

## Yenilikçilik Faktörlerinin Örgütlerin Vizyon ve Misyon İfadelerindeki Varlığı; Fortune Türkiye İlk 100 Firma Örneği

*The Existence of Innovation Factors In the Vision and Mission Statements of Organizations, the Case of Fortune 100 Companies of Turkey*

**Ali KILIÇ**

Kara Harp Okulu  
Ankara,  
Türkiye

[alilikic33@yahoo.com](mailto:alilikic33@yahoo.com)

**Hakan EREN**

Jandarma Genel  
Komutanlığı,  
Ankara, Türkiye

[hkneren@yahoo.com](mailto:hkneren@yahoo.com)

**Ali GÜRSOY**

Kara Kuvvetleri  
Komutanlığı,  
Ankara, Türkiye

[aligursoy75@gmail.com](mailto:aligursoy75@gmail.com)

### Özet

Bu çalışmada, örgütsel yenilikçiliğin belirleyicisi olarak kabul edilen faktörler, örgütlerin vizyon ve misyon ifadelerinde aranmıştır. Bu amaçla öncelikle alan yazındaki çalışmalar incelenerek; yenilikçilik belirleyicileri olarak kabul edilen ve örgütlerin yenilikçiliklerini ölçmek için kullanılan kriterler tespit edilmiş, kategorilere ayrılmış ve örgütlerin vizyon ve misyon ifadesinde yer alabilecek ifade kalıplarına dönüştürülmüştür. Daha sonra nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi yöntemi ile Fortune Türkiye Dergisi 2013 yılı ilk 100 firmasının vizyon ve misyon ifadelerinde bu öğelerin varlığı aranmıştır. Örnekleme oluşturan firmaların vizyon ve misyon ifadelerine göre, firmaların, müşteri taleplerini izleyerek ürün ve hizmet yenilikleri yapma odaklı oldukları, dış bilgi kaynaklarından faydalanma ve kurum içi süreçlerinde yenilik yapma konularında ise yeterli bir odaklanmaya sahip olmadıkları tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Firma, Yenilikçilik Faktörleri, Vizyon, Misyon.

### Abstract

*In this study, factors that are considered to be determinants of organizational innovation were sought in organizations' vision and mission statements. Those factors and criteria that are used to measure innovativeness of organizations have been identified and categorized previous studies. Those criteria were translated into patterns of expressions which can take place in organizations' vision and mission statements. Then, these elements were sought in vision and mission statements of 2013's top 100 companies that were published in Fortune Magazine Turkey via content analysis method which is one of the qualitative research methods. According to the statements, it is assessed that, companies are focused on product and service innovations by tracking customer demands and they are insufficient at using external sources of knowledge and innovation in-house processes.*

**Keywords:** Company, innovation factors, vision, mission.

## Giriş

Yeniliğin, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada, ülkelerin sosyal ve ekonomik kalkınmasının başarılmasında, istihdamın artırılmasında ve örgüt başarısında rolü büyüktür. Bu sebeple, yenilikçiliği sağlayan faktörler ile yenilikçi örgütleri yenilikçi olmayanlardan ayıran özellikler, uzun zamandır bilimsel araştırmalara konu olmaktadır (Ahmed, 1998; Amabile, 1988; Kirckpatrick ve Hamel, 2004; Shefer ve Frenkel, 2005;).

Diğer yandan endüstri ve sosyal gelişmenin esas gücü yeniliğe bağlıdır. Günümüzde yoğun rekabetin yaşandığı tüm endüstri kollarında yenilikçi olmak, firmalar için hayatta kalabilmenin en önemli ve zaruri faktörlerinden biri haline gelmiştir. Örgütlerin uzun vadeli hayatta kalma, kârlılık ve büyüme konularını garantiye almak için devamlı olarak hizmetlerini ve ürünlerini yenilemeleri ve geliştirmeleri gerekir (De Jong, 2007). Her örgüt yenilik stratejisini doğru belirleyebildiği sürece yenilik yapabilir (Stankovieva, 2011:74). Bu nedenle örgütler, stratejilerini belirlerken yenilikçiliği destekleyecek faktörleri dikkate almaktadır. Zira bir örgütte yenilikçiliği etkileyen faktörlerin örgüt yapısı ve yönetim desteği gibi örgütün içsel çevresine ilişkin unsurlardan ve örgütün yerleştiği çevre, diğer kurumlar ile işbirliği imkanları, devlet düzenlemeleri gibi dışsal faktörler olduğu genel olarak kabul edilir. (Antoncic ve Hisrich, 2001; Azulay, vd., 2002; Hornsby vd., 2002; Naktiyok, 2010:216). Örgütlerin yenilikçiliği yaratan faktörlere stratejilerinin temelini oluşturan vizyon ve misyon ifadelerinde yer vermelerinin onların yenilikçilik gücünü arttıracığı varsayımı bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Son 40 yıldır vizyon ve misyon ifadelerinin içeriklerine dair yapılan araştırmalarda yapıldığı dönemin yükselen değerlerini ortaya koyan, birbirinden farklı sonuçlar ve önermeler tespit edilmiştir. Günümüzün şiddetli rekabet ortamında ise yükselen değer, yenilikçi örgütler ve yenilik uygulamaları olarak ortada durmaktadır. Bunun sonucu olarak da örgütlerin benliğini, varlığını ve hedeflerini tanımlayan vizyon ve misyon ifadelerinde yenilikçilik faktörlerinin yoğun olarak yer alması, kaçınılmaz bir gereklilik olarak düşünülmektedir.

Vizyon ve misyon ifadeleri birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve içeriğine dair farklı görüşler ortaya konmuştur (Kemp ve Dwyer, 2003:640). Görüşlerin ortak paydası, bu ifadelerin örgütü geleceğe taşıyan, ona yön veren, hayatta kalması için onlara görevler oluşturan, kısacası “gelecekte ne olmak istiyorum?” ve “ben ne için varım?” sorularına cevap bulan ifadeler olduğudur. Günümüzün iş dünyasında, bu sorulara cevap olacak ifadelerde yenilikçiliğin var olması reddedilemeyecek bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır. Birçok vizyon ve misyon ifadesinde yer bulan hayatta kalmak ve büyümek hedefi ve büyümek güdüsü değişimin hızla yaşandığı günümüzde artık sadece yenilikçi olmakla sağlanabilecek bir hal almıştır.

Yeni teknolojiler ve yönetim anlayışlarından yoğun şekilde etkilenen günümüz örgütlerinin varlığını sürdürebilmesi ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için güçlü vizyona sahip olması önemli bir gerekliliktir (Sefa, 2009:22). Ülgen ve Mirze (2007)’ye göre vizyon, örgütün amaç ve hedefleri ile değerlerinin bir bileşenidir. Misyon varlık nedenini açıklarken, amaçlar neyi elde etmek istediğimizin, değerler ise hedeflere ulaşma süreçlerinde yöneticiler ve çalışanlar için nelerin önemli olduğunu gösteren olgulardır. Bugün ise yenilikçi olmak firmalar için sadece önemli değil yaşamsal değerdedir.

Birçok araştırmacı tarafından misyon ifadesindeki en önemli noktanın, “bizim işimiz ne?”, “amacımız nedir?”, “neden varız?”, “neyi başarmak istiyoruz?” sorularının cevaplarını vermesi olduğu vurgulanmıştır (Drucker, 1974; Bart, 1996). Bu soruların bugünün firmalarınca “Müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılayacak yenilikçi ürünler/hizmetler sunmak için varız” şeklinde cevaplanması ve yenilikçilik faktörlerinin, varlık sebebi olan misyon ifadesinde yer alması, yenilikçiliğin ayrıca vizyon ile ortaya konulan bir amaç olması beklenen bir durumdur.

Türkiye’de son yıllarda yapılan misyon içeriğine dair birçok araştırmada ise Pearce ve David (1987) tarafından ortaya konulan 9 öge; müşteriler, ürünler/hizmetler, yer/piyasalar, teknoloji, süreklilik/büyüme/kârlılık, felsefe, yetkinlik, kamu kaygısı ve çalışanlara ait boyutlar kullanılmıştır. Halbuki her şeyin değiştiği çağımızda, hem vizyon hem de misyon ifadelerinde yer alması gereken öğelerin başında yenilikçilikle ilgili boyutlar gelmektedir. Ancak vizyon ve misyon ifadelerinin yenilikçilik faktörlerini ne derecede kapsadığını inceleyen kapsamlı ve uygulamalı çalışmaların henüz alan yazına yansımadağı görülmektedir.

Bu çalışmada, örgütlerde stratejik yönetimin temel araçlarından olan ve örgütlere bugün ve gelecek için yön veren vizyon ve misyon beyanlarında “yenilikçilik” faktörlerinin ne oranda yer aldığını tespit etmek amaçlanmıştır. Örgütlerin yenilikçiliklerini ölçmek için alanyazında farklı yaklaşımlar var olmakla birlikte, aslında tüm yaklaşımların birbirinin eksikliğinden ortaya çıktığı ve bu nedenle de birbirlerini tamamlar nitelikte olduğu söylenebilir. Bu yaklaşımla çalışmamızda örgütsel yenilikçiliği ölçen alanyazın derinlemesine incelenmiş ve en çok kullanılan ortak yenilikçilik faktörleri tespit edilmiştir. Bunun üzerine yine kapsayıcı bir çalışma olarak kabul edilen De Jong ve Marsili (2006)’nin çalışmasından da faydalanılarak toplamda 6 yenilikçilik faktörü oluşturulmuştur.

Bu faktörlerin firmaların vizyon ve misyon ifadelerinde yer alması gerektiği yargısından hareketle Fortune Türkiye Dergisi (Fortuneturkey, 2013) tarafından 2013 yılında yayımlanan en yüksek ciroya sahip ilk 100 firmanın vizyon ve misyon bildirimlerinde içerik analizi yöntemi ile araştırma sürdürülmüştür. Yapılan analiz neticesinde elde edilen bulgular, varılan sonuçlar ve sonuçlara ilişkin tartışma ileriki bölümlerde verilmiştir.

### **Yenilikçilik ve Yenilikçiliği Belirleyen Temel Faktörler**

Bilgi ve iletişim teknolojisinin hızla gelişmesi küreselleşmenin belirleyicisi olmuştur. Pazarların küreselleşmesiyle beraber artan talepler, pazarın büyümesi ve yeniliklerin getirilerinin artmasına neden olmuştur. Bu anlamda, değişen ve gelişen günümüz ekonomisinde, yenilik en önemli rekabet aracı haline gelmiştir.

Yeniliğin 1960’lı yıllardan itibaren yapılan tanımları incelendiğinde, içeriğinin zamanla değiştiği görülmektedir. Bu bağlamda, Marquis yeniliği, “teknolojik bir değişim” olarak görmekte iken; Kuhn yeniliği, “yaratıcılık sonucu oluşanları mal ve hizmete dönüştürmek” şeklinde tanımlamıştır. Udwadia 1990’lı yıllarda yeniliğin süreç ile ilgili bir unsur olduğunu belirtmiş ve yeniliği “yeni ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin başarıyla yaratılması, geliştirilmesi ve tanıtılması” olarak tanımlamıştır. Twiss ise, yenilik denilen olayın -ki bu olay bir mal veya hizmet üretimi olabilmektedir pazarda başarı gösterememesi durumunda yenilik olarak ifade edilemeyeceğine işaret etmektedir (Cumming,1998:24).

Zaltman, Duncan ve Holbeck yeniliği yeni olarak kabul edilen herhangi bir fikir ya da uygulamanın kabulü yine Damanpour yeniliği firma adına yeni fikirleri geliştirme ve üretme olarak tanımlamaktadır. Wong, Tjosvold ve Liu'ya göre yenilik örgüt ve paydaşları için fayda sağlayan yeni ürün ve etkili kullanılan süreçlerdir. Aynı şekilde, Johannessen, Olsen ve Lumpkin yeniliği; yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni üretim, yeni pazarlar ile yeni kaynakları tedarik ve düzenlemeler için yeni metodlar şeklinde belirtmektedirler (Wichitchanya, 2013:192-193).

Yenilik konusunda temel doküman olarak kabul edilen Oslo Manuel'e göre yenilik, örgütlerde, yeni ve önemli derecede geliştirilmiş ürün veya hizmetler, süreçler, yeni bir pazarlama yöntemi veya organizasyonel yapılarında yeni bir uygulama şeklinde tanımlanmıştır (OECD, 2005: 46). Yenilikler, genel olarak organize edilmiş planların ve uygulamaların sonucudur. Örgütlerde yaratıcı kişilerin varlığı yenilikçilik için önemli fakat tek başına yeterli bir faktör değildir (Drucker, 1993). Yaratıcılık yeni bir şey düşünmek, yenilik ise yeni bir şey yapmaktır. Bu görüşe göre kullanılmayan bir fikrin değeri yoktur. Çünkü uygulanana kadar bütün fikirler zindandadır (Naktiyok, 2010:213). Örgütsel yenilikçilik çoğunlukla sistematik yaklaşımlar gerektirir.

Şiddetli rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmada firmalar kaynağı ne olursa olsun yenilik yapma zorunluluğundadırlar. Yenilik fikri ister tedarikçilerden, ister müşterilerden, ister bilimsel gelişmelerden isterse de diğer yenilik kaynaklarından gelsin, her şeyin temelinde firmanın yenilik yapmaya kararlı olması ve yenilik faktörlerini doğru yönlendirmesi gerekmektedir. Firmaların yeni ürünler ortaya koymasına imkân tanıyan (Klette ve Kortum, 2004:988) ve ürünlerin imalat maliyetlerini düşüren (Cohen ve Klepper, 1996:233) yenilik üzerine araştırmaların önemi her geçen gün artmaktadır. Çünkü bu türden çalışmalar ile örgütlerin yenilikçi birer örgüt olması için gerekli olan faktörler tespit edilmekte ve bu faktörler karar alıcılar için verilecek kararlarda girdi işlevi oluşturmaktadır.

Yenilikçilik araştırmaları genelde örgütler tarafından ortaya konulan yenilik eylemlerinin girdisi ve çıktısı durumunda olan değişkenleri ölçmeyi amaçlamaktadır. Bunu yaparken yenilikçilik için ortaya konulan ürünler, bu ürünlerin satış ve ihracat hacimleri, yenilikler yaratmak için ayrılan kaynaklar, bu konuda belirlenmiş amaçlar, kullanılan bilgi kaynakları ve türleri ile yenilikçiliği engelleyen faktörler üzerinde durulmaktadır (Guellec ve Muzart, 2002:1).

Yenilikçilik faktörlerini tespiti yönelik bazı çalışmalar, harcanan kurumsal kaynakların bedellerine odaklanırken, bazıları ise daha çok kurumsal stratejilere odaklanmıştır (Malerba ve Orsenigo, 1993:52). Bu çalışmada ise böyle bir ayrıma gidilmeden, yenilikçiliğin ortak özellikleri olarak alanyazında kabul gören tüm faktörlerden en çok vurgulananlar, yenilikçiliğin temel belirleyici faktörleri olarak kabul edilmiştir.

Yukarıda belirtilen temel amaçla, örgütlerde yenilikçiliği etkileyen faktörlerin ortaya konması ve bu faktörlerin firma yenilikçiliğini etkileme düzeylerinin tespit edilmesi uzun yıllardır çok sayıda araştırmaya konu olmaktadır (De Mel vd., 2009:21). Bu çalışmalarda, küresel düzeyde yenilikçilik faktörlerinin belirlenmesinde ortaya çıkan zorluk ise, örgütlerin bir diğerinin tamamen aynısı olmaması ve etki eden faktörlerin etki derecelerinin firmalar arasında farklılıklar göstermesinden kaynaklanan 'sonuçların genellenebilirliği' sorunudur. Söz konusu zorluğa rağmen, çok sayıda örgüt ile çoklu tekrara dayanan araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlar, 'bir takım faktörlerin'

firmaların yenilikçiliği üzerinde genellenebilecek sonuçlarına işaret etmektedir. Yenilikçilik faktörlerini tespit etmeye yönelik baş edilmesi gereken diğer bir zorluk ise, yenilikçiliğin ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel (iş modeli) yenilik (OECD, 2005) gibi ayrımlara tabi tutulması ve her bir yenilik türünü etkileyen faktörlerin diğerlerinden farklılaşması olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel yenilikçilik konusunda yapılmış çok sayıda çalışma var olmakla birlikte, hangi faktörlerin etken olarak kabul edilmesi gerektiği, bunlar için çevresel şartların etkileri, faktörlerin ağırlıkları vb. konularda tam bir mutabakat ta henüz yoktur (Andersson ve Löf, 2009:8).

Yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlayan fırsatlar olarak da ifade edebileceğimiz yenilik kaynakları, Peter F. Drucker tarafından iki grup halinde toplanmaktadır. Birinci gruptakiler işletme veya sektör içerisinde ikinci gruptakiler ise işletmenin dışındaki sosyal ve entelektüel ortamlarda yer almaktadır (Ürper, 2004; 44).

Örgütlerde yenilikçi ortamın karakteristiklerini ortaya koymada, Drucker'ın belirttiği içsel ve dışsal yenilik kaynaklarının dışında alanyazında farklı görüşler belirtilmiştir. Bunlardan en bilinenlerinden birisi olan 'Kaynak Tabanlı Görüş' özellikle firmanın Ar-Ge, fiziksel varlık, işgücü varlığı ve finansal yapısına odaklanmakta ve firmanın rekabetçi avantajının bu içsel kaynak ve yeteneklere dayandığını savunmaktadır (Barney, 1991). Yine bu alanda büyük kabul gören Neo-Schumpeterian görüş ise Kaynak Tabanlı Görüş ile benzer yaklaşımlar sergilemekte, firmanın içerisinde yer aldığı sektörün teknoloji tabanının ve özelliklerinin yenilikçiliği açıklamada önemli olduğunu vurgulamaktadır (Malerba ve Orsenigo, 1993). Bu iki görüşün her ikisi de firmanın özelliklerinin ve içinde yer aldığı sektörün firmanın yenilikçilik eylemlerini açıklamada etken olduklarını savunmuştur (Cohen, 1995). Bu görüşlerde firmalara yenilikçilik yeteneği kazandıran ortak firma özellikleri olarak finansal kaynaklar, insan sermayesi, firmanın ölçüsü (küçük, orta, büyük), firma sahipliği ve içinde yer alınan sektör ele alınmıştır.

Yenilikçilik, özünde yatırım gerektiren ve risk içeren bir süreç olduğundan, firma içi kaynakların varlığı ve tahsisi (De Jong ve Marsili, 2006) ile firma dışı kaynaklara (risk sermayesi, girişim destekleri, KOBİ destekleri vb.) ulaşabilme ve faydalanabilme (Durgut vd., 2003; Freel, 2005;), firmanın yenilikçilik yeteneğini arttıran önemli unsurlar olarak belirlemektedir. Birçok çalışmada, firmaların Ar-Ge ve yenilikçiliği destekleyecek konulara kaynak ayırması yenilikçi firmaların ortak özelliği sayılmıştır. Bu çalışmada da finansal kaynaklara ulaşabilme yenilikçilik faktörü olarak kabul edilmiştir.

İnsan sermayesi ise, bir firmanın soğurma, dönüştürme, yeni bilgi ve teknoloji geliştirme kapasitesinin özünü teşkil etmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990). Özellikle günümüzde firmalarda bulunan üstün yetenekli ve yüksek eğitimli iş gücü, teknolojik değişimlerin, yaratıcı fikirlerin ve dolayısıyla yeniliklerin kaynağı olmaktadır (Berman vd., 1998). İnsan sermayesi ayrıca yeniliğin başlayabilmesi için gerekli olan bilginin elde edilmesinde temel unsurdur. Çünkü fırsatların tespitinde içsel ve dışsal bilgi kaynaklarından yararlanılarak yenilik gerçekleştirilebilir.

Yeniliğin meydana gelmesinde, müşteriler ve tedarikçilerde yenilik kaynakları olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin temel amacının kâr elde etmek olduğu düşünüldüğünde, işletmelerin ürünleri için pazar bulması yani ürünlerini tüketiciyle buluşturması gereklidir. Yani ürünlerin ticari anlamda başarı kazanabilmesi tüketicilere ve onların oluşturdukları pazar yapısına bağlıdır. Bu durumda tüketicilerin ihtiyaç, istek

ve beklentilerinin büyük önemi vardır. Genellikle tüketicilerin ana beklentileri fiyat ve kalite olmakla birlikte pazardaki ürünler incelendiğinde ürün özelliklerinin her geçen gün birbirine daha da yakınlaştığı görülmektedir. Bu durumda pazardaki pastadan daha büyük pay alabilmek için işletmeler yeniliğe yönelmekte, daha yüksek performanslı ve çok fonksiyonlu ürünler hedeflemektedir. Bu sayede farklı ve özgün bir ürün üretebilen işletmeler rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Gökcek, 2007:23-24).

Firmalarda yenilikçiliği arttırmanın diğer bir kaynağı ve firmaları yenilikçi olmayanlardan farklılaştıran faktör ise, eğitim için kaynak tahsisi ile çalışanların yeteneklerini arttıracak eğitim uygulamalarıdır (Freel, 2005; Johnson vd., 1996; Kılıç vd, 2011). Johnson ve arkadaşları tarafından (1996) Kanada’da yapılan araştırmada, yenilikçi firmaların %74-77’sinin resmi ve gayri resmi eğitimler düzenledikleri tespit edilmiştir. Bu oran yenilikçi olmayan firmalarda çok daha düşük seviyelerde çıkmıştır. Firmaların entelektüel sermaye birikimlerini arttırmaya dönük her türlü eğitim programları, süreç ve ürün yeniliklerinin merkezinde yer almaktadır (Freel, 2005). Bu bağlamda bu çalışmada da firmaların, çalışanların yeteneklerini geliştirme, eğitimler yapma veya başka kurumların eğitim hizmetlerinden faydalanma, yetenekli ve yüksek eğitimli personeller kazanma eylemleri, yenilikçi firmaların ortak özellikleri arasında kabul edilmiştir.

Yenilikçilikle ilgili diğer bir girdi niteliği taşıyan faktör ise Bilgi İletişim Teknolojileri (BİT)’nin varlığı ve kullanımınıdır. Freel (2002)’e göre yenilikçi firmalar özellikle teknolojik yenilikçi olanlar, olmayanlara göre BİT’ni daha yoğun kullanmaktadır. Ulusal yenilikçilik göstergeleri arasında BİT’nin yer alması da bu tespitleri destekler niteliktedir (Bknz: AB Yenilikçilik Göstergeleri). Bu teknolojiler firmanın her türlü bilgi alışverişi, günlük işlerin takibi, internet üzerinden satış ve pazarlama çalışmaları vb. alanlarda kullanılabilen ve böylelikle diğer yenilik kaynaklarının sağlanmasında da firma için araçsallık niteliği göstermektedir. Bu nedenle yenilikçi firmaların ortak özellikleri arasında BİT’nin kullanımına bu çalışmada da yer verilmiştir.

Andersson ve Löf (2009), firmaların yenilikçilik faktörlerini inceledikleri çalışmada, çok uluslu firmaların ulusal firmalara nazaran, yabancı pazarlar ile kurdukları irtibatlar sonucunda (edindikleri bilgiler sayesinde) daha yenilikçi olduklarını tespit etmişlerdir. Yabancı pazarların firmaların yenilikçilik eylemlerini arttıracak ve firmanın daha çok yenilik yapmasında etken olabileceği, bu sebeple ihracata yönelen, dış pazarları amaçlayan firmaların daha yenilikçi olacakları belirtilmiştir (Dachs vd., 2008). Özellikle gelişmekte olan ülkelerde sürdürülen yerel Ar-Ge çalışmalarının uluslararası Ar-Ge çalışmalarının çok küçük bir bölümünü oluşturduğu düşünüldüğünde, uluslararası ticarete düzenli bir şekilde yer alan firmaların yabancı bilgiye ve teknolojiye daha kolay ulaştığı, uluslararası ticaretin, bilgi ve teknoloji akışında etken olduğu söylenebilir (Keller, 2004). Ayrıca, değişimin hızlı yaşandığı günümüzde pazar yapıları da dinamik bir hâl almıştır. Pazarın ihtiyaçlarını önceden belirlenerek bunların yeni veya yenilikçi ürünlerle karşılanması günümüz firmaların varlık nedeni durumuna gelmiştir (Bingöl, 2006:43). Firmalar açısından; pazarda oluşabilecek değişimleri önceden belirleyebilmek için pazara ilişkin bilgi sağlayacak dış bağlantılar mutlaka güçlendirilmeli ve bunun sonucunda yenilik yapma yeteneği ortaya çıkarılmalıdır. Bu açıdan bakıldığında hem uluslararası ihracat hem de ithalat yapmak, firmanın yenilikçiliği üzerinde önemli bir etken olacaktır (Wagner, 2007). Bu çalışmada da firmaların dış pazarlara açılmak, uluslararası ortaklıklar

kurmak, ihracat yapmak gibi eylemleri veya hedefleri yenilikçi firmaların ortak özellikleri arasında kabul edilmiştir.

Diğer taraftan, özellikle büyük firmaların ve gelişmiş ülkelerin yenilikçilik göstergeleri arasında kabul görmüş olan Ar-Ge'ye harcanan finansal kaynaklar da KOBİ'ler ve gelişmekte olan ülkeler için sıkıntılı faktörler olarak tanımlanabilmektedir. Özellikle içsel kaynakları kısıtlı olan firmalarda dış bilgi ve finans kaynakları ile kurulan ilişkiler ve işbirlikleri, teknoloji ve bilgi kazanmada etken olmakta, bu bilgi ve teknolojiler ise yenilikçilik eylemlerini etkilemektedir (Freel, 2005:137). Bu bağlamda yeniliklerin, ilişkiler ile öğrenilen bilgiden etkilendiğini önermek hatalı olmayacaktır. Dış ilişkiler, teknoloji ve bilgi kazanımı ve sonucunda da yenilikçilikte büyük önem taşısalar da, yeniliklerin büyük bölümünün firmaların kendi içsel dinamikleri tarafından ortaya çıktığı bilinen bir gerçektir (Nelson, 2000:17). Günümüzün rekabetçi ortamında ise hem içsel hem de dışsal tüm bilgi kaynakları büyük önem taşımakta, gerek firma içerisindeki kişiler ve bölümler, gerekse firma dışından üniversiteler, araştırma enstitüleri ve diğer firmalar ile kurulan işbirlikleri yenilikçilik için girdiler sağlamaktadır (Freel, 2002:637).

Yine yenilikçilik için yaygın kabul gören ve standart hale gelmiş diğer girdiler ise, özellikle Ar-Ge'de olmak üzere firmada çalışan kaliteli bilim adamları ve mühendislerin sayılarıdır. Birçok araştırma özellikle Ar-Ge ve diğer teknik alanlarda kaliteli işgücünün yenilikçilik için itici bir güç olduğunu ortaya koymuştur (Huiban ve Bouhsina, 1998). Fakat bu girdi faktörlerini, yenilikçi olup ta mikro ölçekli hatta orta ölçekli firmalarda görmek de mümkün olmayabilmektedir. Bununla birlikte, bu firmaların dışsal kaynaklardan edindikleri bilgiler, kendileri için Ar-Ge kaynaklı bilgiler olabilmektedir (Cohen ve Levinthal, 1989). Ayrıca örgütlerce yeni işe alınacak yetenekli ve eğitilmiş kişilerin akıllarında olan örtük (zımnî) bilgi sermayesi, yenilikçilik kaynağı niteliği taşıyabilmektedir. Bu sebeple firmaların yeni yetenekleri kazanma ve istihdam stratejisi, yenilikçi bir örgüt oluşturmada önem taşımaktadır (Smith, 2000).

Yenilik çıktısı olarak da ele alınabilecek olan yenilik türleri birçok yazar tarafından çok çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Temel olarak incelendiğinde bu türlerin hepsinin ürün veya süreç yeniliği içerisinde yer aldığı görülmektedir. Ancak bunları sadece bu şekilde sınıflandırmak alt ayrımların net olarak yapılamamasına ve sonucunda da farklı yeniliklerin niteliklerini gözden kaçırmaya yol açabilmektedir (Gökcek, 2007:30) Yenilik türleri; ürün yenilikleri, süreç yenilikleri, pazarlama yenilikleri ve örgütsel yenilikler ve teknolojik yeniliklerdir.

Ürün yenilikleri; örgütün faaliyet sahasını genişleten veya değiştiren, yeni ürün veya hizmetlerin ilgililere sunumudur. Süreç yenilikleri ise; prosedürlerde, metotlarda, sorumluluklarda vb. yeniliktir (Zmud, 1982: 1424). Yeni ürün pazarda yeniliğin keskin bir göstergesi olarak görülmektedir. Bu noktada süreç yeniliği stratejik bir rol oynamaktadır (Tidd vd., 2005). Pazarlama yenilikleri, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir (Özen ve Bingöl, 2007). Pazarlama yeniliği, ürün tasarımından fiyatlandırmasına kadar olan işlemlerdeki değişiklikleri kapsayan yenilik türüdür.

Örgütsel yenilik, bir örgütün sosyal sistemlerinde görülmektedir. Bu bağlamda yenilikçilik; personel alımında, kaynakların ve yapıların tahsisinde, otorite ve ödüllendirmede yeni yolların kullanılması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örgütün temel iş

aktiviteleriyle sadece dolaylı olarak ilişkili olmakla beraber, daha çok yönetimiyle doğrudan ilişki içindedir. Dolayısıyla yönetimsel yenilikçilik örgütsel yapıyı ve kişilerin yönetimindeki yenilikçiliği içermektedir (Ersoy ve Şengül, 2008:61).

Yenilikçilik üzerinde yönetimsel eylemlerin önemli bir etkisinin olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur (Souitaris, 2002a, 2002b). Freel (2005)'e göre yöneticiler, daha çok süreç yeniliği üzerinde eylemler gerçekleştirmektedir. Yönetimsel konular arasında yer alan yatay yönetim yaklaşımı ile alt kademe yöneticiler ve yönetici kademesinde yer almayan çalışanlara karar verme süreçlerinde yer verilmesinin, firmada yenilikçiliği attırdığı (Rothwell, 1991), bunun tersi olarak yönetimde merkezileşme ve biçimselliğin ise firmalarda yenilikçiliği baskıladığı ve azalttığı tespit edilmiştir (Kılıç vd., 2012; Pelham ve Wilson, 1996). Yine yönetim özellikleri kapsamında, özellikle KOBİ türünden firmalarda firma sahibinin kişisel özellikleri de firmanın yenilikçilik eğilimleri üzerinde etken olabilmektedir (De Mel vd., 2009). Firma sahibinin risk alma ve girişimcilik özelliklerinin firmanın yenilik yeteneğini etkilediği de yapılan araştırmalar ile tespit edilmiştir (Baum ve Locke, 2004).

Tüm yenilik türleri örgütlere piyasa koşullarında avantaj sağlamakla birlikte, özellikle teknolojik yenilikler, yarattıkları yeni ürün ve süreçler ile girişimcilerine çok daha büyük avantajlar sağlamaktadır (Tidd vd., 2005: 5-7). Her gün piyasaya yeni ve daha çok fonksiyonlu ürünlerin sunulduğu bilgi çağında müşterilerin, bir firmanın ürün ve hizmetlerini tercih etmesinin, ürünlerin yeni ve yaratıcı özelliklere sahip olmasına bağlı olduğu (Eren, 1981: 1), geçmiş dönemlerde tercih sebepleri olan kalite, güvenilirlik ve fiyat avantajının artık rekabet ortamında birçok örgütçe sağlanabilen özellikler olduğu (Von Stamm, 2003: 6-7) bilinmekte, bu sebeple teknolojik yenilik yapmanın firmalara büyük bir rekabet avantajı sağladığı her kesimce kabullenilmektedir.

Fakat firmalarda yenilikçilik çalışmaları sadece teknolojik yenilikçilik ile sınırlandırılmamalıdır (OECD, 2005: 46). Teknolojik yenilikçilik özellikle küresel ve yerel pazar seviyesinde önemli bir yer tutmasına rağmen, yenilikçilik aslında firma düzeyinde bir eylem olduğundan temel teknolojiler ile ürün ve hizmet üreten firmaların süreç, pazarlama ve organizasyonel yeniliklerini tetikleyen faktörler de yenilikçilik araştırmalarının temel konusudur. Bu yaklaşıma uygun olarak Schumpeter'in Mark-II "yenilikçilik büyük firmaların kurumsal Ar-Ge faaliyetlerinin sonucudur" (Malerba ve Orsenigo, 1995) önermesinin genel olarak doğru fakat yetersiz olduğu bu araştırmada kabul edilmiştir. Yani herhangi bir örgütsel alanda yapılacak yenilik diğer yenilik alanında da etkiye sahip olacak, böylece tüm yenilikçilik alanlarındaki seviye beraberce artacaktır.

Yukarıdaki önermeyle paralel olarak yenilik, sadece radikal yeniliklerden oluşmamakta, küçük iyileştirmeler de adimsal yenilik olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımla, firmaların teknoloji ve Ar-Ge çalışmaları gerektirmeden yaptıkları yeniliklerin kaynakları da araştırmalar ile ortaya konmalı ve yenilik sadece Ar-Ge ve sonundaki teknoloji kazanımına bağlanmamalıdır.

Rekabetin tamamen bilgi gücüne dayandığı çağımızda yeniliklerin genel sonucu, örgüt tarafından elde edilmiş bir fikri mülkiyet hakkı, genel olarak ta bir patent belgesidir. İsviçre'de 160.000 imalat firması üzerine 2000-2006 yılları arasındaki gözlemlere dayanan araştırmada, firmaların patent başvuru sayıları temel yenilikçilik göstergesi olarak alınmış ve bundan faydalanılarak yenilikçiliğin firmalardaki ortak özellikleri ortaya konmaya çalışılmıştır (Andersson ve Löf, 2009). Fakat patent



rakamlarını tek başına yenilikçilik göstergesi olarak kullanma eğilimi, birçok yenilikçi firma, ortaya koydukları yeni ürünler için patent başvurusu yapmadığından veya yapmadığından (Uysal, 2012) hatalı sonuçlar verme riskine de sahiptir. Fakat yine de patent başvuruları veya alınmış patentler, yenilikçilik yeteneği üzerine yapılan bu tür çalışmalarda birçok araştırmacı tarafından olmazsa olmaz göstergeler arasında yer almaktadır (Griliches, 1990). Yine Acs vd. (2002) tarafından yapılan çalışmada patent, somut bir gösterge ve net bir çıktı olması vasfıyla gerçekçi bir yenilikçilik göstergesi olarak kabul edilmiştir.

Firma özelliklerinin firmanın yenilikçiliği üzerine etkilerini inceleyen araştırmalarda elde edilen diğer bazı tespitler ise şunlardır;

- İhracat yapan firmaların daha yenilikçi oldukları (Almeida ve Fernandes, 2006),
- Düşük biçimselliğe sahip kurumların biçimselliği yüksek kurumlara göre daha yenilikçi oldukları (Kılıç vd., 2012),
- Finansal kaynaklara ulaşabilme ve bunları edinebilme yeteneğine sahip firmaların daha yenilikçi oldukları (De Mel vd., 2009).

Diğer taraftan, AB üye ülkelerinin yenilikçilik performanslarını ortaya koymak için ‘Üye Ülkeler Yenilikçilik Taraması’ modeli yaygın olarak kullanılan bir modeldir. Bu model şu sorulardan oluşmakta ve ülkelerin yenilikçilik performansını firmalardan alınan veri/cevaplara göre oluşturmaktadır (Guellec ve Muzart, 2002).

- Yenilik için ayrılmış kaynaklar; Ar-Ge için ayrılmış kaynaklar, açık bilgi ve teknolojilerin edinimi, gömülü teknolojilerin edinimi, eğitim ve pazarlama harcamaları, endüstri mühendisliği uygulamaları,
  - Patentler; Firmanın patent sahibi olup olmaması,
  - Yenilikçiliğin hedefleri; ürün kalitesini arttırmak, ürün çeşitliliğini arttırmak, maliyetleri düşürmek vb.,
  - Bilgi Kaynakları; Firma içerisinde ve dışsal kaynaklardan bilgi edinimi, bilgi tabanı oluşturmak ve arttırmak için stratejilerin varlığı, kamu araştırma kurumları ile olan ilişkiler,
  - Yenilikçilik için işbirlikleri; rakipler, müşteriler, tedarikçiler, üniversiteler ve hükümet ile kurulan işbirliklerinin varlığı, örgüt dışı teknoloji üreticileri ile işbirliği kurmak için firma stratejileri,
  - Yenilikçiliği engelleyen faktörler; yüksek örgütsel biçimsellik seviyesi, yetenekli ve eğitilmiş işgücü ile finansal kaynak eksikliği.

AB’nin Leonardo da Vinci pilot projeleri arasında yer alan “KOBİ’lerde Yenilikçiliği Desteklemek” yayınında, yenilikçilikte en önemli hususun firma içinde var olan kültür olduğu belirtilmiş ve yenilikçi firma özellikleri sıralanmıştır. Bunlar (InnoSupport, 2005);

- Yaratıcılığı ve fikir geliştirmeyi firma içerisinde cesaretlendirecek örgüt ve yönetim kültürünü destekler, ayrıca toplumu izleyerek pazarın değişen ihtiyaçlarını algılar,

- Müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına göre ürünler, süreçler ve hizmetler geliştirir ve pazarın değişen ihtiyaçlarını sürekli izler ve algılar,
- Yeni fikirler araştırmak, tanımlamak ve uygulamaya koymak için yapılandırılmış bir yaklaşım izler. Böylece firma içerisindeki fikirleri ve yenilikleri başarılı bir şekilde yönetir,
- Ortaya koyduğu iş süreçlerinin müşteri ihtiyaçlarını karşıladığından emin olur,
- Yenilikçi eylemleri finanse etmek için geniş bir yelpazede kaynaklara ulaşabilecek (iç ve dış) imkânlarla sahiptir,
- Firma çalışanlarının yeterli bir bilgi birikimine ve yenilik yeteneğine sahip olduğundan emin olur,
- Yeni iş fırsatlarından faydalanmak ve tecrübelerden öğrenmek için diğer firmalar ve destek kurumları ile ağ tipi yapılar kurar,
- Açık bir misyon içerisinde şekil bulan sorumluluklara ve firma fonksiyonları arasında işbirliğine sahiptir,
- Değişimi ve yeni fikirlerin kabulünü cesaretlendirici bir yapıya sahiptir,
- Tüm süreçlere ve eylemlere yayılacak şekilde müşteri değerlendirmelerini dikkate alır,
- Ödülleri firma performansına ve personel başarılarına göre oluşturur.

Türkiye açısından yenilik faaliyetlerine bütünsel açıdan baktığımızda; Türkiye’de TÜİK tarafından, OECD metodolojisine uygun olarak Oslo Kılavuzu’na dayanan Topluluk Yenilik Anketi Model Soru Kâğıdının uyarlanması ile iki yılda bir üç yıllık dönemlere ilişkin Yenilik Araştırması yapıldığı görülmektedir (TÜİK, 2012). “Topluluk Yenilik Anketi” ise temel olarak;

- Yenilik kaynakları; çeşitli kaynaklardan finansal destek sağlama oranı, pazara rakiplerinden önce yeni ya da önemli ölçüde mal ya da hizmet sunanlar, yenilik faaliyeti yürüten firmaların yaptığı harcamaların toplam harcamalara oranı,
- Yenilik Türleri ve yenilik türlerine göre yenilik yapan firmaların birleşme, devralma, faaliyet sona erdirmesi ve şube açma durumları,
- Organizasyon ve pazarlama yeniliği gerçekleştirme oranı,
- Bilgi Kaynakları; yenilik için kullanılan bilgi kaynakları ve önem dereceleri,
- Yenilikçilik için işbirlikleri; yenilikçi firmaların diğer kişi ve kuruluşlar ile işbirliği yapma oranı,
- Yenilikçiliği engelleyen faktörler ve çalışanlarda yenilikçiliği uyandıran yöntemleri kapsamaktadır.

Ortaya konulan özelliklerin birbirine benzer olması, bu araştırmada da yenilikçi firmalar için ortak özellikler demeti hazırlama yolunda cesaretlendirici bir husus olarak ortaya çıkmıştır.

Çalışmada yenilik girdilerini yenilik bütçesi, yenilik kapasitesi ve yenilik uzmanları, yenilik kaynaklarını tedarikçiler, müşteriler ve yeni bilgi olarak ele alınan bilimsel gelişmeler, yenilik çıktılarını da ürün ve süreç yeniliği oluşturmaktadır.

## Vizyon ve Misyon İfadeleri İle Oluşturan Bileşenler

İyi dizayn edilmiş vizyon ve misyon ifadeleri, örgütlerin işletme stratejilerinin dizaynı, uygulaması ve değerlendirilmesi için gereklidir. Açık bir vizyon ve misyon ifadesi yöneticiler için genel bir yön çizer ve böylece örgütsel kaynakların tahsisine ışık tutar (Drucker, 1974). Misyon ve vizyon ifadeleri, firmanın temel varlık nedenini, değerlerini, hedeflerini ve özelliklerini yansıtan önemli belgelerdir (Sabuncuoğlu ve Gök, 2008).

Şimşek (2002) vizyon tanımında, değer, hedef ve ortak amaçlar vurgusu yapmış ve örgütü geleceğe doğru yönlendiren bir araç olarak tanımlamıştır. Vizyon, örgütlerin kurumsal kültürünü, dünya görüşünü, gelecek perspektifini ve özellikle yöneticilerin algılarını yansıtır. Hedefler ve hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri belirler. Ayrıca vizyon pasif bir tutum ile gelecek için sadece tahminler yapmak değil, gelecek için kararlar almaktır (Doğan, 2007). İyi tasarlanmış bir vizyon iki temel bileşenden oluşmaktadır. Bunlar, çekirdek ideoloji ve öngörülen gelecektir. Bu bileşenlerden temel ideoloji değişmesi zor bir yapıdadır. Öngörülen gelecek ise ne olmak istediğimizi, ne başarmak istediğimizi ve ne yaratmak istediğimizi tarif eder (Collins ve Porras, 1996). Eren (2002:12)'e göre stratejilere yön vermesi ve stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, risk alma, katılımcılık nitelikleri hakkında bilgiler vermesi vizyonun özelliklerinden bazılarıdır. Bu yönüyle vizyonda yenilikçilik ile ilgili kararların ve bilgilerin bulunması beklenen bir durumdur.

Vizyon, örgütün gelecek başarıları için oluşturulmuş amaçlar topluluğudur ve rota niteliğindedir (Lissack ve Roos, 2001: 55). Vizyon etken bir tutumla, örgütün gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan, bunların hangi temeller üzerinde elde edeceğini ve sonucunda örgüt için nasıl bir gelecek yaratacağını ifade eden yazılı beyandır (Kılıç, 2010). Yine Kılıç'a (2010) göre vizyon, örgütün performansını ve gelecek hedeflerini yükseltecek şekilde oluşturulmalı ve değişim için kurumda istek yaratmalıdır. Hem bugünkü durumu ortaya koymalı hem de gelecek için yol haritası oluşturmalıdır. Bu özelliği ile hayatta kalmak ve rekabette avantaj sağlamak isteyen örgütlerde yenilikçiliği tetikler bir niteliğe sahip olması gerektiği söylenebilir.

Misyon ise, örgütün kimliği ile çalışanlara nereye gidileceğine ilişkin yol gösterirken, paydaşlara da kuruluşun işini, değerlerini ve felsefesini bildirir (Sefa, 2009). Misyon açıklaması kuruluşun o günkü yeteneklerini, hedef kitesini ve faaliyetlerini açıklar (Thomson ve Strickland, 2003: 7). Örgütler misyon açıklamaları ile hangi hizmetleri nerede ve nasıl sunacaklarını, hizmet felsefesinin neler olacağını, hangi değerlere sahip olduklarını ve diğer örgütlerden onları ayıran özelliklerin neler olduğunu tanımlamaktadır (Argüden, 2004). Bugün hayatta kalmayı başaran ve rekabette avantaj kazanan örgütleri ise diğerlerinden ayıran en önemli özellik ise yenilikçilikleri olarak ortaya çıkmaktadır. Ülgen ve Mirze'ye (2007) göre misyon, üretilen mal ve hizmetlerin, üretim faaliyetlerinin ve pazarların tanımlarıyla, örgütün iş felsefesi, iş değerleri, iş yaklaşımları ve duruşu gibi onu diğerlerinden ayıran özellikleri barındırır.

Genel olarak bir işletmenin kim olduğunu, neler yaptığını ve amaçlarının neler olduğunu açıklayan misyon ifadelerini (Bart, 2007: 682-683) oluştururken hangi ifadelerin kullanılacağı konusunda yeni önermeler ortaya çıkmaktadır (Köseoğlu, 2008). Geçmişten günümüze her araştırmacı dönemin yükselen eğilimlerinden de etkilenerek bazı içerik önermelerinde bulunmuştur. Örneğin Want (1986: 46-47), amaçlar, işletme

hedeflerinin ilkeleri, ortak kimlik, işletme politikaları ve ortak değerlerin yer almasının gerektiğini ileri sürerken, Pearce ve David ise (1987), müşteri ve pazar hedeflerinin, ürünlerin ve hizmet ilkelerinin, teknoloji kullanımı, gelişme, süreklilik, felsefe, temel yetkinlik gibi konuların yer alması gerektiğini savunmuştur. Benzer şekilde Bart ise (2007: 681), çok kapsamlı bir içerik tanımlamasına gitmiş, müşteri, değerler, ürün ve hizmetler, rekabet hedefi, amaç ve hedefler, paydaşlar, teknoloji, tedarikçiler, sürdürülebilirlik, gelişme gibi birçok öğenin yer alması gerektiğini belirtmiştir. Bu önermelere bakıldığında son dönemde yapılan vizyon ve misyon içeriklerinde teknoloji, gelişme, yenilik, yenilikçilik olgularının daha fazla yer aldığı söylenebilir.

Açık bir misyon ifadesi örgütsel değerleri ve öncelikleri ifade eder. Bu içeriğe sahip bir misyon ifadesinin çalışanlara örgütün amaç ve yönelişleri hakkında bilgi vereceği ve böylece örgütte tek ses ve tek amaçlı bir iklim oluşturacağı söylenebilir. Ayrıca tüm paydaşlarla iletişim için de etkili bir araçtır (Klemme vd., 1991:77).

Pearce ve David (1987) tarafından Fortune 500 firmasının misyon ifadeleri üzerine yapılan çalışmada, yüksek performans gösteren firmaların misyon ifadelerinin diğerlerine göre daha kapsayıcı ve ayrıntılı olduğu tespit edilmiştir. Bu tespit ile örgütsel misyon ve performans arasında bir bağlantı kurulmuştur. Bart (1998) tarafından misyon ifadesi ile firmaların performansları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan çalışmada, araştırma tarihinden geriye doğru son 23 yılda yapılan önemli misyon çalışmaları incelenmiş ve araştırmacıları ile birlikte Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1: Bazı Araştırmacılara Göre Misyon İfadesi Bileşenleri**

Misyon İfadesi Bileşenleri	Drucker (1974)	W a n t (1986)	Pearce ve David (1987)	Campbell ve Yeung (1991)	Klemme vd. (1991)
Amaç/Var Olma Nedeni	x	x		x	x
Değerler/İnançlar/ Felsefe		x	x	x	
İşletme Stratejisi/ Ayırt Edici Yetenekler/ Rekabetçi Pozisyon	x			x	x
Davranış Standartları ve Politikalar		x		x	
Kurumsal Düzeyde Amaçlar ve Hedefler		x			x
Benlik Kavramı ve Kimlik		x	x		
Kamu İmajı			x		
Bölgesel Yerleşim			x		
Teknoloji			x		
Hayatta Kalma/ Sürdürülebilirlik					

**Kaynak:** Bart (1998)’den uyarlanmıştır.

Tablo 1 incelendiğinde, günümüz örgütleri tarafından en çok önemsenmesi gereken konuların başında gelen ve yenilikçilik öğeleri ile sağlanabilecek olan ‘Hayatta Kalma ve Sürdürülebilirlik’ konusunun misyon ifadesinde yer alması gerektiği ile ilgili olarak hiçbir araştırmacının önermesinin olmadığı görülmektedir. Bunun sebebi olarak

Bart tarafından çalışmanın 1998 yılında yapılması ve 1970’li yıllar ile 90’lı yılları kapsamaması, bu yıllarda yenilikçilik vurgusunun bugünkü kadar yaygın olmaması sebep olarak düşünülmüştür. Bugünkü rekabet ortamında ise bu olgu örgütlerin en önemli amaçları haline gelmiş ve örgütün varlığını sürdürmesinin ancak yenilikçilik ile sağlanabileceği konusunda büyük bir mutabakat oluşmuştur (Klette ve Kortum, 2004).

Misyonun içeriği ile ilgili yazım alanında yer alan ve sıkça kullanılan bir model de Ashridge Modelidir. Modele göre örgütler için etkili bir misyon ifadesinde (Campbell ve Yeung, 1991);

- Amaç: Örgütün varlık sebebi,
- Değerler: Örgütün temel inançları,
- Strateji: Örgütün rekabetçi konumu ve farklılık yaratan özellikleri,
- Davranış Standartları: Farklılık yaratan yeterlilik ve temel değerlere dayalı politikalar ve davranış kalıpları yer almalıdır.

Hem misyon hem de vizyon ifadeleri oluşturulurken araştırmacılar tarafından öncelikle tavsiye edilen konu, bu ifadelerin basit, sade, özlü ve kısa olması gerektiğidir (Argüden, 2004: 91). Bu prensip, her ne kadar vizyon ve misyon ifadeleri kısa dahi olsalar bile, içerisinde birçok anlamı barındırabileceğini, akılda kalacak kadar kısa tasarlanan vizyon ve misyon ifadelerinde birçok anlamın var olabileceğini göstermektedir.

### **Yöntem**

2005 yılında Hollanda’da De Jong ve Marsili (2006) tarafından yapılan çalışmada kullanılan yenilikçilik göstergeleri bu araştırmaya en önemli girdiyi sağlamıştır. Bunun sebebi, söz konusu araştırmacılar tarafından 1.234 firmaya sektör ayırımı gözetilmeden yapılan çalışmada kullanılan yenilikçilik göstergelerinin, bu alanda çok iyi bilinen ve kabul görmüş olan araştırmacılara ait olmasıdır. Anılan çalışmalarda örgütlerin yenilikçiliklerini belirlemek için seçilmiş olan faktörlere, bu araştırmanın birinci bölümünde verilmiş olan ve yenilikçiliğin temel faktörleri arasında değerlendirilen yeni değişkenler de eklenmiştir. De Jong ve Marsili (2006) tarafından geliştirilmiş olan ölçek, “Ölçek Uyarlama” (Kılıç vd., 2012) kurallarına uygun olarak dil uzmanlarının danışmanlığında Türkçeleştirilmiştir. Bu ifadeler daha sonra çalışmamızın örneklemini oluşturan örgütlerin misyon ve vizyon ifadelerinde yer alabileceği değerlendirilen “ifade kalıplarına” dönüştürülmüştür. Bunlara araştırmacılar tarafından eklenmesi gerekli görülen yeni faktörler ve değişkenler de eklenerek aynı şekilde ifade kalıplarına dönüştürülmüş ve ekleme yapılmıştır. De Jong ve Marsili (2006) tarafından yenilik taramasında kullanılan ölçeğin Türkçeleştirilmiş hali Tablo 2’dedir.

**Tablo 2: Yenilik Boyutları, Değişkenleri ve Firmalar İçin Araştırma Soruları**

Boyut	Değişken	Tanımlar ve Cevap Kodları
Yenilikçilik Çıktısı	- Ürün Yeniliği - Süreç Yeniliği	- Firma, son üç yılda firma için yeni sayılabilecek bir ürün çıkarmıştır. (E/H) - Firma, son üç yılda sanayi için yeni sayılabilecek bir ürün çıkarmıştır. (E/H) - Firma, son üç yılda en azından bir tane yeni iş süreci uygulamıştır. (E/H)
Yenilikçilik Girdisi	- Yenilik Bütçesi - Yenilik Kapasitesi - Yenilik Uzmanları	- Firma, yeni ürünler ve süreçler uygulamak için yıllık bir bütçe ayırır. (E/H) - Firma, yeni ürünler ve süreçler için zaman ve kapasite ayırır. (E/H) - Firma, yeni ürün geliştirme uzmanları gibi günlük rutinleri yenilik ile uğraşmak olan personel çalıştırır. (E/H)
Yenilik Kaynağı	- Tedarikçiler - Müşteriler - Bilimsel Gelişmeler	- Firma, tedarikçiler yeni bir uygulama önerdiğinde uygular. (5’li Likert) - Firma, müşteriler yeni bir ihtiyaç/talep önerdiğinde uygular. (5’li Likert) - Firma, üniversitelerin/araştırma enstitülerinin yeni buluş ve teknolojilerini ticarileştirmek için çalışır. (5’li Likert)
Yönetimsel Tutum	- Yenilik Odaklılığı	- Zamanımızı yenilik için harcamak kıymetlidir. (5’li Likert) - Yenilikçilik firmanın müşteriye daha iyi hizmet sunmasını sağlar. (5’li Likert) - Yenilikçilik rakipler ile rekabet edebilmek için gerekliliktir. (5’li Likert)
Yenilik Planlama	- Yazılı Plan	- Firma, yenileşmeye ilişkin amaçları, hedefleri ve kilometre taşlarını tarif eden yazılı planlara sahiptir. (E/H)
Dışsal Yönelim	- Dışsal Kaynaklara Yönelme	- Son 3 yılda herhangi bir işletme problemi konusunda bilgi ve danışmanlık için yapılan başvuru sayısı (Tedarikçiler, firmalar, sektör örgütleri gibi). min=0 maks=6 - Firma, resmi kontratlar ile yenilik eylemleri başlatmak ve geliştirmek için diğer firma ve enstitüler ile işbirlikleri yapar. (E/H)

**Kaynak:** De Jong ve Marsili (2006)’den uyarlanmıştır.

Çalışmada örneklem olarak Fortune Türkiye dergisi tarafından hazırlanan ve Türkiye’nin 2013 yılında en çok ciroya sahip ilk 100 şirketinin vizyon ve misyon ifadeleri seçilmiştir. Firmaların sektörel dağılımları Tablo 3’de, buldukları şehirlere göre dağılımları da Tablo 4’dedir.

Tablo 3 incelendiğinde Fortune Türkiye-2013 ilk 100 firmanın toplam otuzbir değişik sektörde faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Sektörel olarak ilk yüz içerisinde birinci sırada petrol ve türevleri üretimi ve dağıtım sektörü (f=11), ikinci olarak da metal döküm işleme ve inşaat taahhüt sektörü (f=8) yer almaktadır.

**Tablo 3: Firmaların Sektörel Dağılımı**

S.No	Sektör	(f)	S.No	Sektör	(f)
1	<b>Petrol ve türevleri üretimi ve dağıtımı</b>	11	17	Kuyumculuk	2
2	Dokuma, örme, trikotaj, terbiye ve kumaş	1	18	Hazır, iç ve spor giyim	1
3	Seyahat ve taşımacılık hizmetleri	3	19	Toprak ürünleri	1
4	Bilgi ve iletişim hizmetleri	3	20	<b>İnşaat taahhüt</b>	<b>8</b>
5	Elektronik ve telekomünikasyon	2	21	Sağlık hizmetleri	1
6	Perakende ticaret mağazaları	6	22	Toptan ve dış ticaret	1
7	Taşıt araçları ve ekipmanları imalat ve bakımı	6	23	Elektrik ekipman	1
8	Bilgisayar, yazılım ve büro makinaları	1	24	Plastik ve kauçuk	1
9	Mermer, maden ve cevherleri	1	25	Makina ve ekipmanları	1
10	Endüstriyel gıda imalatı	6	26	<b>Metal döküm ve işleme</b>	<b>8</b>
11	Motorlu taşıt satış ve servisi	5	27	Elektrikli ev aletleri	3
12	Toptan gıda içecek ve temizlik ürünleri	4	28	Medikal ve ilaç	1
13	Depolama, taşımacılık ve lojistik hizmetler	1	29	Enerji	6
14	Yaş ve kuru meyve ve sebze	1	30	Demir dışı metaller	3
15	Cam ve cam ürünleri	2	31	Kimyevi madde	5
16	Tarımsal, tahıl, süt, et ve su ürünleri	4			

Tablo 4’de sunulan verilere bakıldığında ilk yüz firmanın toplam onbeş şehirde bulunduğu, firmaların en fazla İstanbul’da (f=59), ikinci olarak da Ankara’da (f=18) bulunduğu görülmektedir. Toplam olarak 77 firma iki büyük ilde kümelenmiştir. İstanbul’un en büyük ticaret merkezi, Ankara’nın da başkent olmasının bu sonucun çıkmasında önemli derecede etkisi olduğu söylenebilir.

**Tablo 4: Firmaların Bulunduğu Şehir Dağılımı**

S.No.	Şehir	(f)	S.No	Şehir	(f)
1	İstanbul	59	9	Kocaeli	3
2	Ankara	18	10	Denizli	2
3	İzmir	6	11	Gaziantep	1
4	Bursa	2	12	Trabzon	1
5	Hatay	2	13	Osmaniye	1
6	Rize	1	14	Balıkesir	1
7	Konya	1	15	Eskişehir	1
8	Karabük	1			

Söz konusu firmaların büyük ölçekli ve büyük cirolara sahip firmalar olduğu, dolayısıyla kendi içsel kaynaklarına sahip olduğu söylenebilir. Bu örnekte yenilikçilik konularının varlığını tespit etmek temel amaç olarak benimsenmiş ve “Yenilikçilik faktörleri örgütlerin vizyon ve misyon ifadelerinde ne ölçüde temsil edilmektedir?” sorusuna yanıt aranmıştır. Nitel araştırmada örnekleme derinlemesine incelemek için örneklem grubunun küçük tutulması önemli bir gerekliliktir (Miles ve Huberman, 1994). Örneklemin büyüklüğü ve nitel veri analizinin zorluğu dikkate alınarak, çalışma bu listenin ilk 100 firması ile sınırlandırılmış ve firmaların web sayfaları veya internet aracılığı ile yazışarak firmaların vizyon ve misyon ifadelerine ulaşılmış ve MS Excel formatında listelenmiştir. Listeye daha sonra Tablo 5’de yer alan, firmalarda yenilikçiliğe dair aranan temel ortak faktörler ve bunları temsil edecek çoklu ifadeler eklenmiştir.

Nitel araştırma tekniklerinin, doğal ortama duyarlı olması, araştırmacının katılımcı rolünün olası, bütüncül bir yaklaşıma sahip olması, algıların ortaya konmasını sağlaması, araştırmanın deseninde esnekliği sağlaması ve tümevarımcı bir analize sahip olması önemli özelliklerindedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Analiz çalışmalarında vizyon ve misyon ifadelerinde yenilikçilik faktörlerinin varlığını aramak için nitel araştırma yöntemlerinden “içerik analizi” kullanılmıştır (Merriam, 1998). İçerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalarla, bir metnin bazı özelliklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenen bir tekniktir (Büyüköztürk vd., 2008). Dokümanların niteliğinin anlaşılması ve metinlerdeki kelimelerin ve cümlelerin niteliğinin belirlenmesi amacıyla bu teknik kullanılır. Ayrıca verilerden kategorilerin üretilmesine imkân tanır (May, 1996: 145). Bu özellikleri itibari ile yenilikçilik faktörlerinin vizyon ve misyon ifade metinleri içerisinde aranmasında içerik analizi uygun yöntem olarak kabul edilmiş ve uygulanmıştır.

Bu araştırmanın özelinde ise, içerik analizi yöntemlerinden kategorisel analiz tekniği kullanılmıştır. Kategorisel analiz, belirli bir mesajın (burada vizyon ve misyon ifadeleri) önce birimlere bölünmesi ve ardından bu birimlerin önceden saptanmış ölçütlere (yenilikçilik faktör ifadeleri) göre kategoriler halinde gruplandırılmasıdır (Tavşancıl ve Aslan, 2001: 90). Bu çalışmada ise bundan kısmen farklı olarak yenilikçilik faktörlerinin, analizin başında kategorileri oluşturulmuş, kategorileri temsil eden ifade demetleri geliştirilmiş ve vizyon ve misyon beyanlarında verilmiş anlamların bu kategorilerden hangilerine girip girmediği kontrol edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu amaçla hazırlanan kategori listesi ve söz konusu kategoriye temsil edecek ifade demetleri (faktörü oluşturan değişken) Tablo 5’de verilmiştir.



**Tablo 5: Yenilik Kategorileri ve Temsil Eden İfade Örnekleri**

<b>Kategoriler</b>	<b>Vizyon ve Misyon İfadesinde Aranacak İfade Örnekleri</b>
Yenilikçilik Çıktısı Kategori Nu:1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yeni ürün veya hizmetler ortaya koymak, patent ve faydalı model belgesi almak, başvuru yapmak, var olan patent ve faydalı model sayısını arttırmak, yeni ürünleri pazara sunmak, geliştirmek, tüm bunları hedeflemek vb. (a)</li> <li>- Yeni veya gelişmiş, teknoloji ile güçlendirilmiş iş süreçleri uygulamak, bu süreçlere fikri haklar edinmek, yeni iş süreçleri geliştirmek, hedeflemek vb. (b)</li> </ul>
Yenilikçilik Girdisi Kategori Nu:2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yeni ürünler, hizmetler veya süreçler için bütçe ayırma, finansal kaynak bulma, kaynak yaratma vb. (Ar-Ge faaliyetleri dâhil) (a)</li> <li>- Yeni ürünler, hizmetler veya süreçler için zaman ve kapasite ayırma vb.(b)</li> <li>- Yeni ürünler, hizmetler veya süreçler için uzmanlar istihdam etme, çalıştırma, işe alma vb.(c)</li> <li>- Firma içi eğitim uygulamaları oluşturma ve firma dışı eğitim olanaklarından faydalanma, kaynak ayırma, yatırım yapma vb. (d)</li> <li>- Firmanın yenilik yaratma ve iyileştirme süreçlerinde bilgi iletişim teknolojilerini kullanma, bunlara yatırım yapma vb.(e)</li> </ul>
Yenilik Kaynağı Kategori Nu:3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tedarikçilerin önerilerini uygulama, dikkate alma, bilgi olarak kullanma ve bu konuda örgütsel tutum sergileme vb. (a)</li> <li>- Müşterilerin ihtiyaç ve taleplerini izleme, bu ihtiyaç ve talepleri giderme, bu süreçlerden elde edilen bilgileri kullanma ve bu konuda örgütsel tutum sergileme vb.(b)</li> <li>- Bilimsel gelişmeleri takip etme, üniversite ve araştırma enstitülerinin buluşlarını ticarileştirmek için girişimde bulunma, bilgi ve teknolojilerini izleme ve bu konuda örgütsel tutum sergileme vb.(c)</li> <li>- Uluslararası pazarlara girme, ihracat hedefli olma, yabancı pazarlara açılma, bu pazarlardaki ilişkiler ile yeni bilgilere ulaşma vb. (d)</li> </ul>
Yönetimsel Tutum Kategori Nu:4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yenilik için zaman ayırma, yenilik çalışmalarına rutin faaliyetlerde yer verme, yeni fikirler için yapılandırılmış örgütsel süreçler oluşturma, yaratıcılığı ve yenilikçiliği cesaretlendirme, yenilikçiliği destekleyen ödül sistemi oluşturma vb. (a)</li> <li>- Yenilik yaparak müşterilere daha iyi daha kaliteli hizmetler sunma vb.(b)</li> <li>- Rekabet edebilmek için yenilikçi olma, rakiplerin hizmetlerinden ve ürünlerinden daha iyilerini sunmak için yenilikçi olma, (c)</li> <li>- Yatay bir yönetim yaklaşımı oluşturma, tüm çalışanları karar süreçlerine dâhil etme, vb. (d)</li> </ul>
Yenilik Planlama Kategori Nu:5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yenilikçiliğe ilişkin planlar yapma, amaçlar belirleme, hedefler koyma ve bunları her çalışanın ulaşacağı şekilde yazılı hale getirme vb. (a)</li> </ul>
Dışsal Yönelim Kategori Nu:6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yenilik yaratmak ve iyileştirme süreçleri için dışsal kaynaklara yönelme, girişimler başlatma, dış bilgi kaynakları ile ilişkiler kurma vb. (a)</li> <li>- Yenilik için diğer firma ve enstitüler ile resmi anlaşmalara dayanan işbirlikleri yapma, üniversite-firma işbirlikleri oluşturma vb. (Araştırmacılar tarafından gayri resmi ilişkiler de bu kapsamda görülmüştür) (b)</li> </ul>

Vizyon ve misyon bildirimleri için ortaya koydukları araştırma sorularına yanıt arayan birçok araştırmacı, analizler için ‘İçerik Analizi’ yöntemini kullanmışlardır (Bartkus vd., 2004; Ju-Pak, 1999; Singh vd., 2003). Bu araştırmalarda, aranılan olguyu temsil edebilecek benzer ifadeler de incelenmiştir. Örneğin Bartkus vd. (2004) tarafından yapılan çalışmada paydaşlardan birisi olan ‘Müşteri’ vurgusunu araştırmak için bu anlamda kullanılacak benzer ifadeler olarak ‘Tüketiciler’ ve ‘Hizmet Alıcılar’ gibi kelimeler de tespit edilerek misyon ifadelerinde taranmıştır. Bu çalışmada da benzer bir yaklaşımla her bir yenilikçilik faktörünü temsil edecek kelime ve ifade kalıpları türetilerek vizyon ve misyon ifadelerinde varlıkları araştırılmıştır.

Türk Dili konusunda iki uzmanın desteği alınmıştır. Yenilik ve teknoloji yönetimi konularında çalışan araştırmacılar ile birlikte bu iki uzman, örnekleme oluşturan 100 firmanın vizyon ve misyon ifadelerinde, yukarıda verilen 6 kategorideki değişkenlerin varlığını birbirlerinden ayrı ikişerli gruplar halinde incelemiştir. İnceleme için oluşturulan örnek çizelge Tablo 6’da verilmiştir.

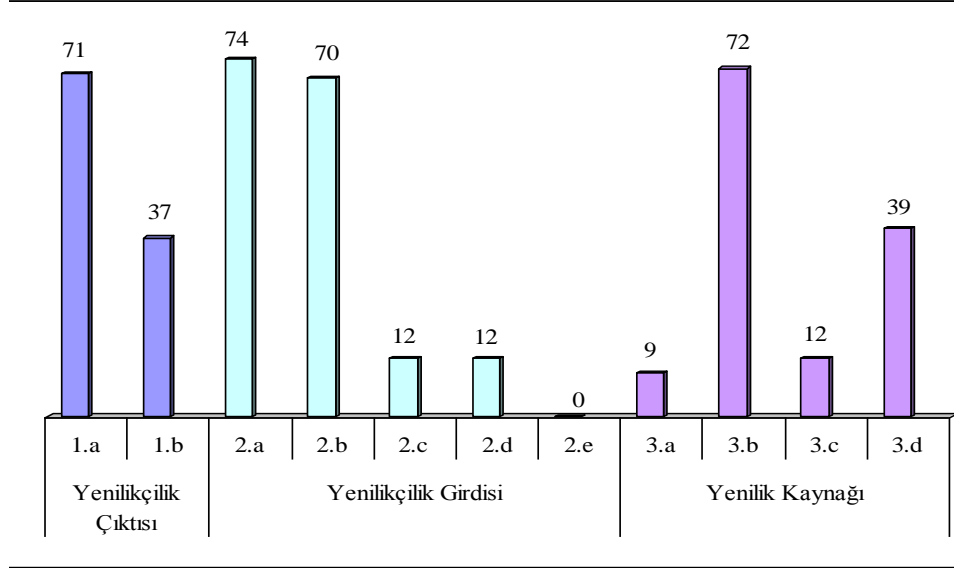
**Tablo 6: Firma Vizyon ve Misyon İfadelerinin Oluşturulan Kategoriler ile Karşılaştırılması**

Kategori İfade	Kategori 1	Kategori 2	Kategori 3	Kategori 4	Kategori 5	Kategori 6
X Firması Vizyon ve Misyon İfadesi	a, b	b, c	---	a	---	b
Y Firması Vizyon ve Misyon İfadesi	b	a, b, d	b	---	a	---
Z Firması Vizyon ve Misyon İfadesi	---	b	a, c	b	---	a

Daha sonra her iki grup tarafından elde edilen sonuçlar tutarlılık açısından karşılaştırılmış ve elde edilen sonuçların birbirinden çok fazla farklılaşmadığı tespit edilerek farklı olan bulgular için ortak akıl oluşturma (Kozak, 2009) tekniği ile sorgulama yapılmıştır. Araştırmacılar tarafından grubun tüm üyeleri herhangi bir vizyon ve misyon ifadesinde herhangi bir yenilik değişkeninin varlığı veya yokluğu konusunda net bir karar alınca kadar bu yaklaşımla devam edilmiştir. İçerik analizi neticesinde elde edilen bulgular sonraki bölümde verilmiştir.

## Bulgular

Yenilikçilik çıktısı, yenilikçilik girdisi ve yenilik kaynağı kategorileri ve bu kategorileri oluşturan değişkenlerin 100 firmanın vizyon ve misyon ifadelerinde hangi ölçüde temsil edildiklerine ilişkin elde edilen bulguların grafiksel gösterimi Şekil 1’de verilmiştir.



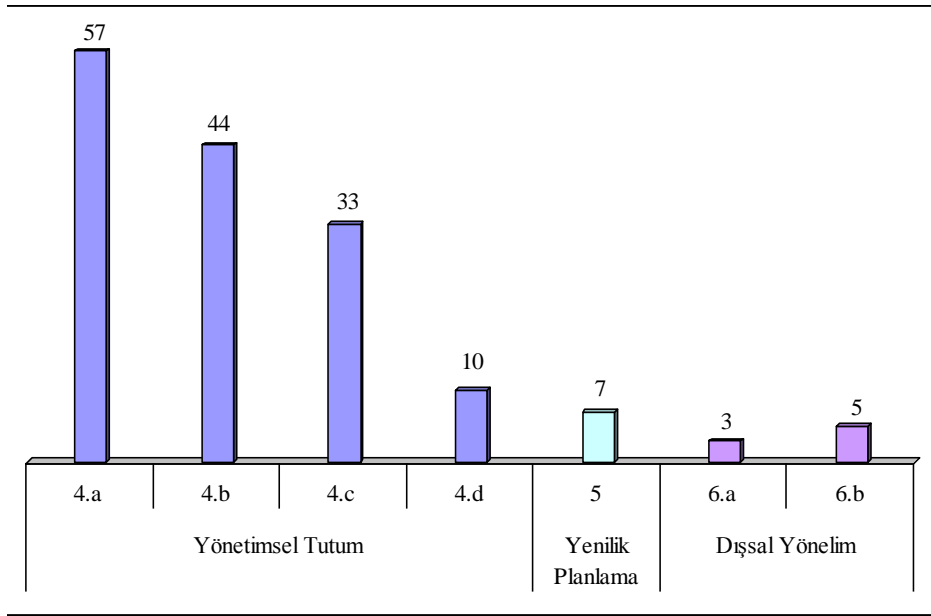
**Şekil 1: Yenilikçilik Çıktısı, Yenilikçilik Girdisi ve Yenilik Kaynağı Kategorilerine Ait Temsil Değerleri**

Birinci kategori iki temel değişken ile temsil edilmiştir. Yeni ürün veya hizmetler geliştirerek pazara sunmak, patent ve faydalı model belgesi alınması ile ilgili gerekli işlemleri yürütmek vb. ifadeleri içeren 1.a değişkeninin firmaların vizyon ve misyon ifadelerinde 71 defa temsil edildiği tespit edilmiştir.

Yenilikçilik girdi kategorisi beş temel değişkenden oluşmaktadır. Yapılan analiz sonucunda yeni ürün, hizmet veya süreçler için kaynak yaratma vb. ifadelerden oluşan 2.a değişkeninin firmaların vizyon ve misyon ifadelerinde 74 defa temsil edildiği, firmanın yenilik süreçlerinde BİT kullanma ve bunlara yatırım yapmayı içeren 2.e değişkeninin ise hiç temsil edilmediği görülmüştür.

Yenilik kaynağı kategorisini oluşturan dört temel değişkenden müşterilerin beklenti ve taleplerinden yararlanmayı içeren 3.b değişkeninin firmaların vizyon ve misyon ifadelerinde 72, tedarikçilerle ilişkileri oluşturan 3.a değişkeninin ise yalnızca 9 defa temsil edildiği tespit edilmiştir.

Yönetimsel Tutum, Dışsal Yönelim ve Yenilik Planlama kategorilerine ait değişkenlerin 100 firmanın vizyon ve misyon ifadelerinde hangi ölçüde temsil edildiklerine ilişkin elde edilen bulguların grafiksel gösterimi Şekil 2’de verilmiştir.



**Şekil 2: Yönetimsel Tutum, Dışsal Yönelim ve Yenilik Planlama Kategorilerine Ait Temsil Değerleri**

Dört temel değişken ile temsil edilen Yönetimsel Tutum kategorisine yönelik yapılan tespit, yaratıcılığı ve yenilikçiliği cesaretlendirecek ortam oluşturma konusundaki 4.a değişkeninin firmaların vizyon ve misyon ifadelerinde 57 defa temsil edildiği, yatay bir yönetim yaklaşımı oluşturma ve tüm çalışanları karar süreçlerine dâhil etmeyi içeren 4.d değişkeninin ise sadece 10 defa temsil edildiği tespit edilmiştir.

Yenilik Planlama kategorisi tek bir temel değişken ile temsil edilmiş ve değişkenin firmaların vizyon ve misyon ifadelerinde sadece 7 defa temsil edildiği tespit edilmiştir.

Dışsal Yönelim kategorisi iki temel değişken ile temsil edilmiştir. Dışsal kaynaklara yönelmeyi içeren 6.a değişkeninin sadece 3 defa, yenilik için işbirlikleri oluşturmayı içeren 6.b değişkeninin ise sadece 5 defa temsil edildiği görülmüştür.

### Sonuç ve Tartışma

Dombrowski vd. (2007: 193) tarafından 2007 yılında 30 ABD ve Avrupa firması üzerine yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile yapılan çalışmada, yenilikçi örgüt kültürünün ortak bileşenleri ortaya konulmuştur. Söz konusu çalışmada, ‘yenilikçi bir vizyon ve misyona sahip olmak’, yenilikçi örgütlerin ortak özelliklerinden biri olarak bulunmuştur. Böyle bir vizyon ve misyona sahip olmanın, örgüt çalışanlarını ortak hedefe yönlendirdiği ve yenilikçi bir kültür için başlangıç olduğu tespitleri yapılmıştır.

Kemp ve Dwyer (2003) tarafından yapılan ve içerik analizi yöntemi kullanılan çalışmada, uluslararası 50 havayolu firmasının misyon ifadeleri incelenmiş ve Pearce ve David (1987) tarafından önerilen misyon bileşenleri araştırılmıştır. Var/Yok şeklinde yapılan araştırma neticesinde birtakım bulgulara ulaşılmıştır. Bu çalışmada ise farklı olarak, vizyon ve misyon içeriğinde var olması beklenen öğeler, ilgili alanyazının incelenmesi sonucunda, araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur. Bu sebeple, benzer birçok çalışmaya göre özgün ve yaratıcı nitelikte olduğunu ifade etmek hatalı olmayacaktır.

Bu çalışma, örnekleme oluşturan firmaların vizyon ve misyon ifadelerini büyük bir farkındalıkla ve özenle, yüksek seviyede bir heterojen dağılım göstermeden yaptıkları savına dayanılarak sürdürülmüştür. Bunun sebebi olarak da, bu firmaların ne kadar sektörel bazda farklılık gösterebilir de büyüklük ve kurumsallık anlamında ülkenin en büyük firmaları olması gösterilebilir.

Yenilikçilik faktörlerinin vizyon ve misyon ifadelerinde yer alması gereken faktörler olduğu savından yola çıkarak yapılan bu çalışmada örneklem olarak, Fortune Türkiye dergisinin yayınladığı Türkiye'nin 2013 yılı ilk 100 firması seçilmiştir. Bu firmaların Türkiye'de faaliyet gösteren en yüksek ciroya sahip ve en büyük firmalar olduğu, bu vasıfları ile de Türkiye'nin en yenilikçi firmaları olmaları gerektiği düşünülmüştür. Aranacak yenilikçilik faktörleri ve onları temsil edecek değişkenlerin yüksek oranda örgütsel ifadelerde yer alması beklenen bir durum olarak belirmiştir. Elde edilen bulguların karşılaştırılabileceği daha önce yapılmış (yenilikçilik faktörlerini araştırma odaklı) benzer bir çalışmaya rastlanmadığı için bu bölümde çalışmadan elde edilen sonuçların öncül çalışmalarda elde edilen sonuçlar ile kıyaslanması tam olarak yapılamamıştır.

Nitel araştırma yöntemlerinden “İçerik Analizi” yöntemi ile yapılan analizler neticesinde bazı yenilikçilik değişkenlerinin 100 firmadan yaklaşık 70'inin vizyon ve misyon ifadelerinde yer bulduğu tespit edilmiştir. Bu oran diğer yenilikçilik değişkenleri ile kıyaslandığında yükseğe yakın kabul edilebilecek bir tespittir. Bulgular kısmında grafikler ile verilen sonuçlardan özellikle yeni bir ürün veya hizmet ortaya koyma, bunlara kaynak, zaman ve kapasite ayırma ve yeni ürünler için bilgi kaynağı olarak müşteriye yönelme değişkenleri ifadelerde yer bulmuştur. Elde edilen bu sonuç, Türkiye'de firmaların kendi içine kapanık bir davranış şekli ile sadece ürünleri sunacağı müşterileri izleyerek ve yeni geliştirilecek ürünler hakkında müşteri taleplerine (Pazarın Çekmesi) dayanarak ürün ve hizmet geliştirme odaklılığında olduğu, bu odaklılık içerisinde yeni ürünler için finansal kaynak, zaman ve kapasite ayırma kararlılığına sahip olduklarını göstermektedir.

Firmaların üretim maliyetleri üzerinde etki edecek (Cohen ve Klepper, 1996) ve daha kaliteli ürünler sunmalarına katkı sağlayacak yeni iş süreçleri geliştirmek konusunun 37 firmanın vizyon ve misyon ifadelerinde yer bulduğu görülmüştür. Rekabette başarı için müşterilerin talepleri doğrultusunda yeni ürünler geliştirme büyük önem taşımakla birlikte, bu ürünlerin üretim maliyetleri ve kalitelerinin de firmalar için aynı derecede öneme sahip olduğu söylenebilir.

Yenilikçilik girdi faktörleri arasında yer alan ve firmaların yenilikçilik eylemlerinin kaynağı niteliğinde olan değişkenlerden, yeni ürünler ve hizmetler için kaynak, zaman ve kapasite ayırma yönelişi yüksek seviyede bulunmasına rağmen, en az bunlar kadar önemli sayılabilecek ve yeni bir tasarımın, yeni bir ürün ve hizmetin en önemli girdisi olan ‘İnsan Sermayesi’ konusunda firmalarda yeterli bir yöneliş görülmemiştir. Bu eksikliğin küresel pazarda rekabet avantajı sağlamak isteyen firmalar için önemli bir sorun olduğu değerlendirilmiştir. Yeni ürünler ve süreçler geliştirecek uzmanların işe alınması, var olan iş gücünün kurum içi ve kurum dışı eğitim uygulamaları ile yeteneklerinin geliştirilmesi odaklılığı sadece 12 firma düzeyinde kalmıştır. Çağımızda firmaların piyasa bedellerinin sahip oldukları entelektüel sermaye sayesinde varlıklarının 3-5 katı düzeylere çıktığı düşünülürse (Kayalı vd., 2007), Türkiye'nin ilk 100 firmasının insan sermayesi konusunda farkındalık düzeyinin

arttırılması ve kurumsallaşmasında vizyon ve misyon ifadelerinin araçsallığından faydalanması gerektiği değerlendirilmiştir. Ayrıca yine günümüzde iş süreçlerinde verimliliği arttıran, tüm küresel ve bölgesel yenilikçilik değerlendirmelerinde temel yenilikçilik göstergesi olan bilgi iletişim teknolojileri ise hiçbir firmanın vizyon ve misyon ifadesinde yer bulmamıştır. Teknoloji ve bilgi çağının temel motoru olan bilgi iletişim teknolojileri, yenilikçiliğin de temel girdisi olup, bu hususun önemi konusunda firmalarda farkındalık oluşmadığı değerlendirilmiştir.

Yeniliğin temel girdisi olan bilginin kaynağı konusunda müşterinin talep ve eğilimlerini izleme konusunda büyük bir farkındalık vardır. Fakat yine çok önemli bir paydaş olan ve yenilik konusunda bilgi ve önerilerine ihtiyaç duyulan tedarikçilerin %9'luk bir oranla firmalarca neredeyse hiç dikkate alınmadığı tespit edilmiştir. Fakat bu durumun sadece Türkiye'de olduğunu söylemek de mümkün değildir. Bart (1997) tarafından yapılan ve 88 misyon ifadesinin içerik analizi ile incelendiği araştırma sonucunda müşteri vurgusu %78 seviyelerinde tespit edilirken, tedarikçi vurgusu bu çalışmaya benzer şekilde sadece %21 seviyelerinde çıkmıştır. 66 firmanın misyon bildirgesine dair Leuthesser ve Kohli (1997) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiş ve %91 oranındaki müşteri vurgusuna karşın sadece %16 oranında bir tedarikçi vurgusu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar örgütlerin 1990'lı yıllardan beri yenilikçilik için önemli bilgi kaynağı olan tedarikçileri bu çalışmamızda da tespit ettiğimiz şekilde, göz ardı ettiklerini ortaya koyar niteliktedir.

Tüm teknolojik gelişmelerde iki tür yaklaşım vardır. Birisi müşteri ve pazarın ihtiyaçlarına bakarak “Pazarın Çektiği Ürünler” diğeri ise bilimsel ve teknoloji alanında yeniliklerin sonucu ortaya çıkan “Teknolojinin İttiği Ürünler” dir (Brem ve Voigt, 2009). Türkiye'nin en iyi 100 firmasının vizyon ve misyon ifadelerinin incelemesi neticesinde firmaların büyük bir oranda “Pazarın Çektiği Ürünler”e odaklandığı, bilimsel gelişmeleri ve teknolojileri izlemediği kanısına varılmıştır (sadece 12 firma bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izleme odaklılığını ifadelerine yansıtılmışlardır). Dünyada yeni buluşların çoğunun, yapılan temel ve uygulamalı araştırmaların sonucunda ortaya çıktığı değerlendirildiğinde, bilimsel gelişmeleri ve teknolojiye yönelik yönelimleri izlemenin küresel pazarda hayatta kalmak için ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca dünyanın her geçen gün daha da küçüldüğü, pazarın artık sadece yurt içi pazar olmaktan çıktığı gelişmiş veya gelişmekte olan tüm ülkeler tarafından kabul edilmektedir. Firmaların uluslararası pazarlarda yer alma, bunun içinde uluslararası pazarlarda ortaya çıkan yenilikçilik kaynağı olan tüm bilgileri izleme, bu pazarlarda yer almaya odaklanma eğilimlerinin yüksek olması gerektiği düşünüldüğünde, 39 firmanın ifadesinde yer alan bu yönelişin de düşük olduğu değerlendirilmiştir.

King (2001) tarafından yapılan ve ABD Fortune 100 firmasının misyon ifadelerinin incelendiği çalışmada Amaçlar ve Hedefler olarak oluşturulan faktörlerden küresel olma vurgusunun 15 defa ve teknoloji vurgusunun ise sadece 14 defa yer aldığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, çalışmamızda elde edilen sonuçla benzeşmekte, dünyanın en iyi firmalarının dahi teknoloji ve bilimsel gelişmeleri izleme vurgusu yapmadığını göstermektedir. Aynı çalışmada, paydaşlar faktörü içerisinde müşteriler 61 defa yer bulurken tedarikçiler ise bu araştırmayla benzer şekilde sadece 6 defa vurgulanmıştır.

Yenilikçilik örgütsel bir kültürdür (Ahmed, 1998). Bu sebeple yenilikçi olmak örgütlerde ancak uzun dönemli yapılacak uygulamalarla ve yönetsel tutumla gerçekleştirilebilir. Örgütlerde yenilikçilik çalışmalarını rutin faaliyetler kapsamında uygulama, yeni fikirler için kurumsal süreçler oluşturma, ödüllendirme ve cesaretlendirme, bu kültürün oluşmasında anahtar uygulamalardır. Türkiye'nin ilk 100 firmasından 57 firma bu konuda vizyon ve misyon ifadelerinde yer bulacak şekilde bir yönelişi ve hedefi beyan etmişlerdir. Bu yönelişin kaynağını oluşturacak nitelikteki 4.b ve 4.c değişkenleri ise yine bu değişkenle uyumlu çıkarak bu uygulamaların %44 oranında müşteriye yeni ve kaliteli ürün/hizmetler sunma, %33 oranında da rakiplerin ürünlerinden daha iyi ürünler/hizmetler sunarak rekabette firmaya avantaj sağlama güdüsünden kaynaklandığını beyan etmişlerdir. Bunun yanında yaratıcılığı ve yenilikçiliği destekleyecek yatay yönetim, çalışanları karar süreçlerine katma konularında ise sadece 10 firma böyle bir yönelişlerinin olduğunu vizyon ve misyon ifadelerine yansıtılmışlardır.

Yenilik planlama faaliyeti, yeniliğin o örgütte kurumsallaşmasının bir ifadesidir. Artık birçok gelişmiş ülkede firmaların kurumsallaşmış bir yenilikçilik anlayışında olduğunu söylemek hatalı olmayacaktır. Kurumsallaşma, yenilikçilikte devamlılık sağlamada da etken olacaktır. 3M firmasının bu konuyla ilgili olarak yaptığı uygulamalar firmaya büyük bir ün kazandırmıştır (Sutton, 2001). Örneklemimiz olan 100 firmanın vizyon ve misyon ifadelerinde ise yenilikçiliği kurumsallaştıracak uygulamalar ancak %7'lik bir oranda yer bulmuştur. Elde edilen bu sonuçla firmaların, yenilikçiliği kurumsallaştıracak yenilik planlama faaliyetleri konusunda çok düşük odaklılığa sahip oldukları düşünülmüştür.

Bugün gelişmiş ülkelerdeki en büyük firmalar dahi yapacakları yeniliklerle ilgili olarak süreklilik kazanmış bir şekilde firma dışı ortama yönelme eğilimi göstermekte, lisans ve know-how anlaşmaları, ortak risk yatırımları (Joint venture), ortak araştırma anlaşmaları ve üretim ortaklığı, bilimsel ve teknik personel değişimi, danışmanlık ve yabancı uzman istihdamı, konferanslar, fuarlar, ticari tanıtımlara katılım, teknoloji firmasının satın alımı, üniversite-sanayi işbirliği aracılığı ile ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşmaya çalışmaktadırlar (Kılıç ve Eren, 2012). Bu durum yenilik yapmak, yenilik ile rekabette avantaj sağlamak isteyen tüm örgütler için kaçınılmaz bir gereklilik halini almıştır. Bu sebeple Türkiye'de ilk 100 firma içerisinde yer alan firmaların vizyon ve misyon beyanlarında dışa yönelim ve kurum dışı örgütlerle işbirlikleri odaklılığının yüksek düzeyde yer alması yukarıdaki gerekçe ile beklenmiştir. Fakat yapılan içerik analizi neticesinde daha önce birçok çalışmada da görüldüğü gibi Türkiye'deki firmaların bu konuda farkındalık ve uygulama düzeylerinin çok düşük olduğu görülmüştür. Yenilik için dış bilgi kaynaklarına yönelme, diğer firma ve enstitüler ile işbirlikleri, üniversite sanayi işbirliği konularında firmaların beyanlarına yansıyan odaklılıkları %3 ve %5 düzeyinde tespit edilmiştir. Yenilik için iç (Ar-Ge'ye dayalı) ve dış (diğer örgütler ile ilişkiler) bilgi kaynaklarının beraberce kullanılması gereken günümüzde, ortaya çıkan bu tablo, zaten dünya çapındaki rakipleri karşısında kaynakları yetersiz olan firmalarımız için önemli bir sorun olarak ortada durmaktadır.

2009 yılında yenilik sürecinde en iyi uygulamaları yerine getiren uluslararası 250 firmanın incelendiği araştırmada (Innovation Management Survey) ortaya çıkan bazı sonuçlar şunlardır (A.T. Kearney Report, 2009);

▪ Açık bir yenilik uygulaması temel bir yenilikçilik özelliğidir. Bu sayede firmalar yeni ürün ve hizmetlerde başarı oralarını arttırırken Ar-Ge harcamalarını da azaltabilmektedirler.

▪ Yenilikçiliğin temelinde sağlam bir bilimsel altyapı oluşunu kavrayan firmalar daha iyi ürünler ortaya koyabilmektedir. Yenilikçilikte bilimsel yöntemler izleyen firmalar, personel ve paydaşlarının doğru yenilikçilik stratejileri izlemelerine odaklanmakta ve rekabet avantajı sağlayan ürün ve hizmetler gerçekleştirebilmektedir.

▪ Yenilikçilikte öncü şirketler sadece yenilikçilik için önemli miktarda kaynak ve zaman ayırmamakta, aynı zamanda yenilikçiliği genel firma stratejileri içerisinde de tanımlamaktadırlar.

▪ Lider yenilikçi firmalar; tedarikçiler, müşteriler, akademi ve diğer paydaşlarla daha sıkı ve açık bir yenilikçilik ağı kurmuşlardır.

▪ Yine yenilikçilikte önde olan firmalar, fikirleri kâra dönüştürme ve firma içerisinde yenilikçiliğe karşı bir tutku oluşturmada mükemmellerdir.

▪ Lider firmalar yeniliğin kaynağı olan fikirleri alabilmek için her kaynağa yönelmekte, bunun içinde firma stratejisi olarak açık yenilikçiliği benimsemekte ve internet teknolojilerini bilgi toplama kaynağı olarak etkin olarak kullanmaktadırlar.

Türkiye'nin en büyük 100 firmasının vizyon ve misyon ifadelerinden elde edilen sonuçlar ile uluslararası en yenilikçi 250 firmanın incelenmesinden ortaya çıkan sonuçlar karşılaştırıldığında; ülkemizde en iyi firmalarda dahi açık yenilikçilik olgusunun yaygınlaşmadığı, yenilikçilik için kaynak ayırmakla birlikte örgüt dışı bilgi kaynaklarına, akademik kurumlara ve Ar-Ge işbirliklerine yönelişin olmadığı söylenebilir. Ayrıca müşteri ihtiyaçlarına bilgi kaynağı olarak odaklanma konusunda çok yüksek tutum sergileyen firmaların yine yenilikçilikte bilgi kaynağı ve yönlendirici olan tedarikçiler konusunda yönelişlerini arttırma, yenilikçiliği kurumsallaştırma ve BİT'nin sunduğu tüm imkânları yenilikçilik için kullanma ve bu teknolojilere firmalarda sahip olma konularında farkındalıklarını arttırmaları gerektiği değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada içerik analizi yapmanın getirdiği zorlukla sadece Fortune Türkiye Dergisinin ilk 100 firması örneklem olarak seçilmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, bu örneklemin vizyon ve misyon ifadeleri ile KOBİ düzeyinde ve bu tür listelere giremeyen, yenilikçilik konusunda kendini ispat edememiş firmaların vizyon ve misyon ifadeleri değerlendirilerek aralarında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığı kontrol edilmelidir. Ayrıca aynı çalışma kapsamında Fortune Türkiye ilk 100 ile Fortune Global ilk 100 firmasının yenilikçilik öğelerini vizyon ve misyon ifadelerinde bulundurma ve buna göre ortaya çıkabilecek farklılaşmaları tespit etme yeni bir araştırmanın konusu olarak gözükmektedir.



### Kaynakça

- A.T. Kearney Report. (2009). *Innovation management: Strategies for success and leadership*. <https://www.atkearney.com/documents/10192/23b911ad-0067-4c30-8fc0-c57ac7d1eef5> (11.03.2013).
- Acs, Z., Anselin, L. ve Varga, A. (2002). Patents and innovation counts as measures of regional production of new knowledge. *Research Policy*, 31: 1069-85.
- Ahmed, P.K. (1998). Culture and climate for innovation, *European Journal of Innovation Management*, 1 (1): 30-43.
- Almeida, R. ve Fernandes, A. (2006). Openness and technological innovation in developing countries: Evidence from firm-level data. *World Bank Policy Research Working Paper No. 3985*.
- Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. İçinde B.M. Staw ve L.L. Cummings (Editörler), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT., JAI Press, 10, 123.
- Andersson, M. ve Löf, H. (2009). *Key characteristics of the small innovative firm*. CESIS Electronic Working Paper Series. <http://www.cesis.se>.
- Argüden, Y. (2004). Geleceği Şekillendirmek, Yaşam Kalitesi İçin Stratejik Düşünmek, Rota Yayınları, . İstanbul.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bart, C.K. (1996). The impact of mission statements on firms innovativeness, *International Journal of Technology Management*, 11 (314): 479-493.
- Bart, C.K. (1997). Sex, lies, and mission statements. *Business Horizons*, 40 (6): 9-18.
- Bart, C.K. (1998). The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study. *Journal of Management Studies*, 35 (6).
- Bart, C.K. (2007). A comparative analysis of mission statement content in secular and faith-based hospitals. *Journal of Intellectual Capital*, 8 (4): 682-694.
- Bartkus, B.R., Glassman, M. ve McAfee, R.B. (2004). A comparison of the quality of European, Japanese and U.S. mission statements: A content analysis. *European Management Journal*, 22 (4) 393-401.
- Baum, J.R. ve Locke, E.A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth, *Journal of Applied Psychology*, 89 (4): 587-598.
- Berman, E., Bound, J., Griliches, Z. ve Machin, S. (1998). Implications of skill biased technical change: International evidence, *Quarterly Journal of Economics*, 113, 1245-1279.
- Bingöl, M. (2006), “İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt’taki imalat işletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Brem, A. ve Voigt, K. (2009). Integration of market pull and technology push in the corporate front end and innovation management-Insights from the German software industry. *Technovation*, 29 (5): 351-367.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. ve Kılıç, E. (2008). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Pegem Yayınları, Ankara.
- Campbell, A. ve Yeung, S. (1991). Creating a sense of mission, long range planning, 24 (4): 10-20.

- Cohen W.M. (1995). *Empirical studies in innovative activity*. İçinde P, Stoneman (Der.) *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*, Blackwell, Oxford, 182-264.
- Cohen, W.M. ve Levinthal, D. (1989). Innovation and learning: the two faces of R&D. *The Economic Journal*, 99 (397): 569-596.
- Cohen, W.M. ve Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity-A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Cohen, W.M. ve Klepper, S. (1996). Firm size and the nature of innovation within industries: the case of product and process R&D. *Review of Economics and Statistics*, 78(2): 232-243.
- Collins, J.C. ve Porras, J.I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, September-October.
- Cumming, S. Brian, (1998). "Innovation Overview and Future Challenges", *European Journal of Innovation Management*, Vol.1, No.1, pp.21-29.
- Dachs, B., Ebersberger, B. ve Lööf, H. (2008). The innovative performance of foreign-owned enterprises in small open economies, *Journal of Technology Transfer*, 33(4): 393-406.
- De Mel, S., McKenzie, D. ve Woodruff, C. (2009). Innovative firms or innovative owners? Determinants of innovation in micro, small, and medium enterprises. *Policy Research Working Paper 4934*. <http://ftp.iza.org/dp3962.pdf> (10.03.2013).
- De Jong, J.P.J., (2007)., Individual Innovation-The Connection Between Leadership and Employees' Innovative Work Behavior, *Academisch Proefschrift*, Amsterdam.
- De Jong, J.P.J. ve Marsili, O. (2006). The fruit flies of innovations: A taxonomy of innovative small firms. *Research Policy*, 35 (2): 213-229.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*, Kare Yayınları. İstanbul.
- Dombrowski, C., Kim, C.Y., Desouza, K.C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P ve Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Knowledge and Process Management*, 14 (3): 190-202.
- Drucker, P. (1974). *Management tasks responsibilities and practices*. Harper and Row, New York.
- Drucker P. (1993). *The post-capitalist society*. Harper Collins, New York.
- Durgut, M., Arıkan, C., Akyos, M. ve Göker, A. (2003). *Ulusal inovasyon sistemi, kavramsal çerçeve, Türkiye incelemesi ve ülke örnekleri*. TÜSİAD-T/2003/10/362.
- Eren, E. (1981). *İşletmelerde yenilik politikası-kuram ve uygulamada yenilik*. Formül Matbaası, İstanbul.
- Eren, E. (2002). *Stratejik yönetim ve işletme politikası (6. Basım)*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Ersoy, B.A. ve Canan MUTER Şengül, C. (2008). Yenilikçiliğe Yönelik Devlet Uygulamaları ve AB Karşılaştırması, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:15, Sayı:1.
- Freel, M.S. (2002). On regional innovation systems: Illustrations from the West Midlands. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 20 (5): 633-654.
- Freel, M.S. (2005). Patterns of innovation and skills in small firms. *Technovation*, 25 (2): 123-134.
- Fortuneturkey. (2013). <http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2013/>. (20.10.2014).

- Gökçek, O. (2007). Yenilik Yönetimi Süreci Ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Griliches, Z. (1990). Patent statistics as economic indicators – A survey. *Journal of Economic Literature*, 28, 1661-1707.
- Guellec, D. ve Muzart, G. (2002). Innovative firms: How they are captured by innovation surveys. OECD, DSTI, EAS Division Working Paper.
- Huiban, J. ve Bouhsina, Z. (1998). Innovation and the quality of labour factor. *Small Business Economics*, 10, 389-400.
- InnoSupport. (2005). *Supporting innovation in SMEs*. The Surrey Institute of Art and Design University College. [http://www.innovation.lv/ino2/publications/sme\\_manual\\_en.pdf](http://www.innovation.lv/ino2/publications/sme_manual_en.pdf) (12.03.2013).
- Johnson, J., Baldwin, J. ve Diverty, B. (1996). The implications of innovation for human resource strategies. *Futures*, 28: 103-119.
- Ju-Pak, K. (1999). Content dimensions of web advertising: A cross-national comparison. *International Journal of Advertising*, 18 (2), 207-231.
- Kayalı, C.A., Yereli, N. ve Ada, Ş. (2007). Entelektüel katma değer katsayısı yöntemi kullanılarak entelektüel sermayenin firma değeri üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14 (1).
- Keller, W. (2004). International technology diffusion. *Journal of Economic Literature*, 42: 752-782.
- Kemp, S. ve Dwyer, L. (2003). Mission statements of international airlines: A content analysis. *Tourism Management*, 24(6): 635-653.
- Klette, T.J. ve Kortum, S. (2004). Innovating firms and aggregate innovation, *Journal of Political Economy*, 112 (5): 986-1018.
- Kılıç, A., Erün, T ve Sakarya, F. (2011). “Innovative Organization Culture: The Effects of Competitiveness Oriented Education Approaches and Staff Training Practices” 5th International Computer & Instructional Technologies Symposium, September 22nd-24th 2011, Elazığ.
- Kılıç, A. ve Eren, H. (2012). “Savunma Sanayi İçin Teknoloji Transfer Yöntemi Seçim Kriterlerinin Belirlenmesi”, 5. Mühendislik ve Teknoloji Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 26-27 Nisan 2012, Çankaya Üniversitesi, Ankara.
- Kılıç, A., Sakarya, F. ve Erün, T. (2012). “Örgütsel Biçimsellik ve Yenilikçilik: Kamu ve Teknopark Firma Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” 1st International Interdisciplinary Social Inquiry Conference, 17-21 June 2012, Uludağ University, Bursa.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 6 (13).
- King, D.L. (2001). Mission statement content analysis. *Academy of Managerial Communications Journal*, 5 (1&2), 75-100.
- Kirckpatrick, D. ve Hamel, G. (2004). Innovation do's&don'ts. *Fortune*, 150 (5).
- Klemme, M., Sanderson, S. ve Luffman, G. (1991). Mission statements: Selling corporate values to employees. *Long Range Planning*, 24 (3), 73-78.
- Köseoğlu, A.M. (2008). İşletmeler var olma sebeplerini nasıl ifade ederler?: KOBİ'lerin misyon ifadeleri üzerine bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi*, 15 (2).

- Kozak, A.M. (2009). Akademik turizm eğitimi üzerine bir durum analizi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, Bahar, 22.
- Leuthesser, L. ve Kohli, C. (1997). Corporate identity: The role of mission statements. *Business Horizons*, 40 (3): 59-67.
- Lissack, M. ve Roos, J. (2001). Be coherent, not visionary, *Long Range Planning*, 34 (1): 53-69.
- Malerba, F ve Orsenigo, L. (1993). Technological regimes and firm behavior, *Industrial and Corporate Change*, 2: 45-74.
- Malerba, F. ve Orsenigo, L. (1995). Schumpeterian patterns of innovation. *Cambridge Journal of Economics*, 19 (1): 47-65.
- May, T. (1996). *Social research-issues, methods and process*. Buchingham: Open University Press.
- Merriam, B.S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Miles, B.M. ve Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book*. (2. Basım), 27, Sage Publications, California, USA.
- Naktiyok, A. (2010). Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler. <http://www.e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/view/1025003750>
- Nelson, R. (2000). National innovation systems, İçinde Z., Acs (Der.) *Regional Innovation, Knowledge and Global Change*. Pinter: 11-26, London.
- OECD, (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Third Edition*. OECD, Paris.
- Özen, Ü. ve Bingöl, M. , “İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2, 2007.
- Pearce, J.A. ve David, F. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. *Academy of Management Executive*, 1 (2):109-116.
- Pelham, A. ve Wilson, D. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24:27-43.
- Rothwell, R. (1991). External networking and innovation in small and medium-sized manufacturing firms. *Technovation*, 11: 93-112.
- Sabuncuoğlu, A. ve Gök, Ö. (2008). Büyük işletmelerin web sitelerinde yer alan misyon ifadelerinin pazar odaklılık açısından incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Afyon, X (1).
- Sefa, Ç. (2009). Vizyon yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Konya.s. 22.
- Shefer, D. ve Frenkel, A. (2005). R&D, Firm Size and İnnovation: An empirical analysis. *Technovation*, 25, 25-32.
- Singh, N., Zhao, H. ve Hu, X. (2003). Cultural adaptation on the web: A study of American domestic and Chinese websites. *Journal of Global Information Management*, 11 (3): 63-80.
- Smith, K. (2000). Innovation as a systemic phenomenon: rethinking the role of policy. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 1: 73-102.
- Souitaris, V. (2002a). Firm-specific competencies determining technological innovation. A survey in Greece. *R&D Management* 32: 61-77.
- Souitaris, V. (2002b). Technological trajectories as moderators of firm-level determinants of innovation. *Research Policy*, 31: 877-898.

- Stankovícova, I. (2011). Analysis Of Technological And Nontechnological Innovation In Slovakia 2006 – 2008. *Research Journal of Economics, Business and ICT*, Vol 4 (2012) : 69-75
- Sutton, R.I. (2001). The weird rules of creativity. *Harvard Business Review*, 79 (8): 94-103.
- Şimşek, M. (2002). Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları. Alfa Yayınları. İstanbul.
- Tavşancıl, E. ve Aslan, E. (2001). Sözel, Yazılı ve Diğer Materyaller İçin İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri. Epsilon Yayınları. İstanbul.
- Thomson, A.A. ve Strickland, A.J. (2003). *Strategic Management, Concept and Cases*. McGraw-Hill., Boston.
- Tidd, J., Bessant, J. ve Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation Integrating Technological Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons.
- TÜİK (2012), <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13640> (erişim tarihi:23.11.2014).
- Uysal, F. (2012). Patent ve Faydalı Model Eğilimlerini Etkileyen Faktörler; Ankara'daki Teknoparklarda Yerleşik Firmalar Üzerine Bir Uygulama. Y.Lisans Tezi. KHO SAVBEN Teknoloji Yönetimi AD, Ankara.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (4. Basım), Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Ürper, Y. (2004). *Girişimcilik*. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Von Stamm, B. (2003). *The innovation wave meeting the corporate challenge*. John Wiley & Sons.
- Wagner, J. (2007). Exports and productivity - A survey of the evidence from firm level data. *World Economy*, 30: 60-82.
- Want, J.H. (1986). Corporation mission, the intangible contributor to performance. *Management Review*, August: 46-50.
- Wichitchanya, W., (2013). The Managerial Components for Innovation Management, The International Journal's Research Journal of Social Science& Management, [www.theinternationaljournal.org](http://www.theinternationaljournal.org) > RJSSM: Volume: 03, Number: 04.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınları, Ankara.

## **The Existence of Innovation Factors In the Vision and Mission Statements of Organizations, the Case of Fortune 100 Companies of Turkey**

**Ali KILIÇ**

Turkish Military Academy  
Ankara,  
Turkey  
[alikilic33@yahoo.com](mailto:alikilic33@yahoo.com)

**Hakan EREN**

Turkish Gendarmerie  
Command,  
Ankara, Turkey  
[hkneren@yahoo.com](mailto:hkneren@yahoo.com)

**Ali GÜRSOY**

Turkish Land Forces,  
Ankara,  
Turkey  
[aligursoy75@gmail.com](mailto:aligursoy75@gmail.com)

### **Extensive Summary**

#### **Introduction**

Innovation plays a key role in providing sustainable competitiveness advantage, achieving social and economic development of the countries, increasing employment and success of organizations. Because of this, innovation providing factors and the features that distinguish innovative organizations from the non-innovatives, has long been a subject of scientific research (Ahmed, 1998; Amabile, 1988; Kirckpatrick and Hamel, 2004; Shefer ve Frenkel, 2005;).

Additionally, just like innovation factors, another research focus of the business schools and organizations is vision and mission statements. In researches of the last 40 years which are about vision and mission statements revealed results which put forth different findings and assumptions showing the rising values of their own period. In today's fiercely competitive business environment, rising values are innovative organizations and innovation practices. As a result of this, in vision and mission statements which define ego states, existence and objectives of the organizations, intensive involvement of the innovation factors is considered as an inevitable necessity. This assumption forms the basis of this study.

Vision and mission statements have been examined by many researchers and different views has been presented about the content (Kemp and Dwyer, 2003:640). The common point of these views is that these statements carry the organization in to the future, give direction to it, form duties for its survival, in short answer "what will I become in future?" and "why do I exist?" questions.

It is a requisite to have a strong vision for their survival and to reach the goals for the organisations which are intensively affected by new technologies and management mentality (Sefa, 2009).

Many researchers have emphasized that, the most important point in mission statements is to answer the questions, what is our purpose, why do we exist, what do we want to achieve (Drucker, 1974; Bart, 1996). Today's organizations should provide answers to these questions as "We are dedicated to provide innovative products/services to meet the needs of our customers innovation factors should be involved in the mission statement that reflects the presence and additionally innovativeness should be an objective which is put forth by visionare expected situations.

But it is not yet extensively examined to what extent the vision and mission statements include innovative factors. In this study, it is aimed to identify to what extent innovative factors exist in vision and mission statements which are main tools of strategic management in organizations and give direction to them today and in the future. By utilizing the work of De Jong and Marsili (2006) which is accepted as an extensive study to measure innovativeness of organizations, six innovation factors are determined.

By taking the necessity of the existence of these factors in the mission and vision statements as the starting point, the vision and mission statements of the first 100 firms which have highest turnover are examined by a content analysis.

### **Method**

Innovation indicators used in the study by De Jong and Marsili (2006) in 2005, in the Netherlands, provided the most important input to this study. New variables which are evaluated as some of the basic innovation factors and mentioned in the first part of this study are added to the factors which are chosen to determine the innovativeness of the firms in the mentioned studies. The scale which was developed by De Jong and Marsili (2006) is adapted into Turkish by using "Scale Adaptation" (Kilic et al., 2012) rules under the supervision of experts. Later, these statements are transformed to "expression patterns" which are evaluated as taken part in mission and vision statements. New factors and variables which are thought to be necessary to be added by researchers are added and converted to expression patterns in the same way.

Fortune Turkey-2013 top 100 companies are determined as operating in thirty-one different sectors and located in a total of fifteen cities. The mentioned firms can be said as big scale firms and having great endorsement, thereby having their own internal resources. To find the presence of innovation in this sample has been adopted as the main objective and searched answers to the question "to which extent the innovation factors are represented in the vision and mission statement of the organization?". In qualitative research, examining the sample in depth and keeping the sample group small is an important requirement (Miles and Huberman, 1994). Considering the sample size and the difficulty of qualitative data analysis, this study is limited to the first 100 companies in this list and the companies' vision and mission statements are reached by means of their web pages or writing them via internet and listed in MS Excel format.

In the study of analyzing, to seek for the presence of innovation factors in the vision and mission statements of the companies, categorical analysis technique which is one of the qualitative research methods is used.

### **Findings**

Expressions such as developing new products or services and offering them to the market, carrying out the necessary procedures related to obtaining patent and utility model certificates etc. have been found as mentioned 71 times in the vision and mission statements of companies.

As a result of analysis within the scope of the category of innovation inputs, expressions such as new products, services or funding etc. have been identified as mentioned 74 times in the vision and mission statements of companies, on the other hand, the variable including using BIT in the companies' innovation process and investing in these has been found as mentioned none.

The variable that includes exploiting expectations and demands of customers which constitute innovation resource category has been found as mentioned 72 times in the vision and mission statements of companies, on the other hand the variable that constitutes relations with the suppliers has been found as mentioned only 9 times.

In the determinations made according to Administrative Attitude category, the variable about creating environment that encourages creativity and innovation has been found as mentioned 57 times in the vision and mission statements of companies, on the other hand the variable that includes creating a horizontal management approach and incorporating all employees in decision-making has been found as mentioned only 10 times.

Innovation planning category is represented by one basic variable and the variable has been found as mentioned 7 times in the vision and mission statements companies.

In terms of external orientation category, the variable that includes inclining to external resources has been found as mentioned 3 times, the variable that includes constituting collaboration for innovation has been found as mentioned 5 times.

### **Conclusion and Discussion**

As a result of analysis made by using “Content Analysis” which is one of the qualitative research methods, it is explored that the innovation variable has not been mentioned in about 70 of the 100 companies’ vision and mission statements.

According to the results acquired from Turkey’s top 100 companies’ vision and mission statements, it can be said that explicit innovation phenomenon has not become widespread even in top companies in our country, although companies allocate resources for innovation, they don’t tend towards external knowledge resources, academic institutions and R&D collaborations. The result that comes up about collaboration which is the most important thing for the developing countries such as Turkey to survive in global competition and using external knowledge resources was found in the same way in many studies conducted on this subject. Also, it is determined that companies that exhibits very high attitude about focusing customer needs as knowledge resources should increase their orientation about suppliers who are knowledge sources of innovation and directors, institute innovation and use all the facilities that BIT provides and increase their awareness about having these technologies in their companies.

It is found that as one of the variables that is the source of the companies’ innovation actions and among the input factors of innovation, although this variable has great tendency to separate resource, time and capacity for new products and services, there can’t be found enough tendency among the companies about “the human capital” which can be referred as important as these and the most important input of a new product or service. For companies that want to provide a competitive advantage in the global market, this deficiency is considered to be a major problem. The recruitment of experts who are assigned to develop new products and processes, the improvement of talents of existing workforce by means of internal and external education applications are found in just 12 companies activities. Nowadays, when it is considered that companies increase their market price 3-5 fold by means of human capital that they have (Kayalı et al., 2007), it is evaluated that the top 100 companies in Turkey should



exploit the instrumentalism of the vision and mission statements to increase their awareness level about human capital and to institutionalize.

Due to the difficulty of doing content analysis, the sample has chosen from the top 100 companies determined by Fortune Turkey Magazine. In the studies planned to do in the future, it should be controlled by evaluating if there is any differentiation between this sample's vision and mission statements and vision and mission statements of SMEs which couldn't prove themselves about innovation. Also, in the scope of same study it can be a new research subject to find out if they have innovation components in their vision and mission statements and if any differentiation occurs between Fortune Turkey top 100 companies and Fortune Global top 100 companies.