, geleceğe yönelik fikirlerini öğrenmek için iletişim kurarız					
5. Üretim süreçlerini hızlandırmak için ( <b>Çevrim süresi azaltımı</b> ), aynı anda birden çok işlem yapabilen üretim sistemleri kullanırız.					
6. Üretim süreçlerini hızlandırmak için ( <b>Çevrim süresi azaltımı</b> ), herhangi bir ürünü alternatif üretim sistemleri ile üretiriz.					
7. Üretim süreçlerini hızlandırmak için ( <b>Çevrim süresi azaltımı</b> ), 3D Yazıcılar kullanırız.					
8. Ürünlerimizde, müşterilerimizin deneyimlerinden faydalanarak geliştirdiğimiz özelliklere yer veririz					
9. Ürünlerimizde, müşterilerimizin geleceğe yönelik fikirlerinden faydalanarak geliştirdiğimiz özelliklere yer veririz					
10. Geliştirilecek teknolojik özelliklerimiz, tespit ettiğimiz eksiklikleri gidermek içindir					
11. Teknolojik eksikliklerimizin giderilmesi için işletmemizin içindeki kaynaklardan faydalanırız					
12. Teknolojik eksikliklerimizin giderilmesi için işletmemizin dışındaki kaynaklardan faydalanırız					
13. Geleceğe yönelik planlarımızda, kendi teknolojimizi üretme hedefimiz vardır					
14. Geleceğe yönelik planlarımızda, olası müşterilerimizin bize yapacakları katkıya yönelik analizler vardır					
15. Üretimde israfı minimize etmek için ( <b>Yalın Ürün Geliştirme</b> ), yapılacak inovasyona başlamadan önce, mevcut üretim sistemine etkisini tartışırız.					
16. Üretimde israfı minimize etmek için ( <b>Yalın Ürün Geliştirme</b> ), yapılan inovasyonu, üretim sistemine entegre etmeden önce test ederiz.					
17. Üretimde israfı minimize etmek için ( <b>Yalın Ürün Geliştirme</b> ), yapılan inovasyonu üretim sistemimize entegre ederiz					

<b>18.</b> İnovasyon faaliyetleri için, <b>yurtiçi menşeli</b> start-up veya KOBİ'lerle ortaklıklar kurarız.					
<b>19.</b> İnovasyon faaliyetleri için, <b>yurtdışı menşeli</b> start-up veya KOBİ'lerle ortaklıklar kurarız					
<b>20.</b> İnovasyon faaliyetleri için aynı anda ve birden çok, işletme ile ortaklıklar kurarız					
<b>21.</b> Ürünlerimizde, çalışanlarımızın farklılık yaratan fikirlerinden faydalanarak geliştirdiğimiz özellikler yer alır					
<b>22.</b> Ürünlerimizde, Ar&G bölümümüzün farklılık yaratan fikirlerinden faydalanarak geliştirdiğimiz özellikler yer alır					
<b>23.</b> Yeni ürünlerimiz, müşterilerimize talepleri ötesinde yeni yaşam tarzları sunar					
<b>24.</b> Yeni ürünlerimiz, alışlagelmişten tamamen farklı malzeme, teknoloji veya özellikler içerir					
<b>25.</b> Müşterilerimizi sınıflandırırken sosyal medya veya benzeri platformlardaki paylaşımlarından faydalanırız					
<b>26.</b> Müşterilerimizi sınıflandırırken büyük veri veya benzeri uygulamalardan faydalanırız					
<b>27.</b> Diğer işletmeleri, uyguladığı inovasyon faaliyetlerini bünyemize katma amacıyla satın alırız					
<b>28.</b> İnovasyon faaliyetlerimiz için ortaklık kurduğunuz işletmeleri satın alırız					

### Ek 3: İnovasyon Stratejileri Ölçeğine ait Korelasyon Katsayıları

	YP1	YP2	BY1	BY2	ÇS1	ÇS2	ÇS3	MD1	MD2	TG1	TG2	TG3	GU1	GU2	YÜG1	YÜG2	YÜG3	ORT1	ORT2	ORT3	İM1	İM2	YY1	YY2	PB1	PB2	SAT1	SAT2
YP1	1	0,010	,302**	-,279**	,269**	,154**	-,237**	,396**	-,270**	-,483**	-,411**	-,251**	-,630**	-,639**	,558**	-,549**	-,639**	-,247**	-,574**	-,510**	-,415**	-,401**	-,523**	-,521**	-,414**	-,463**	-,528**	-,532**
YP2	0,010	1	,328**	,139**	0,095	,207**	0,012	,129**	,151**	-,020	0,065	0,066	,119**	0,044	0,037	0,064	0,049	0,079	,099*	0,091	-,028	,145**	0,081	0,076	0,002	0,028	-,107**	0,054
BY1	,302**	,328**	1	,209**	,309**	,296**	,162**	,559**	,174**	,222**	,226**	0,079	,179**	,162**	,187**	,146**	-,266**	-,100**	-,205**	-,254**	0,050	0,026	0,023	,169**	-,239**	-,182**	-,207**	-,110**
BY2	-,279**	,139**	,209**	1	,120**	,298**	,340**	,215**	,640**	,420**	,255**	,241**	,428**	,359**	,434**	,417**	,407**	,179**	,388**	,250**	,239**	,472**	,345**	,260**	-,0012	,207**	,306**	,350**
ÇS1	,269**	0,095	,309**	,120**	1	,222**	,166**	,336**	,208**	-,116**	-,241**	0,011	-,323**	-,158**	-,138**	0,026	-,218**	0,004	-,236**	-,142**	-,160**	0,018	-,261**	,350**	-,200**	-,262**	-,217**	0,060
ÇS2	,154**	,207**	,296**	,298**	,222**	1	,176**	,349**	,283**	-,107**	0,035	0,019	0,056	0,092	0,037	0,074	0,068	0,033	-,105**	-,149**	,099*	,131**	0,083	0,082	-,190**	-,263**	0,024	0,086
ÇS3	-,237**	0,012	,162**	,340**	,166**	,176**	1	0,003	,304**	,170**	,297**	0,076	,236**	0,039	,366**	,313**	,288**	,381**	,380**	,335**	0,047	,290**	,137**	,146**	-,149**	,244**	,266**	,401**
MD1	,396**	,129**	,559**	,215**	,336**	,349**	0,003	1	,325**	-,274**	-,205**	,155**	,329**	,211**	-,305**	-,151**	,343**	0,061	-,328**	-,270**	0,054	-,101**	,225**	,288**	-,163**	,315**	,151**	-,200**
MD2	-,270**	,151**	,174**	,640**	,208**	,283**	,304**	,325**	1	,261**	,186**	,269**	,265**	,311**	,292**	,329**	,315**	,108**	,220**	,193**	,258**	,410**	,326**	,157**	,152**	0,050	,270**	,322**
TG1	-,483**	0,020	-,222**	-,420**	-,116**	-,107**	,170**	-,274**	,261**	1	,381**	,429**	,574**	,624**	,532**	,610**	,586**	,179**	,626**	,452**	,369**	,288**	,516**	,319**	,311**	,474**	,585**	,486**
TG2	-,411**	0,065	-,226**	,255**	-,241**	0,035	,297**	-,205**	,186**	,381**	1	-,142**	,530**	,440**	,433**	,466**	,430**	,321**	,517**	,516**	,384**	,267**	,264**	,310**	,129**	,451**	,508**	,514**
TG3	-,251**	0,066	0,079	-,241**	0,011	0,019	0,076	-,155**	,269**	,429**	-,142**	1	,310**	,358**	,254**	,344**	,381**	0,073	,440**	,261**	,148**	,232**	,582**	,327**	,293**	,314**	,275**	,315**
GU1	-,630**	,119**	-,179**	-,428**	-,323**	0,056	,236**	-,329**	,265**	,574**	,530**	,310**	1	,700**	,630**	,567**	,723**	,422**	,571**	,527**	,538**	,425**	,595**	,505**	,297**	,594**	,552**	,566**
GU2	-,639**	0,044	-,162**	,359**	-,158**	0,092	0,039	-,211**	,311**	,624**	,440**	,358**	,700**	1	,514**	,646**	,671**	,224**	,620**	,560**	,628**	,393**	,721**	,534**	,486**	,591**	,609**	,543**

YÜG 1	- ,558 **	0,03 7	- ,187 **	,434 **	- ,138 **	0,03 7	,366 **	- ,305 **	,292 **	,532 **	,433 **	,254 **	,630 **	,514 **	1	,642 **	,815 **	,364 **	,657 **	,549 **	,417 **	,491 **	,492 **	,518 **	,226 **	,445 **	,591 **	,608 **
YÜG 2	- ,549 **	0,06 4	- ,146 **	,417 **	- 0,02 6	0,07 4	,313 **	- ,151 **	,329 **	,610 **	,466 **	,344 **	,567 **	,646 **	,642 **	1	,692 **	,368 **	,618 **	,603 **	,423 **	,431 **	,487 **	,365 **	,329 **	,459 **	,560 **	,549 **
YÜG 3	- ,639 **	0,04 9	- ,266 **	,407 **	- ,218 **	- 0,06 8	,288 **	- ,343 **	,315 **	,586 **	,430 **	,381 **	,723 **	,671 **	,815 **	,692 **	1	,362 **	,665 **	,612 **	,414 **	,507 **	,590 **	,566 **	,374 **	,590 **	,623 **	,673 **
ORT1	- ,247 **	0,07 9	- ,100 *	,179 **	0,00 4	0,03 3	,381 **	- 0,06 1	,108 **	,179 **	,321 **	0,07 3	,422 **	,224 **	,364 **	,368 **	,362 **	1	,338 **	,685 **	,265 **	,225 **	,163 **	,204 **	- 0,02 8	,385 **	,363 **	,530 **
ORT2	- ,574 **	,099 *	- ,205 **	,388 **	- ,236 **	- ,105 **	,380 **	- ,328 **	,220 **	,626 **	,517 **	,440 **	,571 **	,620 **	,657 **	,618 **	,665 **	,338 **	1	,696 **	,323 **	,347 **	,645 **	,523 **	,332 **	,690 **	,670 **	,650 **
ORT3	- ,510 **	0,09 1	- ,254 **	,250 **	- ,142 **	- ,149 **	,335 **	- ,270 **	,193 **	,452 **	,516 **	,261 **	,527 **	,560 **	,549 **	,603 **	,612 **	,685 **	,696 **	1	,353 **	,320 **	,437 **	,390 **	,281 **	,644 **	,528 **	,678 **
İM1	- ,415 **	- 0,02 8	- 0,05 0	,239 **	- ,160 **	,099 *	0,04 7	- 0,05 4	,258 **	,369 **	,384 **	,148 **	,538 **	,628 **	,417 **	,423 **	,414 **	,265 **	,323 **	,353 **	1	,170 **	,522 **	,378 **	,344 **	,380 **	,485 **	,386 **
İM2	- ,401 **	,145 **	0,02 6	,472 **	0,01 8	,131 **	,290 **	- ,101 *	,410 **	,288 **	,267 **	,232 **	,425 **	,393 **	,491 **	,431 **	,507 **	,225 **	,347 **	,320 **	,170 **	1	,362 **	,291 **	,120 **	,162 **	,282 **	,418 **
YY1	- ,523 **	0,08 1	0,02 3	,345 **	,261 **	0,08 3	,137 **	,225 **	,326 **	,516 **	,264 **	,582 **	,595 **	,721 **	,492 **	,487 **	,590 **	,163 **	,645 **	,437 **	,522 **	,362 **	1	,634 **	,519 **	,559 **	,565 **	,546 **
YY2	- ,521 **	0,07 6	- ,169 **	,260 **	- ,350 **	- 0,08 2	,146 **	- ,288 **	,157 **	,319 **	,310 **	,327 **	,505 **	,534 **	,518 **	,365 **	,566 **	,204 **	,523 **	,390 **	,378 **	,291 **	,634 **	1	,410 **	,491 **	,541 **	,443 **
PB1	- ,414 **	0,00 2	- ,239 **	- 0,01 2	- ,200 **	- ,190 **	- ,149 **	- ,163 **	,152 **	,311 **	,129 **	,293 **	,297 **	,486 **	,226 **	,329 **	,374 **	- 0,02 8	,332 **	,281 **	,344 **	,120 **	,519 **	,410 **	1	,389 **	,443 **	,323 **
PB2	- ,463 **	0,02 8	- ,182 **	,207 **	- ,262 **	- ,263 **	,244 **	- ,315 **	0,05 0	,474 **	,451 **	,314 **	,594 **	,591 **	,445 **	,459 **	,590 **	,385 **	,690 **	,644 **	,380 **	,162 **	,559 **	,491 **	,389 **	1	,597 **	,568 **
SAT1	- ,528 **	- ,107 *	- ,207 **	,306 **	- ,217 **	- 0,02 4	,266 **	- ,151 **	,270 **	,585 **	,508 **	,275 **	,552 **	,609 **	,591 **	,560 **	,623 **	,363 **	,670 **	,528 **	,485 **	,282 **	,565 **	,541 **	,443 **	,597 **	1	,707 **
SAT2	- ,532 **	- 0,05 4	- ,110 *	,350 **	- 0,06 0	- 0,08 6	,401 **	- ,200 **	,322 **	,486 **	,514 **	,315 **	,566 **	,543 **	,608 **	,549 **	,673 **	,530 **	,650 **	,678 **	,386 **	,418 **	,546 **	,443 **	,323 **	,568 **	,707 **	1