

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**GİRİŞİMCİLİK İLE İNOVASYON STRATEJİLERİNİN
KOBİLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ VE PERFORMANSINA
ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan
İlker ASLAN**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Erdal ŞEN**

İstanbul-2018

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : İlker ASLAN
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Girişimcilik ile İnovasyon Stratejilerinin Kobilerin Sürdürülebilirliği ve Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** :/...../2018
- SAYFA SAYISI** : 224
- TEZ DANIŞMANI** : Dr. Öğr. Üyesi Erdal ŞEN
- DİZİN TERİMLERİ** : KOBİ, KOBİ'lerin Ortak Özellikleri, İnovasyon, İnovasyonun İlkeleri, İnovasyon Türleri, Girişimcilik, Girişimcilik Türleri, Girişimciliğin Bileşenleri.
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez, girişimcilik ile inovasyon stratejilerinin; KOBİ'lerin sürdürülebilirliği ve performansına etkilerinin neler olduğuna yönelik, alan uygulamalı bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İlker ASLAN

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GİRİŞİMCİLİK İLE İNOVASYON STRATEJİLERİNİN
KOBİLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ VE PERFORMANSINA
ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
İlker ASLAN

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Erdal ŞEN

İstanbul–2018

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

İlker ASLAN

.... /...../ 2018



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlker Aslan'ın "Girişimcilik ile İnovasyon Stratejilerinin; KOBİ'lerin Sürdürülebilirliği ve Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan _____

İmza

Üye _____

İmza

Üye _____

İmza

Üye _____

İmza

Üye _____

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2018

İmzası

Prof. Dr. Nezir Köse
Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu tez çalışmasında, günümüzde rekabetin yoğun yaşandığı ortamda girişimcilik ile inovasyon stratejilerinin KOBİ'lerin sürdürülebilirliği ve performansına etkileri üzerinde durulmuş ve KOBİ'lerin karşılaştıkları rekabetin yoğunluğuna bağlı olarak girişimcilik ile inovasyon stratejilerinin sürdürülebilirliği ve performansı arasındaki ilişkinin ne derece olduğu incelenmiştir.

Yapılan literatür taramasından sonra, girişimcilerin zihinlerini ve yeteneklerini iyi analiz ederek yaptıkları işin niteliklerine uygun olacak şekilde hareket etmeleri, inovasyon stratejileri doğrultusunda teknolojik bütün gelişmeleri hayata geçirerek kendi iş geliştirme planlarını yapmaları gerekmektedir. Günümüzde sürekli değişim gösteren teknolojik gelişmelerin ulaştığı noktanın iş hattına en uygun yansıtılabileceği yöntem girişimcilik olarak ifade edilmektedir. Girişimcilerin inovasyon faaliyetlerini uygulayarak işletmenin iç çevresinden dış çevresi olan topluma doğru pozitif yönde sağladığı fayda ülke ekonomisinin büyümesine olanak sağlayabilecektir.

Çalışma girişimcilik ve inovasyon kavramları etrafında yoğunlaştığı ve işletmeler açısından henüz çok yeni sayılabileceği için üniversiteler başta olmak üzere kurum ve kuruluşlara, işletmelere, mesleki yatırımcılara, Ar-Ge topluluklarına, interaktif yayımcılara ve internet tabanlı tüm oluşumlara büyük görevler düşmektedir. Ülkeler henüz bu kavramlar daha çok yeni olmasına rağmen ekonomik gelişmeye olanak sağlayabileceği düşüncesiyle gerçekleştirilen oluşumları desteklemekte ve bu destekleri pek çok yasal düzenlemeyle uygulanabilir hale getirmek için teşvik kanalları açmaktadırlar. Yapılan bu çalışmaların büyük bir bölümü Ar-Ge yatırımları hakkında gerçekleşmektedir. Son zamanlarda iş gücünün düşük maliyetle elde edilebileceği ülkelerde girişimcilerin çoğunun yatırımlarını hayata geçirme kararı vermektedirler.

Bu çalışma girişimcilik ile inovasyon faaliyetlerinin birleşerek KOBİ'lerin sürdürülebilirliği ve performansları üzerindeki etkiyi tespit etmek üzerine tasarlanmış ve İstanbul Beylikdüzü Organize Sanayi Sitesinde faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki işletmelere uygulanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda genç yöneticilerin risk almayı daha çok sevdiği ve inovasyon stratejilerinin içinde bulunduğumuz dönem içerisinde sürdürülebilirlik ve performans açısından çok önemli bir yer tuttuğu anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Girişimci, Girişimcilik, KOBİ, İnovasyon, Risk, Çevre, Performans, Sürdürülebilirlik.



SUMMARY

In this thesis study, the effects of entrepreneurship and innovation strategies on the sustainability and performance of SMEs are emphasized and the relationship between the sustainability and performance of entrepreneurship and innovation strategies is investigated according to the intensity of the competitiveness of SMEs.

After scanning the literature, it is necessary to analyze entrepreneurs' minds and abilities to move them in accordance with the qualifications of the work they are doing, and to make their own business development plans through all the technological developments in the direction of innovation strategies. The way in which technological developments that constantly change today can be reflected in the line of business most appropriately is expressed as entrepreneurship. By applying the innovation activities of entrepreneurs, the benefits provided by the operator from the inside to the outside, which is in the positive direction, will allow the growth of the economy of the country.

Since the work focuses on the concepts of entrepreneurship and innovation and it can be regarded as very new in terms of enterprises, it has great duties on universities, institutions, enterprises, professional investors, R & D communities, interactive publishers and all internet based organizations. The countries have yet to open up incentive channels to support the emergence of these concepts as though they may be new, allowing for economic development and to make these supports feasible with many legal arrangements. A large part of these studies are about R & D investments. In countries where the workforce has recently been available at low cost, many of the entrepreneurs have been disappointed in their investments.

This study is designed to identify the effects of entrepreneurship and innovation activities on the sustainability and performance of SMEs and has been applied to SMEs operating in Istanbul Beylikdüzü Organize Sanayi Sitesi. As a result of the research, it has been understood that young managers are more interested in taking risks and that innovation strategies have a very important place in terms of sustainability and performance in the period we are in.

Key words: Entrepreneur, Entrepreneurship, SME, Innovation, Risk, Environment, Performance, Sustainability.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
KISALTMALAR LİSTESİ	XI
TABLolar LİSTESİ	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
EKLER LİSTESİ.....	XIV
ÖNSÖZ.....	XV
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
GİRİŞİMCİLİKLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR, GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ, GİRİŞİMCİ OLMAYI BELİRLEYEN FAKTÖRLER, GİRİŞİMCİLİĞİN BİLEŞENLERİ VE GİRİŞİMCİLİK SÜRECİNİN AŞAMALARI	3
1.1. GİRİŞİMCİLİKLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	3
1.1.1. Girişim ve Teşebbüs Kavramları	3
1.1.2. Girişimci Kavramı	5
1.1.3. Girişimcilik Kavramı.....	7
1.1.4. Girişimciliğin Önemi	8
1.1.5. Girişimcilerin Özellikleri	9
1.1.6. Girişimci Olma Sebepleri.....	10
1.2. GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ	11
1.2.1. Fırsat Girişimciliği.....	11
1.2.2. Yenilikçi Girişimcilik.....	12
1.2.3. Takipçi Girişimcilik.....	13
1.3. GİRİŞİMCİ OLMAYI BELİRLEYEN FAKTÖRLER.....	15
1.3.1. Psikolojik Faktörler	15
1.3.1.1. Başarı İhtiyacı	15
1.3.1.2. İçsel Kontrol Odağı	16
1.3.1.3. Risk Alma Eğilimi	17
1.3.1.4. Belirsizliğe Katlanma.....	19
1.3.1.5. Yakın İlişki İhtiyacı	19
1.3.1.6. Yaratıcılık ve Yenilikçilik.....	20
1.3.2. Demografik Faktörler.....	22
1.3.2.1. Cinsiyet.....	22
1.3.2.2. Aile	23
1.3.2.3. Eğitim	25
1.3.3. Çevre	26
1.3.3.1. Genel Ülke Altyapısı	26
1.3.3.2. Girişimcilik Altyapısı	27
1.4. GİRİŞİMCİLİĞİN BİLEŞENLERİ.....	28
1.4.1. Yeni Girişimler.....	28
1.4.2. Yeni İşler.....	29
1.4.3. Yeni Hizmetler.....	29
1.4.4. Kendini Yenileme	30
1.4.5. Şirket Önderliği	31

1.4.6. Müşteri Yönlülük	32
1.4.7. İç Girişimcilik	33
1.4.8. Risk Alma İstekliliği	35
1.5. GİRİŞİMCİLİK SÜRECİNİN AŞAMALARI	37
1.5.1. Motivasyon Sahibi Olmak.....	37
1.5.2. Motivasyon Kaynakları	38
1.5.3. Başarılı Bir İş Fikri Belirlemek.....	38
1.5.4. Çalışma Programı Hazırlamak	39
1.5.5. İş Fikrinin Ön Değerlendirmesini Yapmak (önderlik, liderlik).....	40
1.5.6. İş Fikrinin Yapılabilirlik Araştırmasını Yapmak.....	40
1.5.7. İş Planını Hazırlamak	41
1.5.8. İş Kurmak.....	42
İKİNCİ BÖLÜM.....	44
İNOVASYON KAVRAMI, İNOVASYON İLKELERİ, İNOVASYON DERECEİ, İNOVASYON TÜRLERİ, İNOVASYON BİLEŞENLERİ, İNOVASYON MODELLERİ, İNOVASYON KAYNAKLARI, İNOVASYON STRATEJİLERİ VE İNOVATİF FİRMALARIN ÖZELLİKLERİ	44
2.1. İNOVASYON KAVRAMI VE İNOVASYONLA İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR	44
2.1.1. İnovasyon Kavramı	44
2.1.2. İcat ve İnovasyon	46
2.1.3. Değişim ve İnovasyon	47
2.1.4. Yaratıcılık ve İnovasyon	47
2.1.5. Taklit ve İnovasyon	48
2.1.6. Strateji.....	49
2.2. İNOVASYONUN İLKELERİ	49
2.2.1. Liderlik	49
2.2.2. Yeni Fikirlerle Açık Olma.....	52
2.2.3. Analiz	52
2.2.4. Kavrama ve Algılama	53
2.2.5. Eşleşme/Eşleştirme.....	53
2.2.6. Amaca Odaklanma.....	53
2.2.7. Küçüklük	54
2.2.8. Doğru Zamanlama	55
2.2.9. Risk Alma.....	55
2.2.10. Bilgi ve Çalışma	56
2.2.11. Güven	56
2.2.12. İşbirliği.....	57
2.3. İNOVASYON DERECEİ	58
2.3.1. Artımsal İnovasyon.....	58
2.3.2. Radikal İnovasyon.....	59
2.4. İNOVASYON TÜRLERİ	60
2.4.1. Yönetim İnovasyonu.....	61
2.4.2. Sosyal İnovasyon	62
2.4.3. Örgütsel İnovasyon	63
2.4.4. Pazarlama İnovasyonu.....	64
2.4.5. Süreç İnovasyonu	64
2.4.6. Ürün ve Hizmet İnovasyonu	65

2.5. İNOVASYON SÜRECİNİN BİLEŞENLERİ	66
2.5.1. Erişilebilir Bilgi	66
2.5.2. Yaratıcı Çalışma	67
2.5.3. Uygulama ve Deneme.....	68
2.5.4. Benimsenme ve Yayılma.....	68
2.5.5. Ticarileştirme.....	69
2.6. İNOVASYON MODELLERİ	69
2.6.1. Doğrusal İnovasyon Modelleri	70
2.6.1.1. Bilimin İttiği	70
2.6.1.2. Talebin Çektiği	70
2.6.1.3. Doğrusal İnovasyon Modelinin Eksiklikleri.....	71
2.6.2. Doğrusal Olmayan İnovasyon Modelleri	71
2.6.2.1. İnteraktif Öğrenme Modeli.....	71
2.6.2.2. İnovasyon Sistemleri ve Network Modeli.....	72
2.7. İNOVASYON KAYNAKLARI	72
2.7.1. İç Kaynaklar	73
2.7.1.1. Örgütsel Bellek	73
2.7.1.2. Entelektüel Sermaye.....	74
2.7.1.3. Mevcut Süreçler	75
2.7.2. Dış Kaynaklar.....	75
2.7.2.1. Kullanıcılar	75
2.7.2.2. Tedarikçiler	76
2.7.2.3. Rakipler	77
2.7.2.4. Endüstri ve Pazar Yapısı	79
2.7.2.5. Üniversiteler ve Araştırma Kuruluşları	79
2.7.3. Durumsal Kaynaklar.....	80
2.7.3.1. Stratejik Ortaklık Kaynağı	80
2.7.3.2. Örtülü Bilgi Kaynağı	81
2.8. İNOVASYON STRATEJİLERİ	81
2.8.1. Freeman ve Soete'nin Sınıflandırması	81
2.8.1.1. Saldırgan İnovasyon Stratejisi.....	82
2.8.1.2. Savunmacı İnovasyon Stratejisi	84
2.8.1.3. Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejisi	84
2.8.1.4. Geleneksel ve Fırsatçı İnovasyon Stratejisi.....	85
2.8.2. Miles ve Snow'un Sınıflandırması	86
2.8.2.1. Savunmacı Strateji.....	86
2.8.2.2. Öncü Strateji.....	87
2.8.2.3. Analizci Strateji	87
2.8.2.4. Tepkici Strateji	88
2.8.3. Trott'un Sınıflandırması	89
2.8.3.1. Saldırgan/Lider İnovasyon Stratejisi.....	89
2.8.3.2. Savunmacı/Takipçi İnovasyon Stratejisi.....	90
2.8.3.3. Maliyet Minimizasyonu/Taklitçi İnovasyon Stratejisi	91
2.8.3.4. Pazar Bölümlendirme/Geleneksel İnovasyon Stratejisi	91
2.8.4. Tid vd.'nin Sınıflandırması.....	92
2.8.4.1. Rasyonalist Strateji	92
2.8.4.2. Faydacı Strateji.....	93

2.8.5. Gilbert'in Sınıflandırması	94
2.8.5.1. Proaktif İnovasyon Stratejisi	94
2.8.5.2. Reaktif İnovasyon Stratejisi	94
2.9. İNOVATİF FİRMALARIN ÖZELLİKLERİ	95
2.9.1. Firma Büyüklüğü ve İnovasyon	95
2.9.2. Firmanın Yaşı	97
2.9.3. Örgütsel Yapı	97
2.9.4. Örgüt Kültürü	98
2.9.5. Ödüllendirme Sistemi	99
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	102
KOBİ KAVRAMI VE KOBİLERLE İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR, KOBİLERİN ORTAK ÖZELLİKLERİ, KOBİLERİN NİTEL ÖZELLİKLERİ, KOBİLERİN NİCEL ÖZELLİKLERİ, KOBİLERİN FAALİYET ALANLARI, KOBİLERİN PERFORMANS FAKTÖRLERİ VE KOBİLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK FAKTÖRLERİ	102
3.1. KOBİ KAVRAMI VE KOBİLERLE İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR	102
3.1.1. KOBİ Kavramı	102
3.1.2. Performans	104
3.2. KOBİ'LERİN ORTAK ÖZELLİKLERİ	104
3.2.1. Bağımsız Olma	104
3.2.2. Girişim Yeteneği	104
3.2.3. Kişisel İlişkiler	105
3.3. KOBİ'LERİN NİTEL ÖZELLİKLERİ	106
3.3.1. KOBİ Sahipliğine İlişkin Nitel Özellikler	106
3.3.2. KOBİ'lerin Örgütsel Yapısına İlişkin Nitel Özellikler	107
3.4. KOBİ'LERİN NİCEL ÖZELLİKLERİ	108
3.4.1. Personel Sayısı	108
3.4.2. Üretim Kapasitesi	109
3.4.3. Makine Sayısı	110
3.4.4. Satış Hasılatı / Mali Bilanço ve Katma Değer	111
3.5. KOBİ'LERİN FAALİYET ALANLARI	111
3.5.1. Üretim Sektörü	111
3.5.2. Hizmet Sektörü	112
3.5.3. Ticaret Sektörü	113
3.5.4. Yan Sanayi	113
3.5.5. Rakip Sanayi	114
3.6. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI VE KURUM. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	114
3.6.1. Sürdürülebilirlik Kavramı	114
3.6.2. İşletmelerde Sürdürülebilirlik Kavramı ve Sürdürü. Verilen Önem	116
3.6.2.1. İşletmelerde Sürdürülebilirlik Kavramı	116
3.6.2.2. İşletmelerde Sürdürülebilirliğe Verilen Önem	116
3.6.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı ve Teorik Çerçevesi	117
3.6.3.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı	117
3.6.3.2. Kurumsal Sürdürü. Kavramına Yönelik Teorik Çerçeve	118
3.6.4. Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşımları	119
3.6.4.1. Sosyal Sürdürülebilirlik	119
3.6.4.2. Çevresel Sürdürülebilirlik	120
3.6.4.3. Ekonomik Sürdürülebilirlik	120

3.7. KOBİ'LERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK FAKTÖRLERİ	121
3.7.1. Yeni Yatırımlar	121
3.7.2. Uzun Dönemde Rekabet Gücü.....	122
3.7.3. Ekonomik Sorumlulukların Yerine Getirilmesi.....	123
3.7.4. Toplumsal Sorumlulukları Yerine Getirme	125
3.7.5. Ar-Ge Çalışmalarının Sürekliliği	125
3.7.6. Kurumsal İtibar	126
3.7.7. Kurumsallaşma	127
3.8. KOBİ'LERİN PERFORMANS FAKTÖRLERİ	128
3.8.1. Karlılık.....	128
3.8.2. Pazar Payı	129
3.8.3. Kurumsal İtibar	130
3.8.4. Çalışanların Memnuniyeti.....	130
3.8.5. Tedarikçilerin Memnuniyeti.....	131
3.8.6. Müşteri Memnuniyeti	131
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	133
GİRİŞİMCİLİK İLE İNOVASYON STRATEJİLERİNİN KOBİLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ VE PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE LİTERATÜR TARAMASI.....	133
4.1. TEZ KONUSU İLE İLGİLİ DAHA ÖNCE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR (TARTIŞMA).....	133
4.2. GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON STRATEJİLERİNİN; KOBİLERİN PERFORMANSINA ETKİLERİ.....	137
4.2.1. İnovasyonun, KOBİ'lerin Karlılığına Etkileri	138
4.2.2. Girişimciliğin, KOBİ'lerin Karlılığına Etkileri	138
4.2.3. İnovasyonun, KOBİ'lerin Pazar Payına Etkileri	139
4.2.4. Girişimciliğin, KOBİ'lerin Pazar Payına Etkileri	139
4.2.5. İnovasyonun, KOBİ'lerin Kurumsal İtibarına Etkileri.....	139
4.2.6. Girişimciliğin, KOBİ'lerin Kurumsal İtibarına Etkileri.....	140
4.2.7. İnovasyonun, KOBİ Çalışanlarının Memnuniyetine Etkileri	140
4.2.8. İnovasyonun, KOBİ Tedarikçilerinin Memnuniyetine Etkileri	141
4.2.9. İnovasyonun, KOBİ'lerdeki Müşteri Memnuniyetine Etkileri	141
4.2.10. Girişimciliğin, KOBİ'lerdeki Müşteri Memnuniyetine Etkileri	142
4.2.11. Girişimci Davranışın KOBİ'lerin Büyümesi Üzerindeki Etkileri	142
4.2.12. İnovasyonun, KOBİ'lerin Yeni Ürün Geliştirmesine Etkileri	143
4.2.13. İnovasyonun, KOBİ'lerin Pazarlama Performansına Etkileri	144
4.2.14. Girişimciliğin, KOBİ'lerin Pazarlama Performansına Etkileri	144
4.2.15. İnovasyonun, KOBİ'lerin Finansal Performansına Etkileri.....	145
4.2.16. Girişimciliğin, KOBİ'lerin Finansal Performansına Etkileri	145
4.3. GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON STRATEJİLERİNİN; KOBİLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNE ETKİLERİ	146
4.3.1. İnovasyonun, Rekabet Gücüne Etkileri.....	146
4.3.2. Girişimciliğin, KOBİ'lerin Rekabet Gücüne Etkileri	146
4.3.3 KOBİ'lerin Sorumluluklarını Yerine Getirilmesinin Eko.Etkileri	147
4.3.4. KOBİ'lerin Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri ve Sürdürülebilirlik.....	148
4.3.5. İnovasyonun Ar-Ge Çalışmalarının Sürekliliğine Etkileri	150
4.3.6. Girişimciliğin, Ar-Ge Çalışmalarının Sürekliliğine Etkileri	151
4.3.7. İnovasyonun, KOBİ'lerin Kurumsal İtibarına Etkileri.....	151

4.3.8. Girişimciliğin, KOBİ'lerin Kurumsal İtibarına Etkileri.....	152
4.3.9. İnovasyonun, KOBİ'lerin Kurumsallaşmasına Etkileri	154
4.3.10. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun, Kurumsallaşmaya Etkisi	154
4.3.11. Sürdürülebilir İnovasyonun İlkeleri.....	154
4.3.12. Girişimciliğin Sürdürülebilirliği: Örgüt İçi Girişimcilik.....	155
4.3.13. Sürdürülebilir Girişimciliğin Önündeki Engeller	156
4.3.14. İnovasyon, Sürdürülebilirlik ve Eko-İnovasyon İlişkisi	156
4.3.15. Girişimcilik, Sürdürülebilirlik ve Eko-İnovasyon İlişkisi	157
4.3.16. Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında İnovasyonun Etkisi.....	157
4.3.17. Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında Girişimciliğin Etkisi	158
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	159
GİRİŞİMCİLİK İLE İNOVASYON STRATEJİLERİNİN KOBİLERİN	
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ VE PERFORMANSINA ETKİLERİNİN ANALİZİ	159
5.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	159
5.1.1. Araştırmanın Amacı	159
5.1.2. Araştırmanın Önemi	159
5.1.3. Araştırmanın Kapsamı, Evreni ve Örneklem Büyüklüğü	159
5.1.4. Araştırmanın Problemi	160
5.1.5. Araştırmanın Yöntemi	161
5.1.6. Araştırmanın Varsayımları.....	161
5.1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	161
5.1.8. Araştırmanın Ana Modeli.....	162
5.1.9. Araştırmanın Hipotezleri.....	162
5.1.10. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Analizi	165
5.1.10.1. Girişimcilik Ölçeği ve Güvenilirlik Analizi	165
5.1.10.2. İnovasyon Ölçeği ve Güvenilirlik Analizi	165
5.1.10.3. Sürdürülebilirlik Ölçeği ve Güvenilirlik Analizi	166
5.1.10.4. Performans Ölçeği ve Güvenilirlik Analizi	167
5.1.11. Veri Toplama Tekniği	167
5.1.12. Güvenilirlik Analizi	168
5.2. DEMOGRAFİK BULGULAR	170
5.2.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular.....	170
5.2.2. Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Ait Bulgular	171
5.2.3. Öğrenim Durumu Değişkenine Ait Bulgular	172
5.2.4. Yaş Değişkenine Ait Bulgular	173
5.2.5. Görev Değişkenine Ait Bulgular.....	174
5.3. FAKTÖR ANALİZİ.....	176
5.3.1. Girişimcilik Ölçeği İçin Faktör Analizi	177
5.3.2. İnovasyon Ölçeği İçin Faktör Analizi.....	178
5.3.3 Sürdürülebilirlik Faktörleri Ölçeği İçin Faktör Analizi	179
5.3.4. Performans Ölçeği İçin Faktör Analizi.....	181
5.3.5. Çalışmanın Ölçekleri İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları	182
5.4. ANOVA ANALİZLERİ.....	183
5.4.1. T Testi.....	183
5.4.2. One Way Anova Testi	183
5.4.3. Cinsiyet ve Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki	183
5.4.4. Hizmet Süresi ve Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki	185
5.4.5. Öğrenim Durumu ve Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	187

5.4.6. Yaş ve Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	189
5.4.7. Görev ve Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki	191
5.4.8. Anova Farklılıklar Tablosu	193
5.5. REGRESYON ANALİZİ.....	194
5.5.1. Araştırmanın Bağımlı Bağımsız Değişkenleriyle İlgili Özet Regresyon Tablosu.....	195
5.5.2. Regresyonda Backward Yöntemi	195
5.5.2.1. Performans Düzeyleri ile Girişimciliğin Bileşenleri Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	195
5.5.2.1.1. Finansal Performans ile Girişimciliğin Bileşenleri Düzeyleri Arasındaki İlişki	196
5.5.2.1.2. Finansal Olmayan Performans ile Girişimciliğin Bileşenleri Düzeyleri Arasındaki İlişki	197
5.5.2.2. Performans Düzeyleri ile İnovasyon Stratejileri Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	199
5.5.2.2.1 Finansal Performans ile İnovasyon Stratejileri Düzeyleri Arasındaki İlişki	199
5.5.2.2.2. Çevresel Performans ile Girişimciliğin Düzeyleri Arasındaki İlişki	201
5.5.2.2.3. Ekonomik Performans ile Girişimciliğin Bileşenleri Düzeyleri Arasındaki İlişki	203
5.5.2.2.4. Sosyal Performans ile Girişimciliğin Bileşenleri Düzeyleri Arasındaki İlişki	204
5.5.2.3. Sürdürülebilirlik Faktörleri Düzeyleri ile İnovasyon Stratejileri Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	206
5.5.2.3.1. Çevresel Performans ile İnovasyon Stratejileri Düzeyleri Arasındaki İlişki	206
5.5.2.3.2. Ekonomik Performans ile İnovasyon Stratejileri Düzeyleri Arasındaki İlişki	208
5.5.2.3.3. Sosyal Performans ile İnovasyon Stratejileri Düzeyleri Arasındaki İlişki	209
5.5.3. Regresyon Farklılıklar Tablosu.....	211
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	212
KAYNAKÇA	217
EKLER	-
EK-A Demografik Bilgiler	-
EK-B Girişimcilik Ölçeği.....	-
EK-C İnovasyon Stratejileri Ölçeği	-
EK-D Sürdürülebilirlik Faktörleri Ölçeği.....	-
EK-E Performans Ölçeği	-

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	:	AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ
A.G.E	:	ADI GEÇEN ESER
AR-GE	:	ARAŞTIRMA GELİŞTİRME
GEM	:	GLOBAL GİRİŞİMCİLİK PLATFORMU
İ.İ.B.F	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
KMO	:	KAİSER-MAYER-OLKİN
KOBİ	:	KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER
KOSGEB	:	KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİ GELİŞTİRME VE DESTEKLEME İDARESİ BAŞKANLIĞI
OECD	:	EKONOMİK KALKINMA VE İŞBİRLİĞİ ÖRGÜTÜ
S	:	SAYFA
SCCM	:	SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ
SS	:	SAYFALAR
TÜBİTAK	:	TÜRKİYE BİLİMSEL VE TEKNOLOJİK ARAŞTIRMA KURUMU
TÜİK	:	TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU
VB	:	VE BENZERİ
VD	:	VE DEVAMI
YY	:	YÜZYIL

TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
Tablo-1 Güvenilirlik Analizi	169
Tablo-2 Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans Tablosu	170
Tablo-3 Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni İçin Frekans Tablosu	171
Tablo-4 Öğrenim Durumu Değişkeni İçin Frekans Tablosu	172
Tablo-5 Yaş Değişkeni İçin Frekans Tablosu	173
Tablo-6 Görev Değişkeni İçin Frekans Tablosu	174
Tablo-7 Demografik Değişkenler Frekans Toplu Tablosu	175
Tablo-8 Girişimcilik Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu	177
Tablo-9 İnovasyon Stratejileri Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu	178
Tablo-10 Sürdürülebilirlik Faktörleri Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu	179
Tablo-11 Performans Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu	181
Tablo-12 Çalışmanın Ölçekleri İçin Faktör Analizi Sonuçları	182
Tablo-13 Cinsiyet İçin Anova ve T Testi Tablosu	183
Tablo-14 Hizmet Süresi Tablosu	185
Tablo-15 Öğrenim Durumu İçin Anova Tablosu	187
Tablo-16 Yaş İçin Anova Tablosu	189
Tablo-17 Görev İçin Anova Tablosu	191
Tablo-18 Anova Tablolarındaki Saptanan Farklılıklar	193
Tablo-19 Regresyon Analizi Sonucunda Elde Edilen İlişkiler Tablosu	195
Tablo-20 Finansal Performans ile Girişimcilik Düzeyleri Arasındaki İlişki	196
Tablo-21 Finansal Olmayan Perfor. ile Girişimcilik Düzeyleri Arasındaki İlişki	198
Tablo-22 Finansal Perfor. ile İnovasyon Stratejileri Düzeyleri Arasındaki İlişki	200
Tablo-23 Çevresel Performans ile Girişimciliğin Düzeyleri Arasındaki İlişki	201
Tablo-24 Ekonomik Performans ile Girişimciliğin Düzeyleri Arasındaki İlişki	203
Tablo-25 Sosyal Performans ile Girişimciliğin Düzeyleri Arasındaki İlişki	205
Tablo-26 Çevresel Perfor. ile İnovasyon Stratejileri Düzeyleri Arasındaki İlişki	207
Tablo-27 Regresyon Analizi Katsayı Tablosu	208
Tablo-28 Sosyal Performans ile İnovasyon Stratejileri Düzeyleri Arasındaki İlişki	210
Tablo-29 Regresyon Tablolarındaki Saptanan Farklılıklar	211

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil-1 Ödül Sistemi.....	100
Şekil-2 Girişimcilik, İnovasyon, Sürdürülebilirlik ve Performans Değişkenlerinin Kavramsal İlişkisi	162



EKLER LİSTESİ

Girişimcilik ile İnovasyon Stratejilerinin; Kobilerin Sürdürülebilirliği ve Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma Anket Formları.

EK-A Demografik Bilgiler

EK-B Girişimcilik Ölçeği

EK-C İnovasyon Stratejileri Ölçeği

EK-D Sürdürülebilirlik Faktörleri Ölçeği

EK-E Performans Ölçeği



ÖNSÖZ

Doktora Tez sürecinde olduğu kadar, aynı zamanda İstanbul Gelişim Üniversitesi'ndeki doktora öğrenimim sırasında bilgisini benden esirgemeyen değerli danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Erdal ŞEN'e ilgi ve anlayışından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarım esnasında özellikle yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen, doktora tezimi okuyarak beni yönlendiren İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarım; Sayın Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ, Prof. Dr. Orhan İŞÇAN ve Doç. Dr. Recep Baki DENİZ'e teşekkürlerimi sunarım.

Doktora tezmimin araştırma bölümünde benden yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen İstanbul Beylikdüzü Organize Sanayi Bölgesi Yönetimine, doktora tezimin araştırma bölümünde kullanılmak üzere anketlerin uygulama ve toplama aşamasında yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen İstanbul Beylikdüzü Organize Sanayi Bölgesi Yönetimi çalışanları değerli arkadaşlarım Ümit TEK ve Cenk SEYREK'e teşekkürü bir borç bilirim.

Hem tezim konusunda hem hayatımın her evresinde üzerimde büyük emekleri olan anneme, babama, kız kardeşime, ablama ve kıymetli eşim hayat arkadaşım Çilem ASLAN dâhil olmak üzere bütün aileme en içten dileklerle teşekkürlerimi sunarım.

Bu tez çalışmamı hayata yeni merhaba diyen biricik kızım Alisa ASLAN'a armağan ederim.

Saygılarımla,
İlker ASLAN

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz yüzyılın en önemli aktörlerinden birisi Teknoloji kavramı olarak gösterilmektedir. Bu doğrultuda teknolojiye duyulan ihtiyaç ve teknolojiye duyulan ilginin günden güne artış göstermesi nedeni ile günlük hayatımıza giren bir başka önemli unsur da inovasyon olarak gösterilmektedir.

Hayatımızın hemen hemen her evresinde sürekli inovasyon fikri önemli değişimleri de beraberinde getirmektedir. Günümüzde siyasi ve ekonomik sonuçlardan oluşan sermaye akımlarının yarattığı ekonomik refahın geçici olduğu, koşullar tersine döndüğünde hızlı çöküşlerin olduğu, temel olarak inşaata dayanan ekonomik kalkınmanın sürdürülemediği, tarihler boyunca defalarca yaşandığı dile getirilmektedir. Özellikle aktif bir girişimcilik ve inovasyon kültürü haricinde hiçbir ekonomik güç kaynağı, ülkelerin kalkınmasını sağlayamamaktadır.

Son zamanlarda işletmelerin inovasyon yoluyla da değer yaratmaya çalıştıkları açıkça görülmektedir. İnovasyon, maliyetinin üzerinde bir değer oluşturan ve piyasaya arz edilmesi henüz bir ihtiyaç haline gelmemiş kaynak bütünlüğü olarak ifade edilmektedir. Artık iç ve dış pazarlarda söz sahibi olabilmek ve pazar payından faydalanabilmek isteyen işletmelerin başarısının sürekliliği için inovasyon büyük önem taşımaktadır. Bir bakıma işletmenin geleceğini inovasyon yapılmasının kurtarabileceği ifade edilmektedir. İşletmeler için sürekli belirsiz ve değişen günümüz yoğun rekabet koşulları altında başarılı olabilmek sürekli olarak inovasyon yapmayı gerektirmektedir. Bu kapsamda işletme yöneticilerinin yeni fikir ve düşüncelerini bir an önce hayata geçirerek ürün veya hizmet alanında inovasyona dönüştürmeleri pazarda kendilerine olanak sağlayabilir.

Günümüzde girişimcilik; temel üretim faktörleri olan doğal kaynaklar, emek ve sermaye arasında yer alarak ekonomik gelişme ve büyümede önemli bir rol oynamaktadır. Bu temel üretim faktörleri içerisinde girişimcilik ve nitelikli işgücü kavramları hızla ön plana çıkmaktadır. Modern bilgi toplumunda girişimcilik için, insanın ekonomik değer yaratma gücünün fiziksel emekten düşünsel emeğe kayması yolu olduğu söylenilmektedir. Dünyada ve ülkemizde yöneticiliğin bazı unsurlarının gelişen teknolojilerle makineleşmesine karşılık girişimcilik, insanın tekelinde kalan en önemli itici gücü oluşturduğu açıkça dile getirilmektedir.

Girişimcilik, bir veya birden çok kişinin oluşturduğu anonim toplulukların, üretim ve dağıtım gereksinimlerini gerçekleştiren bir faaliyet meydana getirmek, devam ettirmek adına sorumluluk alınması amacıyla hayata geçirilen etkinliklerden oluşmaktadır. Bu açıklama doğrultusunda girişimci, üretim fonksiyonlarını tek bir parçada bir araya getirip iktisadi bir değer meydana

getirebilmek için ürün veya hizmet üretmek, bu üretim için ihtiyaç duyulabilecek hammadde kaynaklarını üretecek olan ürün veya hizmetin sunulacağı pazarı bulan kişi olarak tanımlanmaktadır. Girişimcilik yeteneklerine sahip olan kişilerin kendi işini kurmaları yolu ile iş arayan değil de işveren kişiler olarak ekonomik süreçler içerisinde yer almaları ülke ekonomisi için büyük önem taşımaktadır.

Girişimcilik, aile içerisinde, eğitim hayatında, toplulukta, iş yaşamında kısaca ifade edilirse yaşamın her alanında var olabilen bir kavram adlandırılmaktadır. Ayrıca girişimci, yeni iş alanlarını ortaya koyabilen, risk almayı üstlenebilen kişi olarak gösterilmektedir. Genel olarak, elindeki imkânları seferber ederek toplumun tamamının ihtiyacına uygun olarak, kendi emek ya da bilgisini aktarabilen, maddi olanakları ortaya koyabilen, toplumun talebine yönelik ürün veya hizmet üretmek amacıyla bir işletme meydana getirip bağımsızlığını, iktisadi ihtiyacını, toplumdaki statüsünü ve kendisini insanlara kabul ettirmeyi ve kuruluşunun devamlılığını sağlama arzusunda ve çabasında bulunan her birey girişimci olarak tanımlanabilir.

Teknoloji yönetiminin en önemli sorularından birisi işletmelerin sürdürülebilir teknolojik gelişim ve başarıya nasıl ulaşacaklarıdır. İnovasyon içinde bulunduğumuz zaman diliminde hemen hemen hayatın her alanında yerini almaktadır. Böylece inovasyon; yönetimde, üretimde, pazarlamada, işletme yönetiminde, kamu yönetiminde ve teknolojiye yer alan önemli bir faktör konumuna gelmiştir. Bir işlemi ve süreci bilinenden farklı bir şekilde meydana getirerek fark yaratmak olan inovasyon özellikle KOBİ'lerin ürün ya da hizmetlerini sunumunda ve sunum kalitesinde fark yaratarak verimliliği artırmaktadır. Bu durum bir nevi hizmet üreten ya da talep eden KOBİ'lerin toplum önünde önemli kazanımlar elde etmelerine olanak sağlayabilir. Bu yüzden inovasyonun girişimcilik faaliyetlerinde ve işletme yönetiminde öncelikli konular arasında yer alması gerekmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİKLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR, GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ, GİRİŞİMCİ OLMAYI BELİRLEYEN FAKTÖRLER, GİRİŞİMCİLİĞİN BİLEŞENLERİ VE GİRİŞİMCİLİK SÜRECİNİN AŞAMALARI

1.1. GİRİŞİMCİLİKLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Girişimcilik başlığı altında; girişimci, girişimcilik kavramları, girişimciliğin önemi, girişimcinin özellikleri ve girişimci olma sebepleri konularına yer verilecektir.

1.1.1. Girişim ve Teşebbüs Kavramları

Girişim kavramının içeriğinin anlaşılabilmesi için teknik, hukuki, mali açıdan değerlendirmek gerekmektedir. İşletmeyi teknik bir birim olması sayesinde bünyesinde bulunduran girişimin, mali ve yasal boyutuyla da kavramı genişletilmektedir. Girişim¹:

1. Devamlılığı sağlamak, süreklilik,
2. Tüketicilerin ihtiyacını karşılamak,
3. Kar sağlamak,
4. Ekonomik faaliyetler yürütmek gibi amaçlara sahip olabilir.

İşletme kavramı ile aynı anlamda kullanılabilen girişimci kavramı, birbirinden farklı özellikler göstermektedir. Başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere pazarı, fiyatı olan mal ve hizmetleri ortaya çıkarma, sahibine kar sağlamayı amaçlayan işletme olarak ifade edilebilir. Her girişim bir işletme olabilir, fakat her işletme bir girişim olmayabilir. Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim faktörlerinin mal veya hizmet üretmek amacı ile bir araya getirilmesi, bir birimin işletme olabilmesi için yeterli olmaktadır². Pazardaki fiyat uygulamalarında belirleyici olan KOBİ'ler, önemli işletmelerden biri olarak görülmektedir.

Risk sermayesinin temel özellikleri şöyle sıralanabilir³:

1. Yüksek Dereceli Risk Sermayesi; yüksek bir getiri elde etmek için yüksek riskli bir projede finansal yatırımları temsil etmektedir.

2. Öz Sermaye Girişim Katılımının Finansmanı; her zaman gerçek veya potansiyel bir sermaye katılımını ifade etmektedir. Girişim ve sermayedarın amacı, firma karlı hale geldiğinde hisseleri satarak sermayeyi arttırmaktır.

¹ Babacan, vd., a.g.e., s. 41.

² Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2013, s. 17.

³ Alvaro Cuervo, "Venture Capital-Theoretical Concept", *Management of Financial Services*, Rai University, Lesson 19, 2011, 125-128, p. 125.

3. Uzun Vadeli Yatırımlar; girişim sermayesi finansmanının, uzun vadeli bir yatırımı olarak ifade edilmektedir. Girişim sermayedarları tarafından yapılan menkul kıymetlere yatırım yapmak, genellikle uzun zaman almaktadır.

4. Yönetimin Sermaye Katılımının sağlanmasının yanı sıra, girişim sermayesi fonlarını destekleyen firmalar, yönetime aktif bir ilgi duymaktadır. Girişim sermayesi firmalarının yaklaşımı, geleneksel bir borç veren ve bankacı yaklaşımdan farklılık göstermektedir. Bir şirketin hisse senetlerinde yönetime katılmaksızın ticaret yapan sıradan bir borsa yatırımcısından farklılık göstermektedir. Girişim sermayesi bir bankerin, borsa yatırımcısının ve girişimcinin özelliklerini bir arada birleştirebilmektedir.

5. Sosyal Hedeflere Ulaşım; birkaç merkezi eyalet düzeyindeki hükümet kuruluşu tarafından sağlanan kalkınma sermayesinden farklılık göstermektedir. Finansmanın arkasındaki sebep olarak buradaki kar amacı gösterilebilir. Girişim sermayesi projeleri, başarılı yeni işlerin kurulması nedeniyle dolaylı olarak istihdam yaratıp dengeli bölgesel büyümeyi sağlayabilir.

6. Risk sermayesi, yatırımı kolayca paraya çevirebilmekte ve para çekme veya kredinin geri ödeme planını takiben talep üzerine geri ödemeye tabi olmamaktadır. Yatırım, ancak şirket satıldığı veya borsa listesine girdiği zaman gerçekleşebilir. Şirketin batması ya da kapanması sürecinde risk sermayesi kaybolmaktadır.

Teşebbüs kavramı, mal veya hizmet üreten, pazarlayan, satışını gerçekleştiren gerçek ve tüzel kişiler olarak tanımlanmaktadır. Kişiler, bağımsız karar verebilen ve ekonomik bakımdan bir bütün teşkil eden birimler olarak da ifade edilmektedir. Teşebbüslerin amaçlarına ulaşmak için oluşturduğu tüzel kişilik ya da tüzel kişiliği olmayan bütün oluşumlar ise teşebbüs birliği olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler açısından bu kavram, çeşitli tanımlamalara rağmen zaman zaman kavram karmaşasına uğramaktadır. Hukuki ve iktisadi açılarından farklı anlamlar barındırması kavram sorunu yaşanmasına neden olabilir⁴. Tüketici taleplerini karşılamak amacı ile hizmet ve ürün üreten işletmelere teşebbüs adı verilmektedir.

Piyasalarda, faaliyet halinde olan şahıs işletmesinden holdinglere kadar farklı konumlarda birçok işletme bulunmaktadır. Ticaret hayatını kontrol ederek süreçleri yöneten teşebbüs kavramı, önemli faydalar sağlayabilir. Teşebbüsler, rekabet sürecinde vazgeçilmez bir unsur olarak ifade edilmektedir. Rekabeti kısıtlayan

⁴ Cem Işık, "Teşebbüs Kavramı ile Bu Kavram içerisinde Değerlendirilmesi Gereken Şirket Flörtleri", file:///C:/Users/ACER1/Downloads/D6---rekabet%20kazanc-.pdf, (Erişim Tarihi: 14.04.2016).

anlaşmalar, durumu kötüye kullanma, birleşmeler, devralmalar gibi durumlardan dolayı teşebbüsler, merkezi bir yapıya yönelmektedir. Ticari hayatta esnaf, tacir, adi şirket, ticaret şirketleri, ticaret birlikleri, kooperatifler ve devlet işletmeleri teşebbüs olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik fırsatları değerlendiren ve işin risklerini kar sağlamak için kullanan kişiler ise müteşebbis veya girişimci olarak ifade edilmektedir. Ticari faaliyetlerde bulunan kamu veya özel hukuk kurumlarının bir araya gelmeleriyle oluşan birimler de teşebbüs olarak tanımlanmaktadır⁵. Teşebbüsler, ticareti ellerinde bulunduran ve rekabette belirleyici unsura sahip olan kuruluşlar olmaktadır.

1.1.2. Girişimci Kavramı

Girişimci, insanların ihtiyaç duyduğu mal ve hizmeti tespit edip onu üretmeye başlayan ya da ihtiyaçların karşılanabilmesine önderlik eden kişi olarak tanımlanabilir. Karlı gördüğü bir iş için emeğini ve sermayesini riske ederek pazara girebilen girişimciler, risklere katlanıp kar amacı güderek üretim faktörlerini bileştiren kişi olarak da tanımlanabilir. İnsanların isteklerinde ortaya çıkan değişiklikleri değerlendirerek, pazarın fırsatlarını işletmenin amacına ulaşmasını sağlayan kişilere de girişimci denilebilir⁶. Girişimci kavramı için yapılmış olan tanımlara bakıldığında, girişimcilerin; oluşan fırsatları kaçırmayan ve fırsatları iyi değerlendirebilen, risk almaktan korkmayan ve aldığı riski fırsata çevirmeyi başarabilen, çok iyi birer gözlemci oldukları görülmektedir.

İşletmenin karlılık beklentisi; girişimci ve hisse sahiplerinin sermayelerinin iyi değerlendirilmesi, bu sermayelerinin korunması ve olumlu yönde artış göstermesi olarak ifade edilebilir. Başarılı bir sistem için işletmecilik uygulamalarının kullanılması gerekmektedir. Topluma fayda sağlayacak yaklaşımlar, işletme sahibi veya ortaklarının beklentileri olarak da adlandırılabilir. Girişimcilerin yüksek karlılık ve marka değeri gibi özel beklentileri de işletmenin devamlılığı için gerekli olan diğer beklentiler gibi büyük öneme sahip olmaktadır⁷. İşletmenin devamlılığının sağlanması için girişimcilerin işletme faaliyetlerini uygulamaları son derece önem taşımaktadır.

⁵ Metin Topçuoğlu, "Rekabet Hukuku Uygulamasında Teşebbüs Birlikleri" <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/38/288/2625.pdf>, (Erişim Tarihi: 17.05.2016).

⁶ Serkan Bayraktaroğlu, "Girişimcilik Ders Notları", http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/77974/32661/giri%C5%9Fimcilik_ders_notlar%C4%B1.pdf, (Erişim Tarihi: 12.05.2016).

⁷ Doğan Tuncer vd., **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2008, s. 57.

İşletme yönetimi ve girişimcilikle ilgili tüm bilimsel yazınlar, küreselleşmenin son yıllarda git gide önemini arttırması ile birlikte içinde bulunmuş olduğu dönemin değişkenleri çerçevesinde hızla dönüşüm ve değişim geçirmektedir. Gerçekleşen dönüşümün en önemli unsurlarından biri olan girişimci bireyler, teknolojik gelişmeler başta olmak üzere bütün değişkenlerle arasında bulunan ilginin yorumlanarak değerlendirilmesi kaçınılmaz olmaktadır⁸.

İşletmelerin, yoğun rekabet ortamlarında faaliyetlerini sürdürebilmeleri için bulunduğu toplumun gelişmişlik düzeyi büyük önem taşımaktadır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde özellikle bu kavramın öneminden bahsedilebilir. Girişimcilik ile birlikte, yeni ve fırsat yaratan fikirler üretim faktörleri ile bir araya getirilmekte, böylece ihtiyaca yönelik ürün ya da hizmet elde edilmektedir. Girişimcilik ve üretim faaliyetlerine ek olarak sosyal hayattaki gelişmeler, istihdam ve ekonomik zenginlikler, toplumsal refahın artmasını sağlamaktadır. Tarihsel olarak girişimcilik, içinde bulunduğu zamana ve ortama uyum sağlamaktadır. Günümüz bilgi toplumunda ise bu durum, daha da belirgin bir hal almış bulunmaktadır⁹. Girişimcilerin başarılı olabilmeleri için çağın gerektirdiği bilgi ve değişime ayak uydurmaları önemli olmaktadır.

Girişimci, ekonomik mal veya hizmet üretmek ya da pazarlamak için üretim faktörlerini bir araya getiren, kar amacı güden ve tüm risklere katlanan kişi olarak tanımlanmaktadır. Girişimciler; risk alma, yaratıcılık ve de girişkenlik gibi bazı ortak özelliklere sahip olabilirler. İşletmenin sahibi ve yöneticisi de olabilen girişimciler, ayrıca yönetim görevini başkalarına devredebilir. Büyük işletmelerde yönetim görevini genellikle profesyonel yöneticilerin yürüttüğü görülmektedir¹⁰. İşyerinin devamlılığında ve başarılı olmasında, işini bilen ve tecrübeli yöneticilerin varlığının önemli bir unsur olduğu unutulmaması gerekmektedir.

İşletmelerin, önceden belirlemiş oldukları hedeflerine ulaşabilmeleri için elinde bulundurmuş oldukları kaynakları, verimli, etkili ve aktif bir şekilde kullanması gerekmektedir. İşletmelerin belirlenen hedeflere ulaşmak için girişimciliğin

⁸ Erdal Şen, "İşletmelerde Yönetim ve Strateji", *Genel İşletme*, (Editör: İzzet Gümüş), İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2017, s. 36.

⁹ Aşkın Aşkın, Selin Nehir ve Sercan, Özgür Vural, "Tarihsel Süreçte Girişimcilik Kavramı ve Gelişimi", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2011, Cilt: 6, Sayı: 2, 55-72, s. 55.

¹⁰ Canan Çetin, *Temel İşletmeciliğe Giriş*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015, s. 7.

desteklenmesi, bütün faaliyetlerin organize edilmesi, kontrol edilmesi, planlanması ve yürütülmesini kapsayan tüm faaliyetler yönetim kavramını açıklamaktadır¹¹.

İşletmecilikteki önem derecesinden dolayı hakkında birden çok tanımlamalar yapılan girişimci kavramına ekonomistler de kendi bakış açıları ile tanımlamalar yapmışlardır. Ekonomistlere göre girişimci; bir işten yüksek kar elde edebileceği bir şans var ise yeni bir girişim riski taşımaya istekli olan kişi olarak ifade edilmektedir. Ekonomistlerden bazıları ise girişimcinin inovasyonu pazarlayan, yenilikçi rolü üzerinde durmaktadır. Girişimcilerin piyasanın talep ettiği fakat hemen karşılanamayan yeni ürünler veya süreçler geliştirdiklerini söyleyen ekonomistler de bulunmaktadır¹².

1.1.3. Girişimcilik Kavramı

Girişimcilik; bir kişinin işe başlarken karşılaşılabilecek tüm riskleri göze alıp işletmenin mevcut kaynaklarını, hedeflenen pazara değişik ve yeni yöntemler kullanarak mal veya hizmet sunması olarak ifade edilmektedir. Küçük işletmelerin bütün evrelerinde pazarlama yaklaşımları uygulanabilir. Küçük işletmeler arasında pazarlama kavramını farklılaştırabilenler kazançlı çıkmaktadır. KOBİ'ler, her ülkede büyük kitleyi temsil ettikleri için büyük bir pazar oluşturmaktadırlar¹³. Girişimciliğin iyi yapıldığı durumlarda işletmenin pazar arayışına girmesine de gerek kalmamaktadır.

Ülke ekonomilerinde büyük etkiye ve güce sahip olabilen küresel markaların sunulduğu pazarlarda, girişimciliğin ekonomiler içerisindeki önemi giderek daha fazla artmakta ve hem ulusal hem de uluslararası uzmanlar tarafından desteklenecek çalışmaların yapılması rekabet piyasasının bir gerçeği olarak ortaya çıkmaktadır. Girişimci kişilik özelliklerinin alt boyutları olan; risk alma, yenilikçilik, başarı isteği, belirsizlik ve kendine güven boyutlarının girişimcilik eğilimi üzerinde etkisini iş yaşamında gerek yeni girişimciler açısından gerekse yönetici ve hissedarların devam eden girişimlerinin farklı yapısal ve süreç yönetimi değerlendirmelerini yapabilmesi açısından önem arz etmektedir¹⁴.

¹¹ Şen, a.g.e., s. 38.

¹² Entrepreneurship, "What is Entrepreneurship", <https://www.ait.org.tw/infousa/zhtw/DOCS/enterp.pdf>, (Erişim Tarihi: 27.08.2016).

¹³ Ömer Baybars Tek, *Pazarlama İlkeleri Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1999, s. 240.

¹⁴ Erdal Şen, "Girişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Eğilimi Üzerine Etkisi", *Journal Of Social And Humanities Sciences Research*, 2017, Cilt:4,Sayı:15, 1847-1855, s. 1854.

Girişimcilik, bir bireyin bir girişimi kurmasını, bu girişimi gerçekleştirirken sergilediği davranış ve hareketleri tanımlamaktadır. Girişimcilikte önemli olan husus; bir girişim kurma ve faaliyete geçirme durumunda, kolektif tür bir girişimcilikten bahsedilebilmesi durumu olarak ifade edilebilir. Girişimcilikte amaç; yenilikçi bir örgütlenme ve yönetim tarzı ile riskleri en aza indirerek mal veya hizmetlerin bir veya birden fazla kişi tarafından, üretiminin amaçlandığı süre içerisinde gerçekleştirilmesi denilebilir. Girişim, birkaç kişi tarafından gerçekleştirilebilirse girişimci, birden çok grup ya da birey; faaliyetin türü de grup girişimciliği olarak tanımlanmaktadır¹⁵. Yapılan girişimler, birkaç girişimci tarafından uygulanıyor ise risk paylarının birden fazla kişiye dağılımı söz konusu olduğundan başarı oranı da fazla olmaktadır.

Bir topluluğun kültürü, içindeki girişimcilik faktörünü etkileyebilir. Topluluktaki girişimciliğin farklı seviyeleri, girişimciliği kişisel olarak daha az ya da fazla ödüllendirici kültürel farklılıklardan kaynaklanabilir. Hiyerarşik yapıda bulunan örgütlerin; üst düzeyinde bulunan, profesyonel uzmanlığa sahip olan ya da üst düzey statüsünü sağlayan bir topluluk, girişimciliği etkileyebilmektedir. Kendi kendine yeten yüksek statüye sahip olan bir kültür veya politika, bireyin girişimciliğe teşvik etme ihtimalini arttırmaktadır¹⁶. Girişimcilikte başarı oranının toplumun kültür yapısı ile doğrudan bir ilişkisi bulunmaktadır.

1.1.4. Girişimciliğin Önemi

Girişimcilik, büyük işletmeler için büyük önem ifade etmektedir. Küçük girişimcilerin, yönetici veya bazı bölümlerin faaliyetlerini yürüten ve işyerinde çalışan kişi olarak ayrı bir öneme sahip olduğundan bahsedilebilir. Küçük işletmelerde, işletme yönetim gücünün girişimcide olması, girişimcinin önemini daha da arttırmaktadır. Başarı için temel görev girişimciye düşmektedir. Girişimcinin başarılı olabilmesi için temel işletmecilik özelliklerini taşıması gerektiği söylenebilir¹⁷. Girişimcilerin bilgilerinin artırılması ve becerilerinin geliştirilmesi, işletmenin başarılı olması açısından gerekli olmaktadır.

Girişimcilik kavramının işsizlik sorunu ve ekonomik büyümedeki rolü, büyük önem ifade etmektedir. İşletmede, maddi kaynakların üretkenlik alanlarına aktarılmasındaki süreçte en büyük rol girişimciye düşmektedir. Girişimci, işletmedeki

¹⁵ Mehmet Ali Gürol, *Küresel Arena'da Girişimci ve Girişimcilik*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006, s. 5.

¹⁶ Entrepreneurship, a. g. e., s. 77.

¹⁷ Orhan Küçük, *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 71.

üretim kaynaklarını yeni bir bakış açısı ile bütünleştirerek kullanılmayan durumdaki üretim faktörlerinin kullanılmasını sağlamaktadır. Kullanılan mevcut üretim araçları ve materyallerin değişik şekillerde kullanılması ile üretim daha da arttırılabilir. Girişimci için düşünceleri yaratan, bu düşünceleri yayıp uygulayan ve sanayilerin doğmasına yol açan kişi de denilmektedir. Girişimciler, üretim alanlarında teknolojik yenilikleri kullanan sektörlerde verimliliği artırmaktadır. Sürekli büyüyen sektörler yarattığı için girişimciler, ekonomik büyümeyi hızlandırmaktadır¹⁸. Ekonomik büyümede girişimcilik kavramının rolü büyük önem taşımaktadır.

Günümüzde girişimcilerin işlerini şansa bırakmamaları ve profesyonelleşmeye önem vermeleri gerekmektedir. İş hayatına atılacak kişilerde, girişimcilik ve iş adamlığının bir meslek olarak tercih edilmesi gerekebilir. Özellikle genç, iyi eğitilmiş, zeki, yabancı dil bilen üniversite mezunlarının kendi işini kurmayı düşünmeleri, girişimciliğin geleceğinin ümit verici olduğunu göstermektedir¹⁹. Girişimcilerin kendilerini geliştirmiş ve eğitilmiş olmaları son derece önem arz etmektedir.

Girişimciliğin zenginliğinin önemi, işçilerin ve girişimcilerin farklı birikim ve davranışları yoluyla iş grubundaki kuruluş ciro oranı ve istikrarlılığına bağlı olduğu söylenebilir. İşletme grubundaki tutarlı düşük ciro sayesinde, iş kuruluşlarının bir miktar servet biriktirdikleri görülmektedir. Bir işletmenin mülkiyeti ile uzun zaman harcanıp daha yüksek servet konsantrasyonu üretilmektedir²⁰. İşletmelerin kuruluş sürecinde, yapılan harcamalara dikkat edilmesi, gereksiz harcama yapılmaması, işletmenin maddi bakımdan güçlü olmasına sebep olmaktadır.

1.1.5. Girişimcilerin Özellikleri

Girişimcilik özellikleri güçlü olan kişilerde girişimde bulunulacak iş için girişimciye olumlu faydalar sağlayabilir. Her birey için girişimcilik özellikleri farklılık taşımaktadır. Girişimcilik özelliklerinin belirlenmesi aşamasında; her bireyin kişilik özelliklerinin karmaşık olması ve yapılacak olan ölçme sürecinde subjektif unsurların bulunması nedeni ile süreç zor bir hal alabilir. Süreci zorlaştıran bu unsurlar, girişimciyi diğer bireylerden ayıran temel özellikler ve girişimcilik özelliklerini ilgi odağı konumuna getirmektedir. Günümüzde bu hususların netlik kazanabilmesi için

¹⁸ Özlem Çetinkaya Bozkurt, *Dünyada ve Türkiye'de Girişimcilik Eğitimi: Başarılı Girişimciler ve Öğretim Üyelerinden Öneriler*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011, s. 10.

¹⁹ Küçük, a.g.e., s. 38.

²⁰ Vincenzo Quadrini, "The Importance of Entrepreneurship for Wealth Concentration and Mobility", *Review of Income and Wealth Series*, 1999, No: 45, 1-19, s. 17.

birçok araştırma yapılmaktadır²¹. İşletmelerde çalışan bireylerin girişimcilik özelliklerinin iyileştirilmesi, işletmelerin sürekliliğini sağlamaktadır.

Girişimcilik uygulamaları, bir ihtiyacı fark etme, yenilik bilincinin harekete geçmesi veya yeniliklerin benimsenmesine neden olabilir. Bu nedenle, yenilikçiliğin farkında olunması, tüketici ihtiyaçlarını karşılayacak ürünlerin üretilebilmesi, rekabette başarı sağlayabilme ve işletmelerin varlığını sürdürebilmesi açısından yenilikçi girişimcilik önemli avantajlar sağlayabilmektedir²².

Günümüzde iş hayatında yeri ve önemi büyük olan, başarılı bir girişimci olabilmek için gerekli birtakım kişisel özelliklere sahip olunması gerekmektedir. Girişimcilerin, büyük bir teşebbüse başlamadan önce iş dünyasında karşılaşılabilecek zor durumlarda başa çıkabilecek kişisel yetkinliklere ve kişisel fedakârlıklara sahip olduğundan emin olmaları gerekmektedir²³. Girişimci kişinin, girişimlerini uygulama noktasında kendini ve yeterliliklerini bilmesi son derece önem taşımaktadır.

1.1.6. Girişimci Olma Sebepleri

Günümüzde sürekli olarak birçok girişimci büyük beklentilerle iş hayatına atılmaktadır. İş hayatında rekabetin yoğun yaşanması, yönetsel becerilerdeki sınırlılıklar, hızlı değişim, yetersiz satışlar ve sermaye yetersizliği gibi nedenlerden dolayı faaliyet hayatlarına son verilmekte ve iflas durumu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. İş hayatında yapılan yeni girişimlerde, duygusal ve finansal riskler yüksek olabilir. İş hayatına yeni atılacak olan girişimciler maddi ve manevi olmak üzere birtakım dezavantajlar ile karşı karşıya kalmaktadır. İş hayatında girişimciler için maddi olmayan unsurların, maddi olan unsurlar kadar büyük öneme sahip olduğu açıkça görülmektedir²⁴.

İş hayatında girişimci olabilmenin veya girişimciliğin birtakım avantajları bulunmaktadır. Avantajlar;

1. Başarma Duygusu: Kendi işini kuran veya kendine ait işi olan girişimci faaliyetlerinin ya da aldıkları kararların sonucundan tamamen kendisi sorumlu

²¹ Serpil Döm, *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010, s. 28.

²² Sedigheh Moghavvemi and A. Noor Mohd Salleh, "Wenjie Small and Medium Enterprises and Human Resource Practices in Pakistan", *International Journal of Asian Social Science*, 2013, Volume: 3, Sayı: 2, pp. 460-471.

²³ Alexander L. M. Dingee et al., "Characteristics of a Successful Entrepreneurial Management Team", *Pratts Guide to Venture Capital Sources*, Securities Data Publishing, Inc., NY, NY, 1995, 1-5, p. 1.

²⁴ Döm, a. g. e., s. 31.

olmaktadır. Kazanma güdüsü ve başarı elde etmenin verdiği motivasyon, bireyleri kendi işini kurmaya teşvik edebilir.

2. Saygınlık elde etme: İş hayatında başarılı bir işletme sahibi olan girişimci, diğer bireylerin hayranlığını ve saygısını kazanabilir. Girişimci açısından kamuoyunun saygınlığını kazanma, girişimciyi tatmin eden duygu olabilir.

3. Bağımsızlık: Kendi işini kurabilme, bireye en büyük bağımsızlık ölçütü olarak gösterilebilir. İş hayatında kendi işinin patronu olma ve kendi işine sahip olma, girişimciliğe teşvik edici en önemli unsur olarak gösterilebilir. İş ile ilgili karar gücünün kendisinde olması ve özgür olabilme duygusu, girişimciyi motive etmektedir.

4. Kar elde etme: Girişimcinin zenginliği, işletme kar elde ettikçe artmaktadır. İşletme, ortaklık barındıran bir firma ise bu zenginliği hissesi oranında temettü dağıtımı yoluyla sağlamaktadır. Girişimciler için para kazanma ve kar elde etmenin öncelikli amaç olmaması gerekmektedir.

Günümüzde girişimciliğin desteklenmesi ve girişimci olma sebepleri, gelişmekte olan ülkelerin temel politikaları haline gelmektedir. Girişimcilere, manevi ve maddi olmak üzere her düzeyde kurumsal destek mekanizmaları destekler sunmaktadır. Girişimciliği desteklemek ve toplum kültürünün bir parçası haline getirebilmek için üniversite düzeyinde girişimcilik dersleri yaygınlaştırılmakta ve erken yaşlarda bireyler girişimci olmaya yönlendirilmektedir²⁵. Ülkemizde girişimcilik, ders programlarına girmiş olmakla birlikte girişimcilik alanında önemli gelişmeler kaydedildiği söylenebilir.

1.2. GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ

Girişimcilik türleri konusu bu bölümde üç alt başlık şeklinde; fırsat girişimciliği, yenilikçi girişimcilik ve takipçi girişimcilik konu başlıkları adı altında açıklanmaya çalışılacaktır.

1.2.1. Fırsat Girişimciliği

Girişimcinin içinde bulunduğu durumu fırsata çevirmesi gerekmektedir. Günümüzde teknolojik alandaki gelişmeler ile iş hayatındaki yoğun rekabet, girişimcinin mevcut şartları ve içinde bulunduğu ortamı iyi analiz etmesini gerektirmektedir. İçinde bulunduğu şartları geleceğe ait öngörülerde bulunarak karlı olabilecek alanlara yatırım yapan kişiler, fırsatçı girişimci olarak tanımlanmaktadır. Fırsatçı girişimciler, kar elde edebileceği konularda ve doğabilecek fırsatları kollayan yatırımlar yapmaktadır. Fırsat girişimciliğinin temelinde, mevcut olan bir mal ve

²⁵ Döm, a. g. e., s. 29.

hizmeti, pazarda bulunan veya oluşacak potansiyel fırsatları değerlendirip pazara sunmak yer almaktadır. Önceki dönemlerde işletmelerin, bir mal ve hizmetin istenilen kalitede pazara sunulmaması ya da pazarda hiç olmaması nedeniyle fırsatlardan faydalanamadığından söz edilmektedir. Fırsatçı girişimcilikte, kar edebilecek ve pazardaki fırsatları değerlendirebilecek görüş açısı ile kaynakları organize edebilme yeteneği büyük önem taşımaktadır²⁶. Fırsatçı girişimcilik kavramı; oluşan fırsatların iyi değerlendirilmesi ve vakit kaybetmeden hayata geçirilmesini gerekli kılmaktadır.

Fırsat girişimciliği açısından doğru zamanda doğru yerde olmasını bilen kişi, başarılı girişimci olarak ifade edilmektedir. Girişimcinin fırsatları kaçırmamak adına, piyasanın kokusunu alabilen ve fırsatları kaybetmeden değerlendirebilen kişi olması gerekmektedir. Rekabetin ve teknolojik değişimin hız kazanması ile pazar koşullarındaki değişimin paralel olarak arttığı unutulmaması gerekmektedir. İşletme açısından pazar taleplerini zamanında karşılayabilmek için pazarlama fırsatının belirlenmesi, pazarla ilgili değişimlerin eş zamanlı saptanması ve hedef pazarın analiz edilmesi önemli faydalar sağlamaktadır²⁷. Girişimcilerin, fırsatları iyi değerlendirip analiz etme kabiliyetine sahip olmaları, pazar payında iyi bir pay elde edebilmek için önem arz etmektedir.

Kişilerin sezgileri ile hareket ederek oluşabilecek fırsat fikri girişimcilik için uygun görünmektedir. Sözlük tanımları karşılığı fırsat girişimciliği, olumlu koşullardan ve gelişme durumlarından söz etmektedir. Ancak herhangi bir kavram gibi, fırsat da farklı şekillerde yorumlanabilir. Girişimcilik fırsatlarının çeşitli görüşleri nihai olarak makroekonomik politika önlemlerine girerken, bu yorumların somut etkileri de girişimciler için eğitim ve pratik tavsiyeler önermektedir²⁸. Fırsat girişimciliği söz konusu olduğunda, fırsatları iyi değerlendirme kabiliyetinin olması önem taşıdığından girişimcide bulunması gereken en önemli özellik olmaktadır.

1.2.2. Yenilikçi Girişimcilik

Mevcut olan bir hizmetin, yeni bir fikir veya buluşun; tasarım, fiyat, kalite gibi yönlerden iyileştirilerek pazara tekrar sunulması yenilikçi girişimcilik olarak ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalarda ve literatür taramalarında, ilk harekete geçilen ve gerçekleştirilenin değil de ikinci tür girişimciliğin asıl girişimcilik olduğu görüşü

²⁶ Küçük, a. g. e., s. 45.

²⁷ Döm, a. g. e., s. 83.

²⁸ Henrik Berglund, "Opportunities as Existing And Created: a Study of Entrepreneurs in The Swedish Mobile Internet Industry", *Journal of Enterprising Culture*, 2007, Volume: 17, No: 3, 243-273, p. 243.

karşımıza çıkmaktadır. Uygulanan her iki tür girişimcilik de toplumun ihtiyaç duyduğu hizmet ve malları karşılamayı amaçlamaktadır. İki tür girişimcilik de riskleri üstlenmeyi, irade gücünü ve cesareti de gerektirmektedir. Bütün bu tanımlar incelendiğinde her iki girişimcilik arasında pek bir fark olduğu söylenemeyebilir. Gelecekteki dönemlerde girişimciliğin yaratıcı girişimcilik olabileceği gerçeğinin de unutulmaması gerekmektedir²⁹. Girişimcileri yenilikçi olmaya sevk eden nedenler dört başlık altında incelenebilir. Bunlar³⁰;

1. Sosyal nedenler: Kamuoyunda işletmenin imajını kuvvetlendirme, işletmeye ve ürünlerine güven duyulması, tüketicinin değişen taleplerini karşılamaları gibi etkenler olarak ifade edilebilir.

2. Örgütsel nedenler: Yenilik yapmak için elverişli yaratıcı bir ortam geliştirmek, örgütsel verimliliği oluşturmak, karın arttırılmak istenmesi olarak ifade edilmektedir. Bireylerin yaratıcılıklarını kullanmaları ya da geliştirmeleri örgütsel ortam yaratıcılığa elverişli değilse mümkün olmayabilir.

3. İş görenlerle ilgili nedenler: İşletme bünyesine nitelikli personeli çekebilmek ve bu personellerin işletmede kalmasını sağlamak, üretkenliklerini ve motivasyonlarını arttırmak gibi nedenler yer almaktadır.

4. Pazarla ilgili nedenler: İşletmelerin artan rekabet ortamında pazara hâkim olmak ya da rakipler karşısında teknik üstünlüğünü korumak amacı olarak ifade edilmektedir.

Yenilikler, girişimciliğin vazgeçilmez bir parçası olmaktadır. Ancak girişimciliğin oluşması için yeterli bir koşul olmamaktadır. Yenilikleri girişimciliğe dönüştürmek için birtakım ihtiyaçlara gereksinim duyulmaktadır. Yenilikler, en azından kısmen, girişimcilikten farklı mekanizmalar ve farklı nedensellik yetkileri gerektirmektedir. Başka bir ifade ile girişimci nedensel bir gücü olan, yeniliklere neden olan mevcut yapı ve davranışa sebep olan yapıdan farklı görünmektedir³¹. Girişimciliğin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli şartların oluşması ve ihtiyaçların doğru tespit edilmesi önem taşımaktadır.

1.2.3. Takipçi Girişimcilik

Takipçi girişimcilik, yenilik yapan girişimcilerin yolundan gitmeyi kapsayan, piyasadaki gelişmeleri izlemekle yetinen ve bu gelişmelere göre davranan girişimcilik türü olarak ifade edilmektedir. Takipçi girişimcilik kavramında girişimciler, yenilikçi girişimcileri izlemekle yetinmektedirler. Takipçi girişimcilikte pazarın dinamik yapısı nedeniyle roller her an değişmektedir. Takipçi girişimci, başlangıçta dinamik

²⁹ Küçük, a. g. e., s. 46.

³⁰ Döm, a. g. e., s. 8.

³¹ Jennie Elfving, "Innovative Entrepreneurs or Entrepreneurial Innovators", *Academic Journal*, 2012, 1-20, p. 8.

bir hareket yeteneği kazanan yenilikçi bir girişimci gibi davranmaktadır. Rekabet koşulları ve teknolojik değişimlerle birlikte takipçi bir girişimcinin yenilikçi bir girişimci durumuna gelmesi de mümkün olabilir³². Takipçi girişimcilik; teknolojik ve rekabet şartlarının doğru analiz ve değerlendirilmesi sonucunda girişimde bulunulmasını gerektirmektedir.



³² Küçük, a. g. e., ss. 46-47.

1.3. GİRİŞİMCİ OLMAYI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Girişimci olmayı belirleyen faktörler konusu bu bölümde üç alt başlık şeklinde; psikolojik faktörler, demografik faktörler ve çevre konu adı altında açıklanmaya çalışılacaktır.

1.3.1. Psikolojik Faktörler

Girişimci olmayı belirleyen faktörler arasında psikolojik faktörlerin yeri ayrı tutulmaktadır. Sağlam bir bireyin psikolojisinin düzgün olduğu ve kendini yetiştirip eğitilmiş olduğu düşünülürse, girişim kavramının varlığından söz edilebilir. Psikolojik faktörler konusunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından bu kısımda; başarı ihtiyacı, içsel kontrol odağı, risk alma eğitimi, belirsizliğe katlanma, yakın ilişki ihtiyacı, yaratıcılık ve yenilikçilik başlıkları izah edilecektir.

1.3.1.1. Başarı İhtiyacı

Girişimci olmayı belirleyen faktörlerden bir diğeri de başarı ihtiyacına duyulan gereksinim olarak ifade edilebilir. Girişimcileri, kendi işini kurmaya yönelten motivasyonel güdülerden biri de başarılı olma ve başarma ihtiyacı olmaktadır. Yapılan araştırmalarda, işletme ve insan kaynakları yönetimi üzerine çalışmalar yapan bilim adamı Mc Clelland, bu durumu en iyi şekilde özetlemeye çalışmaktadır. Mc Clelland, insanları belirli yönde davranmaya sevk eden üç temel ihtiyaç üzerinde yoğunlaşmaktadır. Girişimci olabilme aşamasında gereksinim duyulan güç elde etme ihtiyacı, başarma ve ilişkiler kurma ihtiyacı ile daha önce bu alanda yapılan araştırmalarla elde edilen sonuçların aynı doğrultuda olduğu görülmektedir. Girişim faaliyetlerinde başarı olarak görülen hususun bireyden bireye farklılık gösterdiğinin unutulmaması gerekmektedir. Girişimcilik faaliyetlerinde işin başarısı sonucu; karını ikiye katlama, yeni ürünün piyasada kabul görmesi, fabrikayı büyütme ve istihdam ettiği personel sayısını artırma gibi faktörler işin başarılı olduğunu göstermektedir. Gerçek girişimciler için başarının göstergesinin kar elde etme güdüsü olduğunun unutulmaması gerekmektedir. Yapılan girişimlerin kamuoyunca da tanınması girişimciler açısından motivasyonel bir etken olarak ifade edilmektedir. Kamuoyunca tanınmış olma durumu, girişimcilerin akılcı olmayan negatif kararlara imza atmasına neden olabilir. İşletmenin görünümüne odaklanarak; riskli büyük projelere girişme, teçhizat yenileme, arabalarını yenileme, makinalarını yenileme, ofis malzemelerini yenileme gibi pahalı ve gereksiz harcamaların yapılmasına sebep olmaktadır. Girişimciler, başarı ihtiyacına ulaşmak isterken gereksiz hususlardan kaçınmazlar

ise işletmelerini ciddi anlamda nakit akış sorunları ile karşı karşıya bırakabilirler³³. Girişimcilikte başarılı olmak için hedefe ulaşma konusunda uygulamalar yapılmakla birlikte diğer yandan gereksiz masraftan da kaçınılması gerekmektedir.

Girişimcilerin, işletmelerin başarıya ulaşmasındaki rolü ve öneminin büyük olduğu göz ardı edilememektedir. Girişimcinin başarılı olabilmek için temel girişimcilik özelliklerini taşınması gerekmektedir. Kişisel ve karar alma yeteneği ile girişimci, başarılı ve başarısız olarak ifade edilebilir. Girişimcinin bir işe başlarken girişimci özelliklerine ek olarak bazı başarı faktörlerine de sahip olması gerekmektedir. Girişimcilerin, girişimcinin kişisel özellikleri, tanımlanan işin fırsatın ve işin nitelikleri girişimcilik yöntemlerinden hangisini seçeceği gibi birtakım faktörlere sahip olması, kendilerine önemli faydalar sağlayabilir³⁴. Girişimcilikte başarıyı yakalamanın yolu, girişimci kişinin, girişimcilik özelliklerini taşıması gerektiğinden geçmektedir.

1.3.1.2. İçsel Kontrol Odağı

Günlük hayatta bireyin kendi davranışları ve sonuçları üzerinde kontrol sahibi olabildiğine inandığı kişilik yönelimi, psikolojide içsel kontrol odağı olarak tanımlanmaktadır. Bireyin hayatının ve yaşadığı olayların; şanssızlık, başkaları, kader vb. gibi kendi dışındaki etkenlere bağlı olduğu inancı ile kendi davranışları ve sonuçları üzerinde kontrol sahibi olamama durumu ise dışsal kontrol odağı olarak ifade edilmektedir. Yapılan tanımlamalar doğrultusunda girişimcilik faaliyetlerinde kaderci yaklaşım sergileyenler işle ilgili başarısızlıklarını; sisteme, başkalarına ve çalışanlara yükleme gibi davranışlar sergilemektedir. Bu durum şanssızlık olarak da yorumlanmaktadır. Psikoloji literatüründeki bireylerin başarısızlıklarını kötü şansla ya da diğer unsurlarla (personel, diğer bireyler, sisteme yükleme vb.) gerekçelendirme eğilimi olarak bilinen yükleme önyargısı da girişimcileri psikolojik açıdan etkilemektedir. Psikoloji literatüründe tanımlanan bu kavramlar, girişimcilik faaliyetlerinde işletme sahibini, işletmenin gelişimini ve başarısını engellemektedir³⁵. İşletmenin girişimcilik faaliyetlerinde başarılı olmasında, girişimcinin iç disiplinine sahip olmasının önemli bir payı olmaktadır.

Girişimcilik faaliyetlerinin içsel kontrol odağından olumlu etkilendiği ve içsel kontrol odaklı kişilerin daha fazla girişimci özellikler gösterdiği ifade edilebilir.

³³ Döm, a. g. e., s. 28.

³⁴ Küçük, a. g. e., s. 71.

³⁵ Döm, a. g. e., s. 28.

Girişimci davranışı ile içsel kontrol odağı arasında pozitif bir ilişkinin olduğundan bahsedilebilir³⁶. Girişimcinin, iç disiplinine sahip olması ve bu şekilde hareket etmesi beklenmektedir.

İçsel kontrol odağına, gerçek girişimciler sahip olmaktadır. İçsel kontrol odağına sahip olan girişimciler, davranışlarını ve kendi kararlarını kontrol edebileceğine inanmaktadırlar. Girişimciler, içsel kontrol odağı ile işletmenin gelişimini ve karşılaşılabilecek problemleri kendi çabaları ile çözebileceklerine inanmaktadırlar. İşletme kararlarının alım aşamasında rasyonel süreçleri hayata geçirebilirler. Girişimciler; farklı özelliklere, birikime ve altyapıya sahip olabilirler. Girişimci çalışma biçimlerini irdeleme ve özelliklerini ortaya çıkarma, her dönemde üzerinde araştırmalar yapılan konu olmaktadır. Araştırmalar sonucunda elde edilen bilgilere göre aynı özelliklere sahip tek bir girişimci profilini ortaya çıkarmak mümkün olamamaktadır. Günümüzde girişimci olarak işe başlama yaşının 22 ile 55 yaş arasında değişiklik gösterdiği görülmektedir. Potansiyel bir girişimci; tamirci, işçi, sekreter, mühendis, ev hanımı, yönetici vb. gibi farklı altyapılara sahip ve farklı çevrelerden gelebilir. İyi eğitilmiş, aileden bu yönde donanımlı potansiyel girişimci de olmaktadır. Başarılı girişimcilerin hayatları ve yaşam tarzları incelendiğinde farklılıklar ve çeşitliliklerin olduğundan açıkça söz edilebilir³⁷. Girişimci bireylerin, diğer bireylerden farklı özelliklere sahip oldukları bilinmektedir.

İçsel kontrol odağı, her bildirim geçerliliğini ölçebilmektedir. Ancak farklılıklar çalışanların kişilikleri hakkında başka şeyler de gösterebilir. Çoğumuz kendimizi benzersiz bireyler olarak görmekle yetinsek de, psikologlar kişilik özelliklerimiz ile ilgili araştırmalar yaparak uzun yıllar geçirmişlerdir. Böylece psikologlar için, kişilerin düşünceleri üzerinden hayatlarındaki olayları kontrol edebilme niteliklerine sahip oldukları düşünülmektedir³⁸. Bireyler, kendilerini herkesten farklı olarak nitelendirse bile girişimcilik özelliklerine göre konumlandırıldıklarında aynı çizgide yer aldıkları söylenebilir.

1.3.1.3. Risk Alma Eğilimi

Girişimcilerin belirgin davranışlarından birisi de risk üstlenme olarak ifade edilmektedir. Girişimcilik faaliyetlerinden kar elde etmek amacı ile işe başlayan ve

³⁶ Nejat Basım ve Harun Şeşen, "Çalışanların Kontrol Odaklarının Örgüt İçi Girişimcilik Tutumları İle İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 2011, Cilt: 63, Sayı: 3, 49-64, s. 60.

³⁷ Döm, a. g. e., s. 29.

³⁸ Assessment Tools, "The Locus of Control", *Virginia Üniversty Journal*, 2009, Volume: 30, Issue: 5, 1-7, p. 3.

devam ettiren kişiler, risk üstlenici kişi olarak da adlandırılmaktadır. Orta düzeyde veya hesaplı, aşırıya kaçmayan risk üstleniciler de girişimci olarak tanımlanmaktadır. Girişimcilik ile ilgili yapılan ve yapılabilecek bütün tanımlamalarda girişimcinin, başarısızlık ve risk olasılığının kaçınılmaz bir davranış biçimi olduğu vurgulanmaktadır. Girişimcilik faaliyetlerinde işin kaybedilme ve riske edilme durumu ile ilgili olarak aşırıya kaçmayan risk üstlenilmesinin bir diğer adı da hesaplı risk alma denilebilir. Girişimcilik faaliyetlerine başlanırken kabullenilecek olan risk kaçınılmaz olacağı için; girişimcinin yapacağı işi iyi analiz edip inceledikten sonra orta düzey bir riski göze alarak o faaliyete başlaması kendisine önemli faydalar sağlayabilir³⁹. Girişim uygulamalarında girişimciler, belli bir riski göze aldıkları için yapılacak olan faaliyetin iyi bir şekilde değerlendirilmesi gerekmekte ve oluşacak riski en az seviyeye çekmeleri beklenmektedir.

Girişimcilik faaliyetlerinde risk alma eğilimi başka bir ifade ile bir işletmenin kurulması, üretim, pazarlamaya yönelik tüm risklerin üstlenilmesi ve yönetsel süreçlerin işletilmesi gibi, işin kurulması ve yürütülmesine ilişkin faaliyetler bütünü olarak adlandırılmaktadır⁴⁰. Girişimcilik uygulamalarında riski göze almak, işletmeciliğin bütün sorumluluğunu üzerine almakla eşdeğerde olmaktadır.

Genellikle günümüzde kendilerine iş kuran bireylerin çoğunun başka bir iş sahibi olduğu ya da yarı ve tam zamanlı çalıştıkları bilinmektedir. Girişim faaliyetlerinde bireyler, devamlılığa kanaat getirmedikçe bütün zaman ve kaynaklarını kurdukları işe yansıtılmakta, o işin başlangıç aşamasında belirledikleri riskleri ileri aşamalarda en aza indirmeye çaba sarf etmektedirler. Risk alabilme becerisinin gelişmiş olması, girişimcinin temel özellikleri arasında yer almaktadır. Girişimcilik faaliyetlerinde ki risk kollama kavramı, hesaplı risk alabilme kavramı kadar büyük önem ifade etmektedir. Girişimcinin risk almaya niyetli olmaması durumunda yapabileceği faaliyetleri yapamamaya, başarısızlıklarla karşılaşmaya mahkûm olmaktadır. Girişimcilik faaliyetlerinde başarıya ulaşma ya da vizyonu gerçekleştirmek için hata ve yanlış adımlara karşı önlemlerin alınmış olması gerekmektedir⁴¹. Girişimcilik, riski göze almayı gerektiren bir durum olmasından dolayı, karşılaşılabilecek risk durumlarında sağduyulu hareket ederek zarar etmemeye veya oluşabilecek olan zararı asgari seviyeye düşürmenin büyük önem taşıdığı söylenebilir.

³⁹ Gürol, a. g. e., s. 13.

⁴⁰ Küçük, a. g. e., s. 27.

⁴¹ Gürol, a. g. e., s. 13.

Risk alma davranışı, önemli derecede risk içeren, gönüllü katılım olarak adlandırılmaktadır. Psikoloji literatüründe insanların risk önleyiciler, risk azaltıcılar ve risk optimizasyonları olmak üzere üç farklı risk alma türü ile riske veya risk yönelimine farklı yaklaşımlar benimsedikleri de görülmektedir⁴². Riski göze almak bireye göre değişen bir kavram olduğu için alınacak olan riski en aza indirmek, girişimin başarılı olmasında önem taşımaktadır.

1.3.1.4. Belirsizliğe Katlanma

Birey tarafından kategorize edilmemiş veya yeterli ipuçlarının eksikliği nedeniyle yeterince yapılandırılmamış olaylar, belirsiz durum olarak ifade edilmektedir. Belirsiz durumlarda olumlu cevap verebilme yeteneği, belirsizlik toleransı olarak adlandırılmaktadır. Belirsizlik toleransı, belirsiz bir ortamda yapılan kararlar hakkında bilgi aramaksızın yüksek bir hoşgörü gösterme anlamına gelmektedir. Yüksek hoşgörü ile bireylerin yeni işleri ve yaratıcılık yollarını bulabilmesine olanak sağlamaktadır⁴³. İşletmelerin yaşadıkları olumsuz durumlarda, girişimcilerin hoşgörülü ve soğukkanlı olmaları, işletmeye fayda sağlayabilir.

Genellikle girişimcilerin tolerans değerleri, faaliyet gösterdikleri sürekli değişim ve karmaşık ortamlarda yüksek olmaktadır. Girişimler, belirsizliklere karşı birbiri ile çelişen enformasyonel belirsizliklerle baş edebilme yeteneklerini geliştirmeleri, çeşitli alışlagelmedik kaynaklardan edindikleri yeni yetenekleri ile gerçekleştirmektedir⁴⁴. Girişimci bireylerin, diğer bireylere göre farklı kişilik özellikleri göstermelerinden dolayı olumsuz durumlarda kendilerinden beklenen şey, bu olumsuzluklar karşısında sağlam durarak sorunların üstesinden gelmeleri olduğu söylenebilir.

1.3.1.5. Yakın İlişki İhtiyacı

KOBİ'ler, tüketicilerin sorunlarını ve tercihlerini hemen değerlendirip tüketicilere her seviyede daha yakın çalıştıkları için gerekli değişiklikleri uygulamaktadır. İşletmenin sıkıntılı durumlarında müşterilerin işletmeye karşı daha ılımlı olmalarını, müşterilerle olan yakın ilişki düzeyleri sağlamaktadır. Müşteriler, işletmenin normal zamanlarda devamlı müşterileri konumunda bulunmaktadır. Müşteriler ile işletme personelinin ilişkilerinin sıcak ve yakın olması, işletme

⁴² Nidhi Saxena and Prema Puri, "Relationship Between Risk Taking Behaviour, Personality and Sensation Seeking Tendencies Among N.C.C Cadets", *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 2013, Volume: 18, No: 3, 1-6, p. 1.

⁴³ Öznur Bozkurt ve Kutbettin Erdurur, "Girişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Eğilimindeki Etkisi: Potansiyel Girişimciler Üzerinde Bir Araştırma", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2013, Cilt: 8, Sayı: 2, 57-78, s. 60.

⁴⁴ Gürol, a. g. e., s. 19.

personelinin işletmeye olan sahiplik anlayışıyla mümkün olmaktadır. Müşteriler ile işletme çalışanları arasında kurulan bu iyi ilişkilerin avantajları, personelin kendi işi dışında bazı ek işler yapmalarını da olanak sağlamaktadır⁴⁵. KOBİ'lerin müşterileri ile yakın ilişkiler içerisinde bulunmaları, ticari faaliyetler noktasında olumlu sonuçlar alınmasına neden olabilir.

1.3.1.6. Yaratıcılık ve Yenilikçilik

İşletme bünyesindeki yenilikler ve yenilikçi faaliyetler iş hayatında çoğunlukla, işletmeye en yakın çalışanlar tarafından uygulanmaktadır. Yapılan bu çalışmalar ile müşterilerin ihtiyaçları, işletmede ihtiyaç duyulabilecek değişiklikler ve gelişmeler işletme sahipleri tarafından daha yakından takip edilmektedir. İşletme sahipleri böylelikle yenilik ihtiyaçlarının çabucak farkında olabilir. İşletme sahipleri, gerekli görülen uygulamaları gerçekleştirerek işletmelerini güçlendirmiş olabilmelerinin kazandırmış olduğu sorumluluk ve karar alma cesaretiyle yeni fikirlerin uygulanması ve geliştirilmesi sürecinde daha fazla rol almaktadır⁴⁶. İşyeri sahiplerinin yenilikçi ve yaratıcı olmaları, işletmelerinin de sürekliliği ve başarılı olması açısından önem taşımaktadır.

Girişimciler için yaratıcılık ve yenilik; iş yapabilme önceliğini korumaya çalışırken, yaratıcılık ile ilgili bilişsel ve duygusal süreçleri, yenilik ile ilgili güç ve iletişimin olduğu söylenebilir. Girişimcilerin yaratıcılık ve yenilikçiliği birleştirme süreçlerinde birinci karar olarak organizasyonu yenilikçi veya yenilikçi olmayan olarak sonuçlanan yenilik ölçümünün sonucunda sınıflandırmaları gerekmektedir. İkinci karar aşamasında ise pazara bırakılması gerekmektedir. Organizasyonel düzeyde "örgütsel yenilik" kavramına öncelik verilmesi gerekmektedir. Çünkü bu çerçevede yaratıcılık ve yenilik arasındaki en iyi kaynaşmanın sağlanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca birbiri ile etkileşim kurmayacak insanları, fikirleri ve kaynakları iş dünyasındaki işbirliğine bağlanması gerekmektedir. Bu merkezlessiz örgütler, iktidar rolünü ortadan kaldırmayı veya en azından hafifletmeyi mümkün kılacak şekilde çalışmaktadırlar. Bunun sonucunda başarılı organizasyonlar kendi geleceğini tanımlayabilir⁴⁷. İşyerlerinin girişimcilik faaliyetlerini uygulamaya koyacakları süreçte girişimlerinin iyi organize edilmesi ve değerlendirilmiş olması, işletmelere rekabet ortamında büyük avantajlar sağlayabilir.

⁴⁵ Küçük, a. g. e., s. 289.

⁴⁶ Hüseyin Yılmaz, **Güçlendirici Liderlik**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2011, s. 118.

⁴⁷ Fernando Cardoso de Sousa vd., "Creativity, Innovation and Collaborative Organizations", **The International Journal of Organizational Innovation**, 2012, Volume: 5, No: 1, 1-39, pp. 1-2.

İnsanlar, akıllı ve verimli bir yöneticinin, yönetim sanatını kullanarak organizasyonunu büyük boyutlara taşıyabileceğini düşünmektedir. Yaratıcılık, bir yöneticide olması gereken en önemli faktörlerden birisi olarak ifade edilmektedir. Fakat yaratıcılıkta en büyük engellerden birisinin yöneticiler olduğu söylenmektedir. Bu aşamada yöneticilerin mevcut sistemde hayatta kalma, sürekliliğini sağlama ve statüsünü korumak için kendini geliştirmesi, olabilecek durgunluğa ve yolsuzluklara karşı önlem olabilecek faaliyetler olarak gösterilmektedir. Sözcük anlamları farklı olsa bile birlikte yaratıcılık ve yenilik birbirleri ile ilişkili durumda bulunmaktadır. Yaratıcılık, yenilikçi fikirleri ve yaratıcılık fikirlerini kullanarak, yeni fikirler ve yeni fikirler sunma yeteneği ve gücü anlamına gelmektedir. Organizasyonlarda yönetim tartışmalarını önleyebilmek için kalite ve niceliğin geliştirilmesine yardımcı olabilecek yaratıcılık ve inovasyon uygulamaları gerekmektedir⁴⁸. İşletme yönetimini olumlu yönde etkileyebilmek için değişik ve yaratıcı fikirlerin öne sürülmesinin yanında, ortaya atılan fikirlerin yenilikçi olmaları da gerekmektedir.

Yenilikçilik zekâ seviyesi ve bireysel yetenekleri çok daha fazla perspektifi (psikolojik) düşünce olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle yetenekler ve yaratıcılıkları, istihbarat ve yetenekle geliştirmeye yönelik eğitim tesisleri için, ödüller sisteminin kullanılması ve olumlu takviye kullanılması önerilmektedir. Örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik yeteneği geliştirmek için uygun ortamı sağlamak ve bölgeyi bilmek, toplumsal perspektif olarak önem taşımaktadır. Yaratıcılık ve yenilik yaratmak ve sürdürmek için bu tutum ve zenginleştirme olanakları tavsiye edilmektedir⁴⁹. Uygulanan teşvik ya da ödüllerin, yenilikçi ve yaratıcı sistemde büyük bir önemi olduğu söylenebilir.

Yaratıcılık ve yenilik, liderlerin kontrolü elinde olmayan gizemli güç olarak ifade edilmektedir. Liderlik, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eden aşamalı bir iklim yaratabilir. Aydınlanmış liderlerin herhangi bir çalışma ortamında, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik etmek için kullanacağı yüksek teknoloji, şirketlerinin başarısıyla doğrulanan özel liderlik girişimi olmaktadır⁵⁰. İşletmelerin ileri teknoloji olanaklarından faydalanmaları, yenilikçi ve yaratıcılığı gelişmiş faaliyetlerin oluşmasında önemli bir pay sahibi olmaktadır.

⁴⁸ Marzieh Zare Nazar and Najmeh Shahdadnejad, "Barriers to Creativity and Innovation in the Organization's Management", *International Conference on E-business, Management and Economics*, 2011, Volume: 25, 256-260, p. 256.

⁴⁹ Nazar and Shahdadnejad, a.g.e., p. 257.

⁵⁰ William R. Klemm, "Leadership: Creativity and Innovation", *Air Force Leadership*, 2011, 449-461, p. 461, <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/klemm.pdf> (Erişim Tarihi: 05.05.2017).

İş yerinde çalışanların algılarının, yaratıcılığın ne ölçüde teşvik edildiği ve organizasyon kaynaklarının yaratıcılığın desteklenmesine ayrıldığı konusu performansları olumlu yönde etkileyebilmektedir. Yenilikçi bir iklim algısı, çalışanların risk almayı ve işyerinde yaratıcı yaklaşımları kullanma konusunda teşvik etmektedir⁵¹. İşyeri yönetimi, işletmelerinde yenilikçi ve yaratıcı fikirlere ödül ya da teşvik gibi uygulamalarla karşılık vermeleri durumunda yönetimin, işyerlerinde yeni ve son derece yaratıcı fikirlerle karşılaşmaları kaçınılmaz olmaktadır.

1.3.2. Demografik Faktörler

Demografik faktörler içinde bulunulan topluluklarda karar alma aşamasında kişilerin tercihlerini doğrudan belirleyebilen önemli unsurlardır. Bu faktörler; cinsiyet, aile ve eğitim olmak üzere üç başlıkta toplanmaktadır. Bu konular alt başlıklar halinde incelenecektir.

1.3.2.1. Cinsiyet

İçinde bulunulan kültürlerde demografik yapı kontrol, güç ve başarı açısından erkek egemen özelliklerine sahip ise o kültürlerde erkek egemen çalışma modelleri desteklenmektedir. Erkek egemen çalışma modelleri desteklenen toplumlarda erkekler, çalışma ve toplum hayatında egemen güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Erkeklerle yönelik cinsiyet ayrımcılığının yüksek olduğu açık bir şekilde görülmektedir. Cinsiyetler arasında farklılık gözetme ve ayrımcılık, erkeklik derecesinin düşük olduğu toplum kültürlerinde düşük düzeyde kalmaktadır. Toplumsal ve ekonomik yaşamda kadın ve erkekler eşitliğin her düzeyde sağlanması gerekmektedir. Günümüzde toplumlarda, şans, kader ya da doğuştan sahip olunan yüksek hayat standardına sahip olma, demografik yapıyı etkileyebilen unsur olarak görülmektedir. Ülkelerin girişimcilik özelliklerini, iş yapma geleneklerini ve iş yaşamını, değer farklılıkları kuşkusuz doğrudan etkilemektedir. Kontrol, güç ve başarı açısından toplumlarda, egemen çalışma modelleri desteklenmektedir⁵². Uygulama alanı çok geniş alanlara yayılmış olan çalışma sistemlerinin denendiği toplumlarda başarılı olma olasılığı da artmaktadır.

Cinsiyet kavramı, erkek ve kadın olmak, kadınlar ve erkekler arasındaki ilişkiler ile ilgili sosyal nitelikleri ve fırsatları ifade etmektedir. Bu nitelikler toplumsallaşma süreçleri yoluyla fırsatlar ve ilişkiler olarak topluma uyacak şekilde

⁵¹ Lale Gümüşoğlu ve Arzu İlsev, "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation", *Journal of Business Research*, 2009, No: 62, 461-473, p. 464.

⁵² Döm, a. g. e, s. 38.

yapılandırılıp, öğrenilmektedir. Bunlar zaman özelliği ve değiştirilebilir olmaktadır. Cinsiyet, belirli bir bağlamda kadınlar ya da erkeklerden beklenen, izin verilen ve değer verilen kavramları belirlemektedir. Çoğu toplumda, karar verme fırsatları, sorumluluklar, üstlenilen faaliyetler ve kaynaklara erişim ve bu kaynakları kontrol etme konularında kadınlar ve erkekler arasında farklılıklar ve eşitsizlikler bulunmaktadır. Cinsiyet, daha geniş sosyokültürel bağlamın bir parçası olarak ifade edilmektedir. Sosyokültürel analiz için diğer önemli kriterler arasında sınıf, ırk, yoksulluk düzeyi, etnik grup ve yaş bulunmaktadır⁵³. Girişimcilik faaliyetlerinde kadın ve erkek ayrımcılığının yapılmamasının, daha sonra oluşabilecek sorunlara karşı çözüm olabileceği söylenebilir.

Cinsiyet, ailelerimiz, toplumlarımız ve kültürlerimizde yaratılmış olan erkeklerin ve kadınların rol ve sorumlulukları farklılık göstermektedir. Toplumsal cinsiyet kavramı, hem kadınların hem de erkeklerin (kadınlık ve erkeklik) karakterleri, yetenekleri ve muhtemel davranışları ile ilgili beklentileri de içermektedir. Erkeklerin ve kadınların cinsiyet rolleri ve beklentileri öğrenilmektedir. Zamanla değişebilir ve kültürler içinde ve kültürler arasında değişiklik gösterebilmektedir. Siyasi statü, sınıf, etnisite, fiziksel ve zihinsel engellilik, yaş vb. gibi toplumsal farklılaşma sistemleri cinsiyet rollerini değiştirmektedir. Cinsiyet kavramı hayati önem taşımaktadır. Çünkü toplumsal analizlere uygulandığında, kadınların boyun eğdirilmesinin (veya erkeğin egemenliğinin) toplumsal olarak nasıl oluşturulduğu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, boyun eğme değiştirilebilir veya sona erdirilebilmektedir. Biyolojik olarak önceden belirlenmiş değildir ve sonsuza dek sabit olmayacaktır⁵⁴. Kadın ve erkeğin sadece sosyokültürel açıdan değerlendirilmeleri ya da eşitliğin gözetilmesi, her alanda başarıyı getiren bir yaklaşım olmaktadır.

1.3.2.2. Aile

Günümüzde çoğunlukla küçük işletmelerin aile şirketlerinden oluştuğu görülmektedir. Aile şirketlerinde çalışanların bir kısmını ve işletmenin yönetimini aile bireyleri oluşturmaktadır. İşletme yönetiminde, güven kavramı esası düşünülerek aile şirketleri kurulmaktadır. Aile işletmelerinin başarılı olmasında güven unsuru önemli bir faktör olmak ile birlikte işletmenin aile şirketi olması, bazı olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. İşletme bünyesinde ailesel problemler çıktığı zaman,

⁵³ OCHA Gender Toolkit, "Gender Definitions and Mandates", <https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/GenderToolkit12GenderDefinitionsandMandates.pdf>, (Erişim Tarihi: 16.04.2017).

⁵⁴ UNESCO, "Gender Mainstreaming Implementation Framework", <http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/BSP/GENDER/PDF/1.%20Baseline%20Definitions%20of%20key%20gender-related%20concepts.pdf>, (Erişim Tarihi: 09.05.2017).

işletmenin güvene dayalı kurulmuş olması sebebi ile bu durum işletme faaliyetlerine de yansımaktadır. Aile işletmelerinde girişimcinin yaşam ve kişilik tarzı, işletmedeki uygulamaları veya işleyişi etkileyip bununla özdeşleştirmektedir. Girişimci, kendi imkân ve çabaları ile kurup büyüttüğü işletmeye karşı çoğu kararlarında duygusal davranabilir. Girişimci duygusal kararları alır ise işletme menfaatleri için rasyonel adımları atmakta gecikebilir. Girişimci, işletme yönetimi ile ilgili kararlar alırken duygusal ya da aşırı iyimser davranırsa işletmenin geleceğine yönelik ve işletmeyi etkileyen çevresel faktörlerde rantabl olmayan kararlar alabilir⁵⁵. Aile şirketlerinde alınacak kararlarda, yönetimde söz sahibi olanların duygusal hareket etmemeleri gerekmekte ve yöneticinin seçilmesi konusunda da bu işe en uygun kişinin seçilmesini gerekli kılmaktadır.

Ekonomik yaşamın her boyutunda aile işletmelerinin ağırlığı hissedilmektedir. Aile işletmeleri, sahip olduğu özelliklerden dolayı bulunduğu toplumun inançlarını, değerlerini yeniden şekillendirebilir ve topluma yansıtabilir. Aile işletmeleri yapısal özellikleri nedeni ile merkezi bir konumda yer almaktadır. Aile işletmelerindeki aile bireylerinin sahip olduğu kültür, işletmeye ve topluma yansiyabilir. Ailenin sahip olduğu kültür yapısı, işletmenin bütün fonksiyonlarına da yansımaktadır. Aile işletmelerindeki ailenin kültürel yapısı, işletmelerin girişimcilik eğilimlerine yani yaşam seyrine yön verebilir⁵⁶. Aile kuruluşlarında, ailenin bağlı olduğu kültürel, sosyal, etnik yapının da etkili olması sebebi ile işletmenin örgütsel yapısı da bu durumdan etkilenmektedir.

Aile işletmelerinde, aile bireylerinin işletme içerisindeki rollerinin belirgin olması işletme yönetimini zorlaştırmaktadır. Aile işletmelerinde, aile bireylerinin özel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla işletme kasasından ve hesaplarından nakit çekmeleri, işletmede likidite sorunu yaratmaktadır. Yaşanılan likidite sorunu, işletmede nakit akışlarının yönetimini olumsuz etkileyebilir. Girişimcinin görev ve sorumlulukları yerine getirmede isteksiz davranmaları işletmeyi başarısızlığa götürmektedir. Yaşanılan ve yaşanılabilecek bu gibi olumsuzlukları bertaraf edebilen aile işletmelerinin başarılı olması kaçınılmaz olabilir⁵⁷. Aile kuruluşlarında alınması gereken karar durumlarında, aile bireylerinin kendi istekleri doğrultusunda karar

⁵⁵ Döm, a. g. e., s. 289.

⁵⁶ Çetin Bektaş ve Mehmet Ali Köseoğlu, "Aile İşletmecilik Kültürünün Girişimcilik Eğilimine Etkileri ve Bir Alan Araştırması", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007, Cilt: 9, Sayı: 13, 297-317, s. 298.

⁵⁷ Döm, a. g. e., s. 289.

almaları ve şirketin kaynaklarını kendi kişisel ihtiyaçları doğrultusunda kullanmaları olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Resmi danışma kurullarına sahip olan aile işletmeleri, resmi danışma kurullarının bulunmadığı durumlara kıyasla daha iyi performans göstermektedir (hem iş performansı hem de aile odaklı hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından). Sahip oldukları ailelerin, vizyon ve önceliklerini iş planlama süreçlerine dahil etmek için işlemler yürütmektedirler. Aile işletmeleri, bu süreçlere sahip olmayanlara kıyasla üstün iş performansı ve aile odaklı hedeflere ulaşma oranlarını belirlemektedirler⁵⁸. Aile işletmelerinin faaliyetlerine, resmi kuruluşlar ile devam etmeleri önerilmektedir.

1.3.2.3. Eğitim

Eğitim düzeyinin ne olması konusu da girişimcinin en fazla ilgi odağı olmuş konulardan birisi olmaktadır. Eğitim konusu, sadece girişimcinin yetişmesinde önemli rol oynayan bir fonksiyon konumunda bulunmamaktadır. Eğitim düzeyi gelişmiş girişimciler, karşılaştıkları sorunların üstesinden rahatlıkla gelebildikleri için eğitimin önemi göz ardı edilmemektedir. Girişimcilikte eğitimin başarıdaki rolünün önemli olduğu vurgulanmasına rağmen sergilenen görüşler çelişkili olabilir. Başarılı girişimcilerin, kişisel ya da bağımsız bakış açıları ile yönetim literatüründe yazılan bulguları bir tarafa bırakarak kendi sezgi ve içgüdüleri ile hareket ettikleri ve başarılı oldukları da ifade edilmektedir. Sezgi ve içgüdüleri ile hareket eden girişimcilerin yönetiminde olan işletmelerin başarısı ile bu ifade doğrulanmaktadır⁵⁹. Girişimcilikte, girişimci kişinin kişilik özellikleri ve kabiliyetlerinin önemli olmasının yanında eğitimin de çok önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.

Girişimciliğin yaygınlaşmasında; bilgisayar kullanımının yaygın olması, meslek okulları, üniversitelerde girişimcilik derslerinin mevcudiyeti ve eğitim düzeyi (okuryazar oranı) etkin rol oynamaktadır. Eğitim konusunun önemi, girişimcilikte sürekli vurgulanarak girişimcilikle ilgili danışman kuramların geliştirilmesi ve bu konuda derslerin yaygınlaştırılması esas alınmaktadır⁶⁰. Eğitimli bir girişimcinin eğitimi olmayan bir girişimciye göre sorunlara çözüm bulması daha kolay olmaktadır.

Girişimcilikte eğitimin önemi, insanın kişisel özelliklerinin verdiği avantajlı girilen bir yol olarak görülüp gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır. Eğitim kavramı

⁵⁸ Philippa Taylor and Bill Noye, *Performers: Resilient, Adaptable, Sustainable*, The University of Adelaide, Australia, 2013, p. 6.

⁵⁹ Gürol, a. g. e., s. 28.

⁶⁰ Döm, a. g. e., s. 45.

sürekli ifade edilerek kişinin önceki eğitimlerinde oluşturduğu altyapı düşüncesiyle birlikte, üniversitede girişimcilik eğitimi alan öğrencilerin, girişimcilik alanında daha başarılı olabilecekleri düşünülmektedir⁶¹. Eğitimli bir girişimcinin çalıştığı işletmeye faydalı olacağı göz ardı edilmemesi gereken bir husus olmaktadır.

Sürekli çalışan kişilerin eğitimi ve gelişimi, bireysel ve kurumsal performansın geliştirilmesinde önemli bir role sahip olmaktadır. Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesinin stratejik prosedürü; yaratıcılığı teşvik etmek, yaratıcılığını sağlamak, organizasyona özgü tüm bilgileri şekillendirmek, organizasyonun farklılığını oluşturabilmektedir⁶². İşyerindeki verimi ve performansı arttırmanın bir yolu da çalışanlara ihtiyacı olan eğitimin verilmesi olmaktadır.

Eğitim, istihdam promosyonun temel unsuru olmakla birlikte işçiler için iş piyasasını sağlamaktadır. Eğitim sektörü sadece istihdam yaratmakla kalmamakta aynı zamanda da büyük bir iş piyasası olmaktadır. İlköğretimin geniş çaplı genişlemesi son yıllarda hali hazırda başarılı olmuş olsa bile, eğitim kalitesini arttırmak, özellikle uzun vadede istihdam için önemli olan eğitim düzeyini arttırmak için yapılması gereken çok şey bulunmaktadır⁶³. İşletmelerde yönetimin çalışanlara verilecek olan eğitime önem vermesi, işletmenin başarı elde edebilmesi açısından önem arz etmektedir.

1.3.3. Çevre

Çevre konusu gün geçtikçe daha da bir önem kazanmaktadır. Çoğunlukla çevre denince duyu oranlarımızla algıladığımız ve gözümüzle gözlemlediğimiz dış ortam akla gelmektedir. İşletmeler açısından yaşanılabilir bir çevre için doğa kirliliğini önlemek ve oluşabilecek çevresel sorunlara karşı önlemler sürekli arttırılmaktadır. Gerek devlet politikaları gerekse sosyal sorumluluk politikaları ile çevre konuları üzerinde durularak çevrenin önemi açıkça ifade edilmeye çalışılmaktadır. Çevre konusu; genel ülke altyapısı ve girişimcilik alt yapısı konu başlıklarına yer verilerek açıkça ifade edilmeye çalışılacaktır.

1.3.3.1. Genel Ülke Altyapısı

⁶¹ Hasan İbicioğlu vd., "Üniversite Eğitiminin Girişimcilik Düşüncesinin Değişimine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama", *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2010, Cilt: 2, Sayı: 1, 53-74, s. 53.

⁶² Jelena Vemic, "Employee Training and Development and the Learning Organization", *Economics and Organization Journal*, 2007, No: 2, 209-216, p. 211.

⁶³ Ute Eckardt, *Promotion of Education and Employment*, Kfw Position Paper, Köln, 2012, p. 3.

Ülkedeki girişimcilik kültürünün yaygınlaşması ve yaratıcılığın desteklenmesine altyapı oluşturmasından dolayı, küçük işletmeler büyük önem ifade etmektedir. Girişimciliğin bir ürünü olarak ta yeni açılan küçük işletmeler gösterilebilir⁶⁴. Küçük işletmelerin önemi, ülkelerin ticari alt yapısının oluşumunda önemli bir yer tutmaktadır.

İşletme geleneğinin sürdürülmesi, sıkça karşılaşılan akılcı olmayan bir sorun haline gelmektedir. Ülkemizde çoğu küçük işletmede hala geleneksel işletmecilik anlayışının hâkim olması, bu durumun en önemli nedeni olarak gösterilebilir. Küçük işletmeler kurumsallaşma yolunu izleyip çağdaş yönetim anlayışlarını benimserler ise oluşan ya da oluşabilecek olumsuz tutumlar ortadan kalkabilir⁶⁵. Çağdaş yönetim anlayışlarında küçük işletmelerin rekabet ortamında bulunmalarının ve faaliyetlerini devamlı hale getirmelerinin önemli olduğu ifade edilebilir.

Eski bir yönetim şekli olan kurumsallaşma, bir bütün olarak ekonomiyi kurum olarak görmesi ile birlikte git gide önemini arttırmaktadır. Maliyet minimizasyonu ve rekabete dayalı olan kar maksimizasyonu gibi pek çok işletme değerlerine uyarlanabilmesi amacıyla kurumsallaşma, Kurumsal Yönetişim faaliyetlerinin de dikkate alınmasını gerektirmektedir⁶⁶.

1.3.3.2. Girişimcilik Altyapısı

Yakın çevrenin ve ailenin özelliklerinin girişimcilik üzerindeki belirleyici rolü çevresel faktörlerle ifade edilmektedir. Bireylerin çevrelerindeki kişiler okumuş kamu görevlileriye girişimcilik eğilimi düşük; ticaretle uğraşan ve başarılı olmuş kişiler var ise girişimcilik eğilimi yüksektir denilebilir. İyi eğitim almış kişilerin girişimcilik yönleri altyapı bakımından daha güçlü olmakta ve onların birtakım endişelerini ve korkularını gidermektedir. Kişisel geliri aileden dolayı yüksek kişiler riske girmekten çekinmemekte, fakat kaynakları ya da geliri sınırlı olan kişiler kaybetme korkusu yaşadıkları için birtakım karlı işlere girememektedir⁶⁷. Girişimcilerin kişilik özellikleri, çevreleri ve maddi imkânlarının, göze aldıkları risk ile doğrudan bağlantılı olduğu ifade edilmektedir.

⁶⁴ Döm, a. g. e., s. 74.

⁶⁵ Küçük, a. g. e., s. 68.

⁶⁶ Erdal Şen, *Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2017, s. 1.

⁶⁷ Küçük, a. g. e., s. 64.

Ülke genelinde uygulanan; devlet politikaları, devlet programları, finans, eğitim, Ar-Ge transferi, ticari altyapı, kültürel normlar vb. gibi girişimcilik altyapıları, girişimcilik açısından ülkeleri birbirinden farklı kılmaktadır. Girişimcilik üzerinde; toplumsal, kültürel, ekonomik ve kişisel faktörler de etkili olmaktadır⁶⁸. Girişimcilikte ayrıca devlet teşvikleri de önemli bir yere sahip olmaktadır.

Bireysel olarak altyapı unsurlarının her biri girişimcilik için alt yapının oluşturulmasında ve yapılandırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, altyapı unsurları tek başına durmamaktadır. Bir etkileşim ya da çapraz geliştirme faaliyetleri olmadan altyapı dokusu oluşturulamamaktadır. Bu nedenle sınırları aşan ve girişimcilik için bir altyapı oluşturan ve yapılandıran unsurları harmanlayan kişi ve kuruluşların eylemleri olarak ifade edilmektedir⁶⁹. Girişimciliğin alt yapısını, alt yapıyı oluşturan her bir unsurun birbiriyle harmanlanması oluşturmaktadır.

1.4. GİRİŞİMCİLİĞİN BİLEŞENLERİ

Girişimciliğin bileşenleri konusu alt başlıklar altında; yeni girişimler, yeni işler, yeni hizmetler, kendini yenileme, şirket önderliği, müşteri yönlülüğü, iç girişimcilik, risk konuları şeklinde açıklanmaya çalışılacaktır.

1.4.1. Yeni Girişimler

Girişimcilik uygulamalarında yapılacak yeni girişimlerde duygusal (emotional) ve finansal riskler yüksek olabilir. İşletmedeki çalışanlar ve yöneticiler, güçlendirme uygulamalarını, değişim çabalarını ve yeni girişimleri birbirleri ile ilişkili süreçler olarak görmediği zamanlarda çok sayıda değişim başarısız olmaktadır. İşletmeler, hedeflerini belirlemeden, farklı alanlardaki girişimler arasında koordinasyonu sağlamadan, bir girişim veya reformu başlattıktan sonra uzun dönem izlemelerde yetersiz kalmalarından dolayı eleştirilmektedirler. İşletmelerin, çalışanları ile hedefleri arasında ilişkiler kurmaları kendilerine önemli faydalar sağlayabilir⁷⁰. İşyerlerinin karar almadan önce çalışanlarının fikrini almaları, işyerinin başarılı olmasında önemli faydalar sağlamaktadır.

⁶⁸ Sema Ulutürk Akman ve Hakan Bektaş, "Üniversite Öğrencilerinin Girişimci Özelliklerinin İncelenmesi", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2015, Cilt: 25, Sayı: 1, 217-232, s. 219.

⁶⁹ Jennifer L. Woolle, *The Space Between: Building the Infrastructure for Entrepreneurship in Nascent Markets*, Working Paper, Santa Clara University Leavey School of Business 500 El Camino Real, 2011, p. 39.

⁷⁰ Yılmaz, a. g. e., s. 178.

1.4.2. Yeni İşler

Girişimci öncelikle bir işe girişeceği zaman, o işin kazançlı gördüğü veya kendisinin gerçekleştirmek istediği bir iş fikri olması gerekmektedir. Yeni fikri olan veya iş tecrübesi olan kişiler de, girişimci adaylarını belli iş alanlarına yönlendirmektedir. İş fikri çoğu zaman bir ihtiyaç ya da ihtiyaçlardan doğmaktadır. Girişimci soyut bir kavram olmayıp bir insan olduğu ve insan da toplum içinde yaşayan bir varlık olduğu için girişimci de piyasanın bir takım ihtiyaçlarını, bizzat kendisi yaşayarak görmektedir. İş fikirlerinin bazıları, başkalarının uyguladıkları iyi fikirlerin taklit edilmesi şeklinde ortaya çıkabilir. Bazı iş fikirleri ise ilgili pazarın ihtiyaçlarını, piyasadan gelen geri dönüşümleri ortaya koymakta ve bunun sonucunda bir alanda yatırım yapılmaktadır. Girişimcilik alanında bir iş fikri bulabilmenin birkaç yolu mevcut olmaktadır. Yeni iş fikirleri⁷¹;

1. Kişisel ihtiyaçlar
2. Girişimcinin kendisinin bir fikir geliştirmesi
3. Benzetim veya taklit
4. Uzman görüşleri
5. Piyasanın geri bildirimleri gibi girişim kaynakları şeklinde sıralanabilir.

Girişimcilik, riskin üstlenilerek iş kurma anlamının dışında farklı boyutlara ulaşmış bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Hükümetler, sermaye sahipleri ve finansal kuruluşlar; yeni fikirlere ve girişimcilik ruhuna sahip kişilere istihdam ve yeni işler kurmalarını sağlamaları için olanaklar sunmaktadırlar. Kurulan bu işletmeler, önceki yıllara göre daha kolay şekilde pazarlardan müşteriler bulmakta ve küresel pazarlara yayılmaktadırlar. Teknolojik değişiklikler ve artan rekabet koşulları işletmelerinin faaliyetlerinin devam edebilmesi için sürekli AR-GE yapmaya, yeni hizmetler ve ürünler üretmeyi zorunlu kılmaktadır⁷². Günümüzde her unsurun sürekli değişim göstermesi, teknolojinin gelişmesi ve rekabetin artması, işletmeleri yeni iş alanları aramaya itmektedir.

1.4.3. Yeni Hizmetler

Yeni bir işletmenin kurulması, işletmenin kullandığı teknolojinin yenilenmesi, mevcut bir tesisin genişletilmesi veya altyapı hizmetleri, eğitim ve sağlığa yönelik çalışmalar gibi her türlü çaba, yeni hizmet kapsamı olarak ifade edilmektedir. Yeni

⁷¹ Küçük, a. g. e., s. 48.

⁷² A. Tuğba Karabulut, *Girişimcilik ve Sürdürülebilirliği*, Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul, 2009, s. 12.

hizmetler, bir toplumda mal veya hizmetlerin belirli bir zaman dilimi içerisinde üretimini artırmak için olanak sağlama, genişletme veya geliştirmeye yönelik faydalar sağlamaktadır⁷³. İşletmelerin büyümesi ve gelişmesi için yapılan hizmetler, yeni hizmetler olarak da tanımlanabilir.

İşletmelerin yeni ürünler ve hizmetler peşinde olan tüketici eğilimlerini ve davranışlarını anlamak için yeni hizmetler ve ürünlerin geliştirilmesi ve uygulanması gerekmektedir. İşletmeler açısından bir fırsatı değerlendirmek ve tanımlamak kolay olmamaktadır. Girişimcinin, sürekli olarak yeni işletme girişimlerine dönüştürülebilecek yaratıcı fikirlerin arayışı içerisinde olması gerekmektedir. Fikrin fırsata dönüştürülebilmesi, fikirlerin ayrıntılı bir biçimde değerlendirilmesi ile mümkün olmaktadır. Girişimci, fikri fırsata dönüştürebilmek için uygulanabilirlik araştırmaları ve iş planı çalışmaları yapar ise başarı kaçınılmaz olmaktadır⁷⁴. Girişimcilik, iyi bir araştırmacı olmayı gerektirmekle birlikte, girişimciliğin işletmenin menfaati için yatırımları fırsata çevirerek hayata geçirmekte öncülük yapması beklenmektedir.

1.4.4. Kendini Yenileme

İşletmenin yaşamını sürdürebilmesi, kapasitenin geliştirilmesi ve kapasite kullanım oranının artırılması süreçleri kendini yenileme olarak ifade edilebilir. Kendini yenileme uygulamalarında iş planı, açıklanan proses çerçevesinde belli aşamalardan sonra yerine getirilmesi istenilen bir işlem olarak adlandırılmaktadır. İşletmelerin oluşturmuş oldukları iş akış planlarındaki işi kurma ve kendini geliştirme uygulamaları da bu sürecin bir parçası olarak gösterilebilir. Kendini yenileme uygulamalarında işletmelerin, proses kapsamındaki her bir işlemin kendi içerisinde bir süreç olması hususuna dikkat etmesi önemli faydalar sağlamaktadır⁷⁵.

Tüketiciler; yeni gelişmelere ayak uydurabilen, gelişmeleri takip edebilen, aynı zamanda süreklilik arz eden girişimcilerin veya işletmelerin ürettikleri mal veya hizmeti talep edip onlarla çalışmayı arzu etmektedirler. Girişimcilerin veya işletmelerin uzun ömürlü olmasına olanak sağlamaktadırlar. İşletmelerin uzun ömürlü olması ise girişimci işletme geleneğinin sürdürülmesiyle alakalı olmaktadır⁷⁶. Girişimcilerin, tüketiciyi iyi analiz edip değerlendirerek ihtiyaçlara cevap verebilmeleri, ticari faaliyetlerinin sürekliliği açısından önem taşımaktadır.

⁷³ Küçük, a. g. e., s. 87.

⁷⁴ Mehmet Başar vd., **Girişimcilik**, Açık öğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 2013, s. 11.

⁷⁵ Gürol, a. g. e., s. 257.

⁷⁶ Küçük, a. g. e., s. 68.

1.4.5. Şirket Önderliği

Ticaret hayatında işletmecilik faaliyetleri için girişimcilik, önemli bir yer tutmaktadır. Girişimcilik, bir organizasyonun içerisinde bağımsız olarak yeni bir değer yaratma ve fırsatı saptayabilme durumu olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin ticari faaliyetlerinde ekonomik başarı elde etmek için bağımsız olarak yaratılan bu fırsatın üzerine gitme kapasitesini ve motivasyonunu tanımlamaktadır. Şirket önderliği kavramı girişimcilik faaliyetlerinde; başarıya ulaşabilme yolunda, pazara girebilme, söz konusu pazarı değiştirebilme ve rekabet edebilme çalışmalarında ayrıca yeni bir pazar yaratmak için yeniliklerden ya da yaratıcılıktan yararlanmaktadır. Şirket önderliği, ticaret hayatında girişimcilerin yeni bir fikri başarıya götürebilmek için yenilikleri veya yaratıcılıklarını güçlü yönetim sistemiyle bütünleştirebilmelerine olanak sağlamaktadır. Şirket önderliği ayrıca işletmelerin gelişmesini ve ticari faaliyetlerinin bütün aşamalarını, optimize ederek ortam koşullarına uydurma becerisini de gerektirmektedir. Yapılan bütün uygulamalar işletmelerin yönetim faaliyetlerinin haricinde, işletme için önderlik yapmayı ve hedefler koymayı gerektirmektedir⁷⁷. Şirket önderliği kavramı, işletmeleri, ticari ve diğer alanlarda önemli yerlere getirmekle birlikte piyasada söz sahibi yapmaktadır.

İşletmeler şirket önderliği aşamasında; işletme adına yapılmış olan işlemlerden dolayı, yetkilendirilmiş olan kişiler tarafından örtülü veya açık olarak işletmeye borçlu ya da alacaklı olabilir. İşletme yönetimince belirlenmiş olan şirket önderleri, işletmelerin taahhütlerinden ve borçlarından dolayı bütün mal varlığıyla veya müteselsilen sorumlu olmaktadır. İşletme yönetimi ve şirket önderi haricindeki üçüncü kişiler, işletmenin taahhütlerinin yerine getirilmesi ve borçlarının ödenmesi için doğrudan doğruya ortaklara başvuramamaktadır. Üçüncü kişiler, alacakları için ilk olarak işletmeye başvurmaları gerekmekte ve gerekli görüldüğü zaman işletmeye icra takibini başlatmaktadır. Yapılan icra takibi herhangi bir sonuca dayandırılmamış ve işletme kapanmış ise bu durumda işletme ortaklarına alacakların tahsili için dava açılabilir ve takip yapılabilir⁷⁸. Şirket önderliğinin olumlu olduğu kadar olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Alınacak kararlarda, işletmenin olumsuz etkilenmemesi için önlemlerin alınması gerekmektedir.

Her ne kadar girişimci ya da yönetici pozisyonundaki kişiler şirket önderi konumunda olsalar da bazen ruhani liderlerinde işletmelerde şirket önderi konumunda olduğu görülebilmektedir. Fakat bu durum bazen yöneticiler ile ruhani

⁷⁷ Döm, a. g. e., s. 6.

⁷⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, *İşletme*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013, s. 80.

lider olan şirket önderi konumundaki kişiler arasında fikir ayrılıklarına yol açabilmektedir. İnsanlar genel olarak, ruhani öğretilerde vurgulanan değerler ve uygulamalar ile iş liderliğinde başarı için gerekli olan uygulamalar arasında bir çatışma olduğunu düşünmektedirler⁷⁹. Olumsuz durumlarla karşılaşmamak için, şirket önderlerinin iyi değerlendirilip, o pozisyon için uygun kişi olup olmadıklarının iyi analiz edilmiş olması gerekmektedir.

1.4.6. Müşteri Yönlülük

Ticari hayatta bir işletmenin başarılı olabilmesinin en önemli unsuru kuşkusuz ki müşterileri olmaktadır. Girişimcilerin, ticaret hayatında ürünlerinin ya da fikirlerinin pazarlanabilir olması gerektiğini, aksi takdirde fikirlerin işletmeye bir getirisinin olmayacağı ve katkı sağlayamayacağını unutmaması gerekmektedir. Ticaret hayatında girişimcinin amacının en kaliteli veya en iyi ürünü üretmek olmaması gerekmektedir. Girişimcinin, müşterilerinin talep ettiği veya arzu ettiği ürünü, istenilen özelliklerde, istenilen yerde ve istenilen zamanda rakiplerine göre daha uygun şekilde sunması gerekmektedir. Ticaret hayatında devrim olarak nitelendirilen sanayi devrimi ile birlikte ilk dönemlerde üretim odaklı pazarlama anlayışının; günümüzde teknolojik yenilikler ve rekabetin yoğun yaşanması ile birlikte de müşteri odaklı pazarlama anlayışının girişimcilere avantajlar sağladığı açıkça görülmektedir⁸⁰. Girişimcilerin, yaşadıkları döneme uyum sağlamaları, mevcut tüketici gruplarını iyi tanımaları ve pazarlama tekniklerini etkili bir şekilde kullanmaları önemli olmaktadır.

Ticaret hayatında işletmenin üretim faaliyetlerini, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin şekillendirdiği açıkça görülmektedir. Ticaret faaliyetlerini pazar bilgi işleme uygulamalarına ayıran ve bu durumu stratejik olarak kullanabilen bir işletme, müşteri yönlü işleyiş göstermektedir. İşletmenin, rakiplerinin durumu veya müşterinin ihtiyaçları hakkında devamlı bilgi toplamaya çalışması, bilgiyi müşteri değeri yaratmak için kullanması, müşteri yönlülük olarak ifade edilmektedir. Girişimcilerin başarılı olabilmek için müşteri tatmini ve müşteri yönlülük arasında pozitif bir ilişki olduğunu unutmaması gerekmektedir. Günümüzde girişimci veya işletmelerin, ürün veya hizmetlerini alacak olan müşterilerinin bütün değer zincirlerini sadece bugünkü koşullarda değil gelecekteki gelişimleri ve içsel pazar dinamikleri doğrultusunda da

⁷⁹ Laura Reave, "Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness", *The Leadership Quarterly Journal*, 2005, Volume: 5, No: 16, 655-687, p. 657.

⁸⁰ Döm, a. g. e., s. 84.

anlamlandırmaları gerekmektedir⁸¹. Müşterinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini iyi saptayabilen bir girişimcinin, girişimcilik faaliyetlerinde başarılı olması kaçınılmaz olmaktadır.

Müşteri yönlü faaliyet gösteren girişimci veya işletmelerin yeni fikirlerin, yeni ürünlerin ve buluşların ticari geçerliliği ya da pazarlanabilirliği olması hususuna dikkat etmesi gerekmektedir. Pazar araştırması yapılması işletmeler ve girişimciler açısından büyük önem ifade etmektedir. İşletme veya girişimcilerin pazar araştırması ile birlikte pazar talebinin tespitini de yapması gerekmektedir. Fakat işletmeler ve girişimciler açısından yeni bir mal veya hizmetle, yeni bir pazara girmek ya da pazarın ölçeğini tahmin etmek gerçekten güç olmaktadır. Pazar talebinin analizi aşamasında aşağıdaki sorulara cevaplar aranarak işe başlanabilir⁸²;

1. Üretilen mal veya hizmeti kimin alacağı,
2. Üretilen mal veya hizmeti neden satın almak isteyecekler,
3. Müşterilerin mal ve hizmetle ilgili olarak beklentileri neler olduğu ve üretilen mal veya hizmetin ne tür özelliklere sahip olması gerektiği,
4. Mal veya hizmetin dağıtım kanalları neler olması gerektiği,
5. Mal ve hizmet yeni mi yoksa doyum noktasında mı? Ürün yaşam eğrisinin neresinde durmaktadır,
6. Mevcut pazar büyümekte mi yoksa küçülmekte mi? gibi sorunlara cevaplar aranması ve bulunan cevapların girişimcilik veya işletme faaliyetlerine entegre edilmesi önemli faydalar sağlayabilir.

1.4.7. İç Girişimcilik

Bireylerin günümüzde yüksek kar elde etme, kendi işletmesinin patronu olma ve kendi işletmesini kurma isteklerinde artış görüldüğü gözden kaçmamaktadır. İş hayatında emeği karşılığı ücretli çalışan bireylerde, kendi işini kuran veya başlatan kişilerdeki girişimciliğe ait özellik ve nitelikler bulunmaktadır. Girişimci özelliklerine sahip kişiler, beceri ve yeteneklerini iş hayatında rahatça gösterebilmek için sahip oldukları yaratıcılarını veya güçlü motivasyonlarını ortaya koyabilme arzusu içerisinde bulunmaktadır. İstekler, kişileri çalıştıkları kurum içerisinde daha fazla sorumluluk üstlenmeye doğru götürmektedir. Girişimcilik faaliyetleri açısından iç girişimcilik, bir kurumda çalışan kişilerin yaratıcı düşünce ve faaliyetlerinden

⁸¹ Mehmet Marangoz, **Öğrenme Yönlülük ve İnovasyon Yönlülüğün Müşteri Yönlülük Açısından Önemi**, Ankara Sanayi Odası Yayını, Ankara, 2010, s. 42.

⁸² Döm, a. g. e., s. 84.

faydalanılarak yenilikçilik anlayışı içerisinde, işletmenin rekabetçi gücünü arttıracığı ve gelişimin sağlanacağı uygulama şekli olarak tanımlanmaktadır⁸³.

İşletme veya kurum içinde yapılan her türlü girişimcilik faaliyetleri, iç girişimcilik olarak adlandırılmaktadır. İşletme veya kurumun bünyesi dışında yapılan girişimcilik faaliyetleri ise dış girişimcilik olarak ifade edilmektedir. Bir işletmedeki; yeni ürün veya hizmette, satın almada, üretimde, satışta, pazarlamada, yönetimde kısaca temel işletmecilik fonksiyonları alanlarında yapılan yenilikleri ticari hale getirme çalışmaları ve sonuçları iç girişimcilik olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin veya kurumun yeni teknolojiler kullanması, otomasyon sistemine geçmesi ve kendi bünyesinde pazarlar bulması iç girişimciliğe örnek olarak gösterilebilir. İç girişimcilik ve dış girişimciliğin kavramlarının birbirleri ile karıştırılmaması, doğru tanımlanması gerekmektedir. Günümüzde benzinli araba üretimi yapan bir işletmenin elektrikli araba üretimine geçiş yaparak bunu satışa sunması iç girişimcilik; aynı işletmenin inşaat sektöründe faaliyet göstermesi durumu ise dış girişimcilik olarak tanımlanabilir. İç girişimcilik uygulamaları işletme veya diğer kurumların faaliyetlerini devam ettiren bir faktör olması sebebi ile günümüzde işletmelerin iç girişimcilik yapmaya başladıkları açıkça görülmektedir⁸⁴. Teknolojik yeniliklerin çok olması sonucunda rekabet arttığı için, girişimcilik faaliyetleri açısından sınırlı olan işletmelerin, sıkıntı yaşamaları ve yok olma ihtimallerinin olması kaçınılmaz olmaktadır.

Ticaret hayatında iç girişimcilik faaliyetlerini hayata geçiren işletmelerde; üstlenilen sorumluluklar göz önüne alındığında, gerek iç girişimci gerekse yönetici konumundaki kişilerin, risk altına girmesi ve riskleri üstlenmesi kaçınılmaz olmaktadır. İç girişimcilik faaliyetlerinde işletme içerisinde yaşanabilecek durumlar şöyle sıralanabilir⁸⁵;

1. İşyerinize gelirken bugün işinizdeki son gününüz olabileceği beklentisi ile gelmeye çalışın.
2. İş yerinde sizi hayallerinizden engelleyebilecek bütün talimatları pas geçmeye çalışın.
3. İş yerindeki görev tanımınız ne olursa olsun, düşüncelerinizi ve projenizi hayata geçirebilecek her işi yapmaya çalışın.

⁸³ Gürol, a. g. e., s. 30.

⁸⁴ MEGEP, "Girişimci Fikirler ve İş Kurmak", <http://www.megep.meb.gov.tr/mteprogramm/odul/modullerpdf/Giri%C5%9Fimci%20Fikirler%20ve%20%C4%B0%C5%9F%20Kurma.pdf> (Erişim Tarihi: 16.05.2016).

⁸⁵ Gürol, a. g. e., ss. 32-33.

4. İş yerinde size yardım edebilecek insanları bulun ve onları çevrenizden ayırmamaya özen gösterin.

5. İş yerinizde size mesai arkadaşlığı yapacak olan kişileri seçerken sezgilerinizi ön planda tutun ve bu kişilerin yalnızca en iyileri ile çalışmaya özen gösterin.

6. Emin olmadığınız konularda ve iyi bilmediğiniz alanlarda bir iddialaşmayın.

7. İnsanların hatasız olamayacağı ve bu durumdan dolayı özür dilemenin daima izin almaktan daha kolay bir iş olduğunu unutmayın.

8. İnançlarınız ve hedefleriniz konusunda kararlı olun, fakat onlara giden yollar konusunda gerçekçi olmaya çalışın.

9. Mümkün olduğu kadar “yeraltında” çalışan-çalışmaların “aleni” olması kuruluşun bağlılık mekanizmasını tetikler.

10. Size yardımcı olan ve destek veren kişileri onure edin ve onları yarı yolda bırakmayın.

İç girişimcilik, çalışanların girişimci ekipleri kavramıyla ilgilenmektedir. Küçük ve orta ölçekli şirketler (KOBİ) ve şirketteki iç girişimciliğin varlığı bu husus ile açıklanabilir. Bu değişkenler, tutum ve davranış açısından belirli bir liderlik stiline olduğu kadar işbirlikçilerle (ekip üyeleri) de ilgili olmaktadır⁸⁶. İç girişimcilik, girişimci ile işyeri yönetiminin beraber çalışmalarını ön görmektedir.

1.4.8. Risk Alma İstekliliği

İnsanlar yaratılışları gereği farklı duygu ve düşüncelere sahip olmakla beraber farklı kişisel özellikler taşımaktadırlar. Bazı bireyler tutucu davranarak riske girmek istemezken bazı bireyler çok büyük risklere girmeyi tercih edebilirler. Başarılı girişimciler, yaygın olarak düşünülenin aksine büyük risklere girmeyi tercih etmemektedirler. Girişimciler, şansa kader iş yapmayı sevmemekte, işletmenin geleceğini tehdit altına alabilecek kararlar ve riskler almaktan uzak durmayı tercih etmektedirler. Çoğunlukla orta düzeyde riskler alabilen girişimciler başarılı olmaktadır. Girişimcilerin görevlerini ya da sorumluluklarını başarı ile yerine getirme ve yönetme sorumluluğu içinde olması, bununla birlikte kendi becerilerinin farkında olarak çalışması ve risk alması önemli faydalar sağlamaktadır⁸⁷. Girişimcilerin, faaliyetlerinde aldıkları risk dolayısı ile işlerini sürekli kontrol altında tutmaları önem arz etmektedir.

⁸⁶ Gary Akehurst vd., “Job Satisfaction and Commitment in the Entrepreneurial SME”, *Small Business Economy Journal*, 2009, No: 32, 277-289, p. 278.

⁸⁷ Döm, a. g. e., s. 25.

Oluşan veya oluşabilecek riskleri üstlenme eylemi, girişimciliğin doğasında olan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Chantillon'dan beri girişimci kavramı, bir risk üstlenici olarak görülmekte ve girişimcinin risk alma yönüne hep dikkat çekilmektedir. İşletmecilik faaliyetlerinde girişimcilerin, yöneticilerden farklı olarak kar zarar riskini bizzat üstlenmesinden dolayı profesyonel yöneticilerle girişimciler birbirinden ayrılmaktadır. Ticaret hayatında girişimciler için ekonomik olarak riskler doğabilir. Girişimciler için belirsiz bir çevredeki kariyer riski, sosyal, psikolojik, fiziksel ve ekonomik risklerle bir arada olmaktadır⁸⁸. Girişimcilik ile risk kavramları iç içe oldukları için riskin varlığı her zaman göz önünde tutularak adımların buna göre atılması gerekmektedir.

Risk, günlük hayatta merkezi bir özellik olmaktadır. Herkes genellikle tanımadığı yollarla, risk almaktadır. Birçok durumda, alınan risklerin kapsamı onaylamaktadır. Bazı durumlarda ise karşılaşılan riskler fazla tahmin edilememektedir. Genellikle bir otomobil kullanmanın veya spor faaliyetlerine katılmanın getirdiği riskler düşünülmemektedir. Fakat gıda ve katkı maddeleriyle ilişkili veya uçaklarda uçan nesnel olarak düşük seviyeli risklerden aktif olarak korkulmaktadır. Risk çoğunlukla seçim için kritik bir bileşen olarak ifade edilmektedir. Risk düşünmek için değerli bir yol, değerler ise bir tehdit olarak görülmektedir. Risk alma davranışları, belirli değerleri destekleyebilecek faktörleri tehdit eden, faktörler arasındaki stratejik etkileşimin dinamiklerini içermektedir. Risk almaktan çekinme, bir olay ile ilgili karar öncesinde bilmediğimiz faktörlerin seçeneklerimiz üzerindeki etkisi anlamına gelmektedir⁸⁹. Girişimcilik uygulamalarında gereksiz yere risk alınmaması önem arz etmektedir.

Risk araştırması genellikle belirsiz bir potansiyel kayıp (korku) veya kazanım (açgözlülük) önermekten daha kesin olarak görülmektedir. Belli bir karar vericinin korkusu ve açgözlülüğü, durumdan duruma değişebilmektedir. Örneğin teşviklerin niteliği bireyden bireye kayması bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Belirli hedeflerin peşinde olma veya maliyetlerden kaçınma ihtimali de risk eğilimi olarak düşünülebilir⁹⁰. Hayatın her evresinde risk olasılığı bulunmaktadır. Harekete geçmek ve herhangi bir durumun gerçekleşmesi için çalışmak da risk içermektedir.

⁸⁸ Ferda Erdem, "Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişisine Kültürel Yaklaşım", *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2001, Cilt: 1, Sayı: 2, 43-61, s. 46.

⁸⁹ Rose Dermort, *Risk-Taking in International Politics*, The University of Michigan Press, America, 1998, p. 1.

⁹⁰ Dermort, a. g. e., p. 2.

1.5. GİRİŞİMCİLİK SÜRECİNİN AŞAMALARI

Girişimcilik sürecinin aşamaları derin bir konu olduğu için ve daha net anlaşılabilmesi açısından konu; motivasyon sahibi olmak, motivasyon kaynakları, başarılı bir iş fikri belirlemek, çalışma programı hazırlamak, iş fikrinin ön değerlendirmesini yapmak (önderlik, liderlik), iş fikrinin yapılabilirlik araştırmasını yapmak, iş planını hazırlamak ve iş kurmak gibi alt konulara ayrılarak alt başlıklarda açıklanmaya çalışılacaktır.

1.5.1. Motivasyon Sahibi Olmak

Girişimcinin, teknolojik yenilikler ve serbest piyasadaki rekabet ortamından dolayı; iş hayatında inişlere veya çıkışlara alışması, stresli ortamda çalışmaya dayanması ve motivasyonel özelliklere sahip olması gerekmektedir. İş hayatına atılmak isteyen kişilerin operasyonel beceri ve bilgilere sahip olması, faaliyet göstermek istediği alanlarda kendilerine büyük avantajlar sağlamaktadır. Kişinin kendisinde girişimciliğin temel becerileri olmasa bile yanında çalışacak olan kişilerin bu konu hakkında bilgili olması işletmeye önemli faydalar sağlayabilir⁹¹. Girişimciliğin, kabiliyet, yetenek ve beceri gerektiren bir iş olduğu söylenebilir.

İşletmelerin, bünyelerinde uygulayacağı yönetsel ürün ve süreçler ile ilgili yenilik ya da değişim çalışmaları aşamasında motivasyonlarının yüksek olması, başarı için motivasyon kavramının önemini farkında olması gerekmektedir. Motivasyonu düşük olan veya önemini farkında olmayan işletmelerde yenilik ve değişim çalışmaları başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. İşletme sahiplerinin sahip olduğu girişimcilik motivasyonu, o işletmenin gelişmesine büyük katkılar sağlamaktadır⁹². İşletmenin sürekliliği açısından çalışanların motivasyonu önemli olmaktadır. Motivasyonu düşük olan çalışanların, hizmet ve ürün üretemeyecekleri göz önünde bulundurulduğunda, işletmenin yenilikler karşısında zamanla yok olup gitmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Girişimcinin iş hayatının gerçekliklerini görebilmesi için başarıyı ulaşmadan önce başarısız durumları ya da sonuçlarını görmesi gerekmektedir. Çoğu girişimci, iş hayatında başarıya ulaşmadan önce başarısız durumlarla karşılaşmaktadır. Uzun uğraşlar ve çalışmalar sonucunda başarısızlığa uğrama, girişimciyi finansal ve

⁹¹ Döm, a.g.e., s. 82.

⁹² Dilek Dönmez Polat, "Girişimcilik Motivasyonu ve İşletme Yenilikçiliği Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2011, Cilt: 6, Sayı: 2, 227-254, s. 250.

psikolojik anlamda yok olma sürecine itmektedir. Girişimcinin yaşanan olumsuz durumlar sonucunda bir nevi sıfırdan başlaması ve yeniden kendine olan güvenini kazanarak motivasyonunu yüksek tutması önemli faydalar sağlamaktadır. Girişimci, iş hayatında bütün sermayesini kaybetme riski ile çalıştığı için motivasyonunu sürekli yüksek tutma zorunluluğu içerisinde olmaktadır⁹³.

1.5.2. Motivasyon Kaynakları

Genellikle kişinin zihninde çağrışım yaparak kendi arzusuyla iş kurma çabaları ve iş kurma konusunda kişiyi girişimcilik alanında olumlu etkileyen faktörler, motivasyon kaynakları olarak ifade edilmektedir. Kişi motive olabilmiş ise deneyim ve bilgi sahibi olduğu bir iş fikri üzerinde karar kılabilir veya o fikri gerçekleştirmek için çaba gösterebilir. Çalıştıkları işyerindeki fikirlerini iş yeri sahiplerine ve üst düzey yöneticilerine kabul ettiremeyen ya da ilerleyen dönemlerde değerlendirmek için kendilerine saklayan kişiler, uygun koşulları ve fırsatları yakaladıkları zaman daha iyi bir işletme açabilmek için harekete geçmektedirler⁹⁴. Bireylerin motivasyonu yüksek bir şekilde çalışmalarının, ileride kendi işlerini kurma konusunda önemli bir rol üstleneceği söylenebilir.

Motivasyon için süreklilik arz eden ve kesintisiz olarak devam eden süreç ifadesi kullanılmaktadır. Zaman içerisinde bireylerin ve kurumların düşünce ve davranışlarında değişikliklerin olması sebebi ile motivasyon kaynaklarının da değişmesi gerekmektedir. Motivasyonun, değişim ve süreklilik ifade eden bir kavram olması, değişik zaman dilimlerinde çeşitli motivasyon problemlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yöneticilere, çalışan motivasyonunun yükseltilebilmesi için uygulanan teorilerin geliştirilmesi ve bilimsel açıdan bu teorilerin uygulanabilir olması gerekmektedir⁹⁵. Motivasyon, insanlarda sürekli bulunan bir kavram olmadığı için işyeri sahiplerinin, çalışanlarının motivasyonunu yükseltecek faaliyetlerde bulunması ve motivasyon seviyelerinin ölçülmesi önem arz etmektedir.

1.5.3. Başarılı Bir İş Fikri Belirlemek

İş hayatında, her sektör için bulundurulması ve uygulanması gereken kriterler farklılık göstermektedir. İmalat sektöründeki işletmelerde tedarikçilere ve hammadde kaynaklarına yakınlık, ulaşım imkânları için öncelikli olarak belirleyici etken

⁹³ Döm, a. g. e., s. 33.

⁹⁴ Gürol, a. g. e., s. 259.

⁹⁵ Hüseyin Sevinç, "Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar", *Ulusal Arası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2015, Cilt: 8, Sayı: 39, 944-964, s. 945.

olmaktadır. Hizmet sektöründeki işletmelerde de müşteri kitlesine yakınlık belirleyici etken olmaktadır. Küçük perakende işletmelerde ise öncelikli olarak düşük kira bedeline ve yeterli müşteri yoğunluğuna sahip olan bir yer belirleyici etken olmaktadır⁹⁶. Başarılı iş fikirleri, her alanda farklı özellikler göstermektedir. İşin kurulma sürecinde işletmenin ihtiyaçlarının doğru tespit edilip değerlendirilmesi de büyük önem taşımaktadır.

1.5.4. Çalışma Programı Hazırlamak

İş kurma sürecinin planlanabilmesi için işletmelerin, iş kurma sürecindeki aktiviteleri içeren bir genel çalışma programını hazırlaması gerekmektedir. İşletmelere faydalı olabilecek olan çalışma programının amacı, iş kurma sürecinde yer alan ana aktiviteler için girişimcinin yaklaşık zamanlamaları önceden belirlemesini ve bu plana göre hareket etmesini sağlamaktır denilebilir. Zaman faktörü, iş fikirlerinin belirlenmesi ve belirlenen iş fikirleri üzerine işin kurulması aşamasında zaman, büyük öneme sahip olmaktadır. Bir işletme, tarım ağırlıklı bir iş kurmayı planlıyorsa bir yıl içerisindeki doğal ekim veya dikim sürelerini bilmesi ve bu konuda araştırmalar yapması gerekmektedir⁹⁷. İşletmenin yapacağı faaliyetlerde, çalışma programının yol gösterici özelliği bulunmakla birlikte işyeri için önem taşıyan faktörler arasında bulunmaktadır.

İşletmeler için çalışma programının amaç ve gerekçeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir⁹⁸;

1. İstihdam ve ekonomik kalkınma sorunlarının çözülebilmesi için girişimciliğin yaygınlaştırılması ve desteklenmesi,
2. Sürdürülebilir ve başarılı işletmelerin kurulması,
3. Ülke genelinde girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması,
4. Girişimciliğin geliştirilebilmesi için İş Geliştirme Merkezlerinin kurulması,
5. Yerel dinamiklere dayalı girişimciliğin desteklenmesi gerekmektedir.

İşletmenin yönetiminin; var olma nedenini açıklayan amaç ve hedefleri, bütün organizasyon faaliyetleri çalışanlarına yansıtabilmesi gerekmektedir. Girişimcinin var olma nedenini açıklayan amaçlara ne şekilde ulaşabileceğini, nasıl ölçüleceğini ve ne şekilde değerlendirebileceğini detaylı olarak belirlemesi gerekmektedir⁹⁹. İşletme

⁹⁶ Döm, a. g. e., s. 120.

⁹⁷ Gürol, a. g. e., s. 259.

⁹⁸ Küçük, a. g. e., ss. 320-321.

⁹⁹ Döm, a. g. e., s. 139.

yönetimi, çalışanın katılımını önemseydiği sürece çalışanların işletmeye sağlayacağı faydayı da arttırmış olmaktadır.

Girişimcilerin, iş fikrinin belirlenmesi aşamasında, işin kurulması, hizmet ve ürünlerin müşterilere ulaştırılmasına kadar ki geçen bütün süreçteki uygulamaları eksiksiz ve gerektiği kapsamda yapmaları gerekmektedir. Başarılı olabilmek için girişimcinin işi kurma sürecini kapsayan detaylı bir çalışma programı yapması ve bu süreç boyunca çalışma programını geliştirmesi gerekli olabilir. Kendi işini kurup iş fikrini geliştirmek isteyen girişimcinin¹⁰⁰;

1. İş ile ilgili araştırma yapması,
2. İş programı ile ilgili iyi bir planlama yapması,
3. İşin organizasyon (örgütlenme) çalışmasını yapması,
4. İşin yapılabilirliği ile ilgili gerekli koordinasyon çalışmalarını yapması gerekmektedir.

1.5.5. İş Fikrinin Ön Değerlendirmesini Yapmak (önderlik, liderlik)

Günümüzde girişimcilerin kurmuş oldukları işletmeler gelişip büyümeye başladıkça girişimci yöneticinin, teknik becerilerinden çok liderlik özelliklerinin öne çıkması gerekmektedir. Girişimcinin, liderlik özelliklerini kullanarak işi yapan kişi değil de işi yaptıran kişi olması gerekmektedir. İşletme büyüyüp genişledikçe ekip çalışması ve işleri dengeleme noktasında girişimci, zorluk yaşamaktadır. Hızlı büyümenin yol açabileceği olumsuz durumlara karşı girişimcinin, çok iyi değerlendirme yapması gerekmektedir¹⁰¹. İşyeri yönetiminin kurumsal açıdan büyümeyi de gerçekleştirmeleri beklenmektedir.

İşletme sahibinin; girişimci, yönetici ya da iki özelliği bir arada sahip olan etkili bir lider olması gerekmektedir. İş hayatında yöneticinin başarısı, çalışanları etkileyerek kendi istekleri doğrultusunda belirli bir davranışa sevk etme yeteneğine bağlı olmaktadır. Lider de ise çalışanlara, ufuk açarak izlenecek yol gösterip, örnek alınacak uygulamaları başlatıp yönlendirerek başarıya ulaşmaktadır¹⁰². İşletme yönetiminin çalışanlarına yol gösterici davranması, işletme için faydalı olmaktadır.

1.5.6. İş Fikrinin Yapılabilirlik Araştırmasını Yapmak

¹⁰⁰ MEGEP, "Girişimcilik ve Kişisel Gelişim", <http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/meslekigelisim/moduller/girisimcilik.pdf>, (Erişim Tarihi: 23.07.2016).

¹⁰¹ Döm, a. g. e., s. 276.

¹⁰² Küçük, a. g. e., s. 31.

Yaşanan toplumsal değişiklikler insanları yeni çözüm arayışlarına götürmektedir. Her dönemin kendine özgü ihtiyaçları ve sorunları olduğu gerçeğinin unutulmaması gerekmektedir. Yaşanılan sorunlar ve ihtiyaçlar; dün, bugün ve gelecek olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Sorunların, içinde bulunduğu dönemin çözüm yöntemleri ile giderilemeyeceğini girişimcinin bilmesi gerekmektedir. Yaşanılan toplumsal değişim sorunları, talep edilecek olan gereksinimleri de beraberinde getirmektedir. İş fikirleri, girişimcilerinin faaliyetlerini devam ettirebilmelerine olanak sağladığı gibi girişimcinin birçok ihtiyacını giderme ve sorunlarını çözebilme özelliğine sahip olabilmektedir. Girişimcilerin ve işletmelerin hareket gücünü, itici gücünü sağlayan yakıt olarak iş fikirleri gösterilmektedir¹⁰³. Yeni iş fikirleri, işletmeyi harekete geçirecek bir örgütlenme süreci olarak adlandırılmaktadır.

Girişimci öncelikle bir işi yapmaya başlayacağı zaman, kendisinin kazançlı gördüğü ve gerçekleştirmek istediği bir fikri olması gerekmektedir. İş tecrübesi olan kişiler de girişimci adaylarını belli iş alanlarına yönlendirmektedir. Yapılacak olan ve yapılmak istenilen iş alanında başarıya ulaşma kaçınılmaz olmaktadır¹⁰⁴. Yeni iş fikri olan kişiler ile iş tecrübesine sahip kişilerin bir araya gelip iş birliği yapmaları halinde başarı kaçınılmaz olmaktadır.

1.5.7. İş Planını Hazırlamak

İş planı kavramı; işletme fonksiyonlarına ilişkin yapılması gereken işlerin, girişimcilerin hedef ve amaçlarının yer aldığı ve ayrıntılı bir şekilde detaylandırıldığı süreç olarak adlandırılmaktadır. Bir iş planında¹⁰⁵;

1. Firmanın tanıtım sayfası,
2. Özet,
3. Sektör analizi,
4. Yatırım analizi (ürün, hizmet, ölçek, makine ve teçhizat, personel),
5. Üretim planı,
6. Pazarlama planı,
7. Örgütsel plan,
8. Risk değerlendirme,
9. Finansal plan ve ekler gibi bilgiler yer almaktadır.

¹⁰³ Başar vd., a. g. e., s. 43.

¹⁰⁴ Küçük, a. g. e., s. 48.

¹⁰⁵ Döm, a. g. e., s. 91.

Girişimcinin bir işi kurmak için sermaye, ekipman ve diğer kaynakları ortaya koyarak detaylı bir değerlendirmeye imkan veren araç, iş planı olarak tanımlanmaktadır. İş planında, işletmenin ilerleyen yıllardaki maliyet ve satış rakamları tahminen hesaplanarak dönemin planlanması önceden yapılmaktadır. Konu ile ilgili üçüncü kişilere, proje hakkında fikirler de sunulmaktadır. İşletmelerin KOSGEB ve girişimci desteğinden yararlanmak için hazırlanan hibe programları ve girişimci iş planında hazırlanmakta olan iş planlarının ayrı yer alması gerekmektedir¹⁰⁶. İş planlarının, işyerlerinin önünü görmeleri ve ihtiyaçlarını belirlemeleri açısından yol gösterici özelliğe sahip olmasından dolayı, işyeri yönetimi tarafından iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

1.5.8. İş Kurmak

Girişimci için bağımsız çalışmayı istemek ve yeni bir iş kurmaya karar vermek gerçekten riskli olabilir. İş kurma durumu, yorucu, uzun çalışma süreleri içermekte, başarı garantisi ve kazanç getirisi belli olmadığı için risk arz etmektedir. Girişimciler işi kurarken ilk etapta yüksek karlar elde etmeyi umut etmekte, fakat bu durum her zaman öyle olmamaktadır. Günümüzde zenginliğin, başlangıç ve alt seviyesi olarak küçük işletmeler görülmektedir. Risk alarak kendi işini kurup çalışma isteğini, garantili bir işte çalışmak yerine tercih etme durumu çok kazanç sağlama istekliliği ile açıklamak yanlış veya eksik bir bakış açısı olmaktadır. Girişimci, ekonomik ve ekonomik olmayan motivasyonel etkenlerden dolayı kendi işini kurmayı istemektedir. Fakat günümüzde endüstrinin büyüme oranı ve yeni iş kurma oranı, giriş engelleri düzeyine göre değişim göstermektedir. Ölçek ekonomisinin mevcudiyeti, yüksek sermaye gereksinimi, girdilere erişim engelleri, sınırlamalar ve ürün farklılaştırma türünden olabilmektedir⁹⁷. Girişimcilerin, harekete geçmeden önce çok kazanç sağlayacaklarını düşünmelerinin yanında oluşabilecek risk faktörlerini de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

İş kurmak, çoğu zaman iş hayatında edinilen becerilere dayalı olarak gerçekleşmektedir. İş hayatında benzer sektörlerdeki birçok kişide aynı becerilerin olması, güçlü rekabet oluşmasına sebebiyet vermektedir. Oluşabilecek bu tür durumlara karşı önlem alınmanın bir yöntemi de yapılacak işe kendine özgü bir özellik vermektedir. Kişinin kendisine özgü becerisi terzilik ise ihtisas gerektiren ve sizin yapabileceğiniz özel bir ürün aramanız gerekmektedir¹⁰⁷. Girişimcilerin sahip

¹⁰⁶ Küçük, a. g. e., ss. 96-97.

¹⁰⁷ MEGEP, a. g. e., s. 23.

oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini yaptıkları işe yansıtmaları, işletmenin sürekliliği ve geleceği için önemli bir unsur olmaktadır.

Teknolojik yeniliklerin olması, müşteri beklenti ve isteklerinin sürekli değişiklik göstermesi yeni bir iş kurmanın zor ve riskli olabileceğini göstermektedir. Girişimcinin, böylesine zor ve rekabetin yoğun yaşandığı bir süreçte; yorucu ve uzun bir tempo ile çalışmaya dayanabilecek bazı motivasyonel özelliklere sahip olması, kendisine önemli faydalar sağlamaktadır. Yeni iş kurarak iş hayatına atılmak isteyen kişinin, çalışmak istediği alanda operasyonel beceri ve bilgilere sahip olması gerekmektedir. İş hayatında gerekli olacak olan temel beceri ve bilgiler, işi kuran kişi de olmasa bile yanında çalıştırdığı kişilerin bu özelliklere sahip olması devamlılık açısından faydalı olabilir¹⁰⁸. Girişimcilerin, bütün iş alanlarının büyük bir emek gerektirdiğini unutmamaları gerekmektedir. Girişimcilerden ayrıca kendisine ve çalışanlarına motivasyon sağlaması, karşılaşılabilecek sorunlar karşısında soğukkanlı davranması gerektiğini unutmadan işini devam ettirmesi beklenmektedir.

¹⁰⁸ Döm, a. g. e., s. 82.

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON KAVRAMI, İNOVASYON İLKELERİ, İNOVASYON DERECEŚİ, İNOVASYON TÜRLERİ, İNOVASYON BİLEŐENLERİ, İNOVASYON MODELLERİ, İNOVASYON KAYNAKLARI, İNOVASYON STRATEJİLERİ VE İNOVATİF FİRMALARIN ÖZELLİKLERİ

2.1. İNOVASYON KAVRAMI VE İNOVASYONLA İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR

İçinde bulunduğumuz yüzyılda adından sıkça söz edilen inovasyon kavramı farklı tanımlamalar ile anlatılmaya çalışılmaktadır. Kimilerine göre icat olarak ifade edilmeye çalışılsa da bazılarına göre var olan bir ürün ya da hizmeti mevcut zaman dilimi içerisinde alıcıların beklentilerine göre üretip satışa hazır hale getirme çalışmaları olarak ifade edilmektedir. Birden çok tanımlamaları kapsayan inovasyon ile ilgili temel kavramlarının izah edilmesi için bu kısımda; inovasyon kavramı, icat ve inovasyon, değışim ve inovasyon, yaratıcılık ve inovasyon, taklit ve inovasyon konu başlıklarına yer verilerek alt başlıklar halinde anlatılmaya çalışılacaktır.

2.1.1. İnovasyon Kavramı

Günümüzde inovasyon kavramından çokça söz edilmektedir. Çoğunlukla iş fikirlerinin başarısının ardında yatan katalizör gücü temsil ettiği söylenebilir. Mevcut durumda iş dünyasının yeni sloganı “marketing is everything” yani “pazarlama her şeydir” sözleri olduğu söylenmektedir. Ürünü satmanın yolu “inovatif iş fikirlerine” sahip olmaktan geçmektedir. İnovasyon için yeni iş fırsatları yaratmaktadır da denilebilir. Çoğu kaynakta inovasyon, işletmenin veya bireyin bir ürünü, tasarımından başlayarak üretim, satış ve satış sonrası aşamalarında rekabet gücünü artıracak şekilde yenilikçi olarak tasarlaması, üretmesi, satması ve satış sonrasında izlemesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Yenilikçi ürün yaratım sürecinin tamamlanmasında vurucu nokta ise “ticari kazanç” olarak ifade edilmektedir¹⁰⁹. Yapılan bütün işler gibi inovasyonun da temel amacının ticari kazanç elde etmek olduğu söylenebilir.

İnovasyon; “yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürünün (mal veya hizmet), süreci, yeni pazarlama yönteminin veya yeni örgütsel yöntemin işletme içi uygulamalarında, işyeri organizasyonunda ve dış ilişkilerde uygulanması” olarak ifade edilebilir. İnovasyon kavramının; ürün veya süreç ile yeni pazarlama yöntemi

¹⁰⁹ Nazan Yelkikalan vd., *Girişimcilik*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013, s. 41.

ve örgütsel değişime bağlandığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla inovasyonun, salt teknolojiye dayalı ürünlerle ve süreçlerle alakalı olarak görülmemesi gerekmektedir¹¹⁰. İnovasyon kavramının, yalnızca teknolojik ürünler olarak anlaşılmaması gerekmektedir.

İnovasyon, bir buluş ya da icat olarak adlandırılmamaktadır. İnovasyon için “yeni bir iş fırsatı yaratma süreci” denilebilir. İşletmelerde yapılan ürün, hizmet, süreç vb. gibi faktörlerde değişiklik de inovasyon olarak tanımlanmamaktadır. Bir ürün, süreç, pazarlama yöntemi ya da organizasyonel yöntemin yenilikçi olarak kabul edilebilmesi için yeniliğin; yaratıcı fikir, fayda sağlama, pazarlanabilme vb. gibi özellikleri taşıması gerekmektedir. Tüm bu değerlendirmeler göz önüne alındığında¹¹¹;

1. Üretilen bir ürünün satıştan kaldırılması, organizasyonel yönetimin, mevcut sürecin ya da pazarlama yönteminin kullanımının durulması,
2. İşletmede sermaye artırımına gidilmesi,
3. Ürün ya da hizmetlerin kişiselleştirilmesi,
4. Yeni ya da yenilenmiş ürünlerin ticaretinin yapılması gibi durumlar yenilik olarak kabul edilmemelidir.

Liderlerin; başkalarının sorunlarını çözebilmek, yeni ürünler ve hizmetler geliştirebilmek için, yenilikçi düşüncüyü uygulayacakları bir organizasyon ortamı yaratmayı öğrenmeleri önemli faydalar sağlayabilir. Bu durum birkaç yaratıcı düşüncüyü hayata geçirmek ve bir inovasyon kültürü yetiştirmekle ilgili bulunmaktadır. Liderlerin, liderliğini yürüttüğü organizasyondaki kişilerin farklı düşüncelerine, zorluklarla karşılaştığında yeni yol ve yöntemlerle çalışmalarına yardımcı olabilmeleri gerekmektedir. Organizasyondaki tüm kaynaklara vurgu yapıldığında ve kısıtlamalar olduğu zaman, yenilik yapmak için yapılabilecek çözümlere sahip olmaları gerekmektedir. Liderlerin organizasyon faaliyetine devam etmesi ve rekabet ortamında geride kalınmaması için çözüm yollarına sahip olması gerekmektedir¹¹². Lider olan kişinin yeniliklere, yeni iş fikirlerine açık olması ve çözüm odaklı olması büyük önem taşımaktadır.

¹¹⁰ Çağla Yavuz, “İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2010, Cilt: 5, Sayı: 2, 144-173, s. 145.

¹¹¹ Yelkikalan vd., a. g. e., s. 37.

¹¹² David Horth, *Innovation Leadership*, White Paper, Belgium, 2015, p. 5.

İşletmenin çevreye uyum kabiliyetinin artırılması, işletmenin yenilikler ile güçlendirilmesi, rekabetteki başarıyı sağlaması için yapılan faaliyetlerin tümüne İnovasyon denilmektedir¹¹³.

Yeniliğe yönelik strateji geliştirme eğilimleri, günümüzde özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde, giderek yaygınlaşmaya başlamış ve özellikle birçok alanda (teknoloji, yönetim üretim) artarak devam etmektedir. Yenilikler köklü olabileceği gibi, kimi zaman da çok küçük ve sınırlı olabilmektedir¹¹⁴.

Değişime hızlı adaptasyon, yenilikçi esneklik, yeni bir işi geliştirmek, var olan bir işi geliştirmek, özel ihtiyaçları karşılamak veya karşılanmayan ihtiyaçları karşılayacak yeni ürünler geliştirmek; işletmelerin önemli rekabet üstünlükleri sağlamasına neden olabilecektir¹¹⁵.

KOBİ'lerde rekabet avantajı sağlayabilmek için; rekabetçi istihbarat kullanımına önem verme, kalkınma stratejisi hazırlama, piyasa değerlendirme aracılığıyla yaratıcı gücü motive etme, çalışma anlayışını değiştirerek teknoloji yoluyla ürün geliştirme ve pazarlama ağı oluşturma gibi faaliyetlerin yürütülmesi gerekmektedir.¹¹⁶

2.1.2. İcat ve İnovasyon

Genellikle literatür taramalarında icat ve yenilik arasındaki ilişkinin farklı iki şekilde tanımlandığı karşımıza çıkmaktadır. Dikkat çeken iki görüşten birincisine göre icat ve yenilik arasında bir süreç ilişkisi vardır denilebilir. İkinci görüşte ise icat ve yenilik arasındaki ilişki, bir dönüşüme benzetilmektedir. Yapılan literatür çalışmalarında icat; yeni bulunan ya da geliştirilen ürün veya sürecin ticari olarak faaliyete geçirilmesi aşamaları olarak ifade edilebilir. Yenilikler ise icatlardan çok daha geniş bir alanı kapsamaktadır. Bir fikrin, bir icadın ortaya çıkarılması ve bu icadın iş veya diğer yararlı uygulamalara dönüşümü aşamalarına hâkim olan olgu yenilik olarak tanımlanabilir. İlk olarak bilgiyi yaratma aşamasından bahsedilebilir.

¹¹³ Lut Dina Maria, "New Approaches on Innovation Process in The Context of Knowledge-Based Economy", *Implications for Romanian Enterprises Anale: Seria Stiinte Economice*, Timişoara, 2012, XVIII(supplement), a. g. e., pp. 92-93.

¹¹⁴ Hatice Çalınar ve Uğur Baç, "KOBİ'lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2007, Yıl: 7, Sayı: 2, 445-458, s. 444.

¹¹⁵ Maria, a.g.e., pp. 264-271.

¹¹⁶ Jingyan Wang and Zhen Zhu, "Enterprise Management Innovation in the Informationalized Consumption Mode", International Conference on Global Economy, *Commerce and Service Science*, Atlantis Press, (GECSS-14); doi:10.2991/gecss-14, 2014, 374-378, p. 374.

Yeni bilgi, bir ticari fikre ve girişime dönüşmektedir. Fikrin kullanılarak geliştirileceği ve bir ticari yenilik halini alacağı söylenebilir¹¹⁷.

Yenilik ve icat arasındaki ilişkiyi bir süreç olarak kurgulayan diğer düşünce de fikirden yola çıkılarak icat devreye girmektedir. Yenilik ve daha sonra yeniliğin yayılması söz konusu olmaktadır. Yenilik; icat ve tasarımılamak arasında geriye dönüş ile ileriye gidiş süreci olarak ifade edilebilir. İcat ile yenilik arasında önemli bir ayırım yapılmaktadır. İcat, yeni bir ürün ya da süreç için bir fikrin ilk ortaya çıkışı; yenilik ise ilk uygulamayı hayata geçirme olarak ifade edilebilir¹¹⁸. İcat ve yenilik kavramlarının aynı olduğu kanısı yaygın olmakla birlikte, ikisi de birbirinden farklı anlamlar taşımaktadır. İcat, kısa sürede gerçekleşmekle birlikte, yeniliğin gerçekleşmesinin uzun sürede meydana geldiği unutulmaması gereken bir husus olmaktadır.

2.1.3. Değişim ve İnovasyon

İnovasyonun değişim alanına göre¹¹⁹;

1. Yeni ürünlerin girişi,
2. Yeni üretim yöntemlerinin girişi,
3. Yeni pazarların açılması,
4. Hammaddeler ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi,
5. Endüstride yeni pazar yapılarının yaratılması şeklinde beş farklı şekilde sınıflandırılabilir.

Yukarıdaki sınıflandırmada olduğu gibi değişim ve inovasyon ilişkisi açıkça birleri ile ilişkilendirilebilir. Oslo Manual kılavuzunda bu süreç; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon olarak dörtlü bir sınıflandırma da yapılmaktadır.

2.1.4. Yaratıcılık ve İnovasyon

Genellikle işletmeler için inovatif örgüt (işletme) kültürüne sahip olabilmek, rekabet seviyesi yüksek yenilikleri ortaya koyabilmeye olanak sağlayabilir. Örgüt kültürü, toplumun yenilikçilik düzeyi ile doğrudan alakalı olabileceğine işletmeler

¹¹⁷ Sümeyra Alparslan, "Yenilik (Innovation) ve İcat (Invention) Kavramları Arasındaki İlişki: Metaforlarla Keşfedici Bir Araştırma", *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2015, Cilt: 3, Sayı: 2, 143-164, s. 147.

¹¹⁸ George Shelee King, "Innovation vs. Invention", Superpowered invention Leonid Gokhberg and Dirk Meissner compare accounts on the trajectory of innovation in two towering economies. Made in the USA: The Rise and Retreat of American Manufacturing, *COMMENT*, 2013, Volume: 501, No: 313,

¹¹⁹ Yavuz, a. g. e., s. 145.

için büyük öneme sahip olduğu söylenebilir. İstihdam edilen çalışanların yaratıcı ve yenilikçi özelliklere sahip olması, işletmelerin yenilikçi kültürlerine doğrudan etki etmektedir. Yaratıcı, yenilikçi bir toplumun yaratılması, yenilikçi işletme kültürlerinin tesis edilmesi ve birbirleriyle gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler olarak görülmektedir¹²⁰. İşletmenin yapısının toplumla bir bağının olması önem taşımaktadır. Söz konusu bağın bulunmadığı durumlarda toplumla gerekli ilişkinin kurulması gerekmektedir.

İnovasyon için; yaratıcı bir fikri, katma değer yaratıp pazarlanabilir bir ürüne dönüştürme sürecidir de denilebilir. Bir buluşun ötesinde “yeni bir iş fırsatı” yaratan inovasyon, günümüzde tüm işletmelerde hayati bir öneme sahip olduğu söylenebilir¹²¹. Günümüz şartlarında işletmelerin inovasyondan uzak olmaları, işletme açısından olumsuzlukların yaşanmasına sebep olmaktadır.

Dünyada işletmeler için oyunun yeni adı “yaratıcılık ve yenilik” olarak ifade edilmektedir. Mevcut zamanda yeni çevreye özgü değişiklikleri yalnızca seçici kuruluşlar yönetmektedir. İşletmelerin görevi; dinamik, esnek ve her iş alanlarında sürekli müşterileri memnun edebilecek yeni ve yaratıcı kavramlar üzerinde durmaları gerekmektedir¹²². İşletmelerin, ürün geliştirme ve inovasyon süreçlerinde müşteri odaklı veya müşteri memnuniyetinin ön planda tutulduğu çalışmalara ağırlık vermeleri gerekmektedir.

2.1.5. Taklit ve İnovasyon

İşletmeler mevcut ürün veya hizmetlerini düşük maliyetle üreterek rekabet gücü yakalayabilmek için ile taklitçi inovasyon stratejilerini uygulamaktadırlar. Taklitçi inovasyon uygulamalarında işletmeler, gerektiğinde teknolojiyi kiralamak, teknoloji üretiminde aktif olmamak, liderleri uzaktan izlemek, büyük miktarlarda ürün üretimi yaparak ölçek ekonomisi sağlamak ve üçüncü grupta yer almak şeklinde stratejiler izlemektedirler. Günümüzde Güney Kore ve Çin kaynaklı işletmelerin minimum fiyatlı taklit ve benzer ürün üretme çalışmaları duruma en iyi örnek olarak gösterilebilir¹²³. İşletmelerin bazıları, risk almayarak başarılı olmuş yenilikleri taklit

¹²⁰ Cevahir Uzkurt, “İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır”, <http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/4dosyatemmuzagustos2010.pdf>, (Erişim Tarihi: 13.05.2016).

¹²¹ Sinem Güravşar Gökçe, “İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi”, <http://fka.gov.tr/sharepoint/userfiles/lcerik/DosyaEkleri/FIRATAKADEMI/%C4%B0NOVASYON%20KAVRAMI%20VE%20C4%B0NOVASYONUN%20C3%96NEM%20C4%B0.pdf>, (Erişim Tarihi: 18.05.2016).

¹²² Friday O., Okpara, “The Value of Creativity and Innovation in Entrepreneurship”, *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 2007, Volume: 3, No: 2, 1-14, 25-50, p. 35.

¹²³ Muazzez Babacan, vd., *İlkeler ve İşlevlerle İşletme*, Detay Yayıncılık, 2012, Ankara, s. 566.

etmektedirler. Yöneticilerin bazıları işletmelerini zarara uğratmama noktasında kendilerine güven sağlamış olmakla birlikte pazarda öncü durumda olamamaktadır.

2.1.6. Strateji

Strateji; hem ulusal, hem de uluslararası alanda rekabette üstünlük gelmesinin en iyi yolu olarak kabul edilmektedir. Yenilik, cesaret verici yatırım akışları, yeni iş olanaklarının yaratılması, yeni işgücü kazanımları, ittifaklar, firmaların kombinasyonu, katılımına dayalı işbirlikleri, teknoloji transferi vb. birçok değer kazandırma faaliyetleri rekabete dayalı işletme stratejileri olarak tanımlanmaktadır¹²⁴.

Son yıllarda, küresel piyasaların hızlı büyümesi beraberinde rekabeti de teşvik etmiştir. Girişimciler, hem gelişmiş, hem de gelişmekte olan ülkelerde piyasa odaklı politikalar benimsemeye başlamış ve KOBİ'lerin payı bu sayede artmıştır. KOBİ'ler aslında pazardan pay aldıkça, yeni stratejiler geliştirmekte, pazar paylarını ve sayılarını artırmaya devam etmektedirler¹²⁵.

2.2. İNOVASYONUN İLKELERİ

İçinde bulunduğumuz yüzyılda adından sıkça söz edilen inovasyon kavramı farklı tanımlamalar ile anlatılmaya çalışılmaktadır. Kimilerine göre icat olarak ifade edilmeye çalışılsa da bazılarının göre var olan bir ürün ya da hizmeti mevcut zaman dilimi içerisinde alıcıların beklentilerine göre üretip satışa hazır hale getirme çalışmaları olarak da ifade edilmektedir. Bu bölümde inovasyonun ilkeleri konusu alt başlıklar halinde; liderlik, yeni fikirlere açık olma, analiz, kavrama ve algılama, eşleşme/eşleştirme, amaca odaklanma, küçüklük, doğru zamanlama, risk alma, bilgi ve çalışma, güven ve işbirliği konuları adı altında ele alınacaktır.

2.2.1. Liderlik

Liderlik, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini yönlendirmesi ve etkilemesi için grup veya kişisel amaçları gerçekleştirmek üzere geçen süreç olarak tanımlanmaktadır. Lider, bir grup insanın, grup ve kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri talimatı, emiri ve onun isteği doğrultusunda davrandıkları kişi olarak ifade edilebilir. Liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreç olarak ifade edilmekte; lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda

¹²⁴ Maria, a. g. e., p. 268.

¹²⁵ Miroslav Mateev and Yanko Anastasov, Determinants of Small and Medium Sized Fast Growing Enterprises in Central and Eastern Europe: a Panel Data Analysis, Financial *Theory and Practice*, 2010, Volume: 34, No: 3, 269-295, p. 270.

davranmaya sevk eden ve etkileyen kişi olarak tanımlanabilir. Liderlik, sadece biçimsel örgütle ilgili bir olgu olarak ifade edilmemektedir. Bir grubun, belirli amaçlar doğrultusunda bir kişinin arkasından gitmesi ile liderlik süreci oluşmaktadır. Bu süreç biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyonlarda farklı şekillerde oluşabilir¹²⁶. Liderlik, liderlik yaptığı kişileri yönlendirmesi ve onlara istediği işi yaptırabilmeyi gerektirmektedir.

Biçimsel organizasyonun varlığı, liderliğin oluşması için zorunlu bir durum olmamaktadır. Organizasyonlarda resmi yetkisi olmadığı halde toplumu arkasından götürebilen liderler olduğu gibi; resmi yetkilere sahip olmasa bile yetkilerini kullanamayan, toplumu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de mevcut bulunmaktadır. Organizasyonlarda, kurum ve kuruluşlarda resmi yetkilere sahip olmak, yöneticilerin o organizasyonda kullandığı güç kaynaklarını artırabilir. Lider olabilme durumu ise bir kişinin yönetici olmadan da bu vizyona sahip olabilme durumu olarak ifade edilebilir. Organizasyonlarda, kurum veya kuruluşlardaki her yönetici bir lider olamamaktadır. Bir kişi bazı durumlarda, organizasyondaki konum ve resmi yetkisinden dolayı lider olabilir. Lideri, resmi konumundan ve yetkisinden ziyade onun yol göstericilik nitelikleri belirlemektedir. Yöneticilik ile liderlik eş anlamlı olarak ifade edilmemektedir. Yöneticilik rolü bulunmayan liderler olduğu gibi liderlik niteliklerini taşımayan yöneticiler de söz konusu olabilir. İdeal olan durum, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerini taşımaları ve onların rollerini de üstlenmeleri durumu olarak ifade edilebilir. Liderlik ile ilgili bir diğer husus da liderliğin, sadece işletmenin üst kademelerinde bulunanlara ait bir süreç olmadığı durumunu olarak ifade edilmektedir¹²⁷. Yöneticilik ve liderlik arasındaki fark; amaçlarının niteliği, kendilerini takip edenlerin sayısı ve buldukları ortamın şartlarının farklı olması alanlarında kendisini göstermektedir.

Liderlik özelliğine sahip olabilmek için kim olduğu, neleri bildiği ve neler yapabileceği hakkında dürüst bir anlayışa sahip olunması gerekmektedir. Liderin başarılı olup olmadığını belirleyen faktörün, başka bir liderin değil de lideri takip eden takipçiler olduğunun unutulmaması gerekmektedir. Takipçiler liderlerine güvenmiyor ya da güvenemezlerse organizasyonda lider başarılı olamayabilir. Liderin başarılı olabilmesi için öncelikle, organizasyondaki takipçilerin değil de liderin takip edilmeye layık olduğu konusunda onu takip edenleri ikna etmesi

¹²⁶ Koçel, a. g. e., s. 568.

¹²⁷ Ertürk, a. g. e., s. 153.

gerekmektedir¹²⁸. Lider kişilerin, liderlik yapabilmelerinde en önemli hususlardan birisi, kendisini takip edenleri ikna etme kabiliyetleri ile kendisine karşı gösterilen güven duygusu belirleyici bir faktör olmaktadır.



¹²⁸ Manoj Kumar Sharma and Miss. Shilpa Jain, "Leadership Management: Principles, Models and Theories", *Global Journal of Management and Business Studies*, 2013, Volume: 3, No: 3, 309-318, p. 310.

2.2.2. Yeni Fikirlere Açık Olma

Bir işletmede bilginin işletmeye akışını sağlayan dışa açık bir sistemin işletmede tesis edilmesi durumu ve yeni fikirlere açık olma durumu olarak ifade edilebilir. İşletme içerisinde; inovasyon fikirlerinin geliştirilerek tartışılması, yeni ürün, hizmet, iş modeli ve çözüm önerilerine dönüşebilmesi; esnek bir işletme yapısına ve inovasyonu destekleyen bir lider ve yönetim anlayışına sahip olunması gerekmektedir. İnovasyon için gerekli kültürel altyapının oluşturulması bir yandan inovatif fikirlerin işletme içerisinde üretilmesini sağlayabilir¹²⁹. İşletmelerin yenileşme fikirlerine açık olması, işletmeyi verimli ve etkin bir seviyeye getirdiği söylenebilir.

Yenilik; bir işletmenin ürünlerinin, süreçlerinin veya artan değerinin yol açtığı faaliyetlerinin, işletmenin diğer yönlerine yeni fikirler uygulanması olarak tanımlanabilir. İşletmeye, tüketicilere ya da diğer işletmelere de fayda sağlayabilir¹³⁰. Yenilikçilik, işletmeye yarar sağlayan süreçlerden biri olmaktadır.

2.2.3. Analiz

Dünyada başkalarının ürünlerini ve çalışmalarını taklit ederek rekabetin yoğun yaşandığı ortamında ayakta kalabilmek gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Aşırı rekabet, yeni teknolojiler, yeni ekonomi düzeni ve saat hızı gibi kavramlar; pazar ve rekabet dinamiklerinin hiç bu kadar büyük olmadığını açıkça ortaya koyabilmektedir. İşletmelerin diğer firmalara göre rekabet avantajı elde edebilmesinde, artık inovasyon kavramının kritik faktörlerden birisi olduğu göz ardı edilememektedir. İşletmelerin rekabet ortamında öncü konumda olabilmeleri, güçlü yönleriyle stratejik pazar fırsatlarını değerlendirebilmeleri ve tüketici gereksinimlerini daha etkin karşılayabilmeleri inovasyonla mümkün olabilmektedir. Son zamanlarda pazar gereksinimlerini ve koşullarını sezerek, hissederek, farklı, özgün ve sıra dışı ürünlerin pazarlanmasına ve geliştirilmesine her zamankinden daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. İnovasyon etkinliklerinin ülkelerin rekabet gücünün artırılmasında hayati bir rol oynadığı dünyada kabul gören bir gerçek olmaktadır¹³¹. İnovasyon günümüz işletmelerinde rekabetin acımasız olduğu ortamda, işletmelerin yaşanan bu rekabetten fayda sağlayabilmesi adına yönetim ve organizasyon anlayışlarını şekillendirerek bu doğrultuda çalışmalarını teşvik eden bir kavram olarak karşımıza çıkabilmektedir.

¹²⁹ Uzku, a. g. e., s. 51.

¹³⁰ Copyrighted Material, "The Nature and Importance of Innovation", <http://assets.press.princeton.edu/chapters/s9221.pdf>, (Erişim Tarihi: 18.10.2016).

¹³¹ Zümrüt Ecevit Satı ve Özlem Işık, "İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon." *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, Cilt: 9, Sayı: 2, 538-559, s. 539.

2.2.4. Kavrama ve Algılama

İnovasyon ilkelerinde algılama yönetimi, belirsizlikleri olan ve bu süreçte fayda sağlayabilen bilgileri temin edebilmek için; organizasyon, kurum ve kuruluş dışındaki veri akışını geliştirmek ve kontrol etmek anlamına gelebilen yeni bir yönetim tekniği olarak ifade edilebilir. Algılama süreci, bu süreçte aktif olarak rol almaktadır. Algılanan nesnelere gelişigüzel değil bir düzen içinde algılanması gerekmektedir. Algılama süreci, sadece fiziksel çevrenin algılanması ile sınırlı olmamaktadır. Sosyal olayların algılanmasında da aynı süreçler söz konusu olmaktadır¹³². İnovasyon sürecinde yapılacak olan uygulamaların, çalışanlar tarafından iyi anlaşılması gerekmektedir. Aksi halde iyi anlaşılammaktan dolayı işletmede sıkıntılar yaşanması kaçınılmaz olmaktadır.

2.2.5. Eşleşme/Eşleştirme

İnovasyon uygulama aşamasında, karşılıklı etkileşimin kritik öge olduğu kavrama ve eşleştirme süreci olarak ifade edilmektedir. Nihai ürünler pazara sunulana kadar geri beslemelerle geri dönüşler ve düzeltmeler, sürecin başarısını garanti altına almaktadır. Bazı durumlarda “itme” baskın olmaktadır bazı durumlarda ise “çekme” baskın olmaktadır. Başarılı inovasyon bu iki kavram arasındaki etkileşim ile oluşmaktadır¹³³. İnovasyon sürecinde, bütün kavramların açık ve net bir şekilde anlaşılması gerekmekte, ayrıca süreci yöneten kişinin eşleştirme uygulamalarına hâkim olması beklenmektedir.

İnovasyon sürecinde kurulacak olan komisyon, uygun yatırımcılar ile yenilikçi firmaların sınır ötesi uyumunu güçlendirebilir. Süreci yönetmek için bu aşamada öncü bir isimin atanması gerekmektedir. KOBİ Finans Forumu bağlamında komisyon, diğerlerinin yanı sıra küçük ve yenilikçi şirketlerin karşılaştığı belirli finansman sorunlarına da odaklanmaktadır¹³⁴. İşletmelerde eşleştirmenin doğru yapılması durumunda işletmeye kar getirecek faaliyetlerin de gerçekleşeceği görülmektedir.

2.2.6. Amaca Odaklanma

¹³² Mehmet Aktif Özer, “Bir Modern Yönetim Tekniği Olarak Algılama Yönetimi ve İç Güvenlik”, *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 2012, Sayı: 33, 147-180, s. 147.

¹³³ Günay Çetin Gürkan, İnovasyon ve Fikir Kaynağı Olarak Yönlendirilen Kullanıcılar, *Paradigma Akademi Yayınları*, Ankara, 2013, s. 21.

¹³⁴ European Commission, *Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union*, European Union, Belgium, 2011, p. 17.

İşletmelerin ortak amaçları; varlığını sürdürmek, büyümek, sosyal sorumluluk ve uzun dönemde kar sağlamak olarak ifade edilebilir. Amaçlar, her bir işletme için farklı önem ve öncelik sırasına sahip olmaktadır. Bütün işletmeler için tek bir amaca odaklanmak ve o amaç doğrultusunda yol almak, işletmelerin faaliyetlerini devam ettirmeleri ve ayakta kalmaları için yeterli olmayabilir. Birçok işletme için kar sağlama amacı, sosyal sorumluluktan önce gelmesine rağmen kamu işletmelerinin çoğunda sosyal sorumluluk ön planda tutulmaktadır. Genel amaçlar, işletmelerin var olma nedenleri olarak açıklanabilir¹³⁵. Kamu ve ticari işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması için hedeflerinin olması ve bu hedef doğrultusunda hareket etmeleri önem arz etmektedir. Hedefi olmayan kuruluşların başarı göstermelerinin mümkün olamayacağı söylenebilir.

2.2.7. Küçüklük

İşletmeler, Ar-Ge çalışmalarına önem vererek lider konumdaki işletmenin boşluklarını ve zayıflıklarını iyi değerlendirmeye çalışmaktadırlar. Ar-Ge, inovasyon sürecinde işletmeler için önemli bir yer tutmaktadır. İşletmelerin bazıları, ekonomik nedenler ve yönetsel sebeplerden dolayı Ar-Ge'ye yatırım yapacak güçte olmayabilir. Mikro işletmeler olarak da adlandırılan küçük işletmeler, gerekli olan ihtiyaçları için en uygun teknolojiyi bulup bu teknolojiyi işletmeye adapte ederek inovasyon sürecine dâhil etmektedirler. Küçük işletmeler, inovasyon ve iş yönetimindeki en iyi uygulama örneklerini özümsemeleri konusunda teşvik edici olabilirler. Altyapı eksiklikleri ve enformasyon asimetrisinde olduğu gibi bu tür bir özümsemeyi engelleyen sistemik yetersizliklerin giderilmesinde ya da pazarın buna elvermediği durumlarda, hükümetler firmalara yardımcı olmaktadır¹³⁶.

Büyük işletmelerin küçük işletmelere göre gücünün, inovasyon konusundaki çıkmazı daha da derinleştirdiğini ve bu durumun birçok işletme için önemli birer çıkmaz oluşturduğunu da vurgulamaktadır¹³⁷. İnovasyon sürecinde küçük işletmelerin büyük işletmelere göre daha avantajlı olduğunun unutulmaması gerekmektedir.

Bazı kaynaklarda, istihdam yaratma konusunda firmanın faaliyet hayatındaki süresinin önemine dikkat çekilmektedir. Faaliyet süreleri bazında yeni firmalar,

¹³⁵ Sinan Esen, "2. Hafta Ders Notları", <http://web.bilecik.edu.tr/sinan-esen/files/2011/02/MAK%C4%B0NE-2-HAFTA.pdf>, (Erişim Tarihi: 08.06.2016).

¹³⁶ Edip Örcü vd., "KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2011, Cilt: 12, Sayı: 1, 58-73, s. 66.

¹³⁷ Uzku, a. g. e., s. 42.

istihdam paylarından daha fazlasını üretmektedir. Yeni kurulan işletmelerin yarısından daha azı, beş yıldan fazla dayanmaktadır. İş yaratımına önemli katkılarda bulunan yüksek büyüme oranına sahip firmalara sadece bir bölümü denk gelmektedir. Yüksek iş cirosu, firmalar açısından istihdam güvenliği için sorunlar oluşturmaktadır. Küçük işletmeler, genellikle çalışanlarına işletme hakkında genel bilgiler paylaşım konusunda bildirimde bulunmaktan muaf olmaktadır. Küçük firmalar, eğitime daha az yatırım yapmaya eğilimli olup firmaya yetkinlik kazandırmak için göreceli olarak harici işe alımlara güvenmektedir¹³⁸. Küçük işletmelerin, büyük işletmelere nazaran ciro ve hacim bakımından daha küçük olmaları dolayısıyla karşılaşılabilecek olumsuzluklardan da daha az etkilenmeleri söz konusu olmaktadır.

2.2.8. Doğru Zamanlama

İnovasyon sürecinde diğer ilkeler gibi zaman kavramının da öneminin büyük olduğu ifade edilmektedir. İşletmeler için inovasyon sürecinde ve diğer süreçlerde, zamanından önce ya da sonra başlatılan veya yapılabilecek işler yatırımcıları zorlayabilir. Doğru zamanda yapılmayan fakat zamanından sonra başlanan işlerde, o işe giriş bariyeri yüksek bulunmakta ve yatırım maliyeti yükselmektedir. Teamüllerin oturduğu bir pazarda yeni bir oyuncunun rekabetçi bir konum elde etmesi de zor olmaktadır¹³⁹. İşletmelerin yapmak istedikleri faaliyetleri zamanlama konusunda iyi ayarlamaları önemli olmakla birlikte zamanlamanın iyi yapılamamış olması rakiplerinin gerisinde kalmasına sebep olacağından işletmeyi zarara uğratması söz konusu olmaktadır.

2.2.9. Risk Alma

Risk alma, bir şans elde etme ya da fırsat yaratma anlamına gelmektedir. Alınan risk sonucunda oluşan başarısızlık da risk almanın ve inovasyonun bir parçası durumunda bulunmaktadır. Kabul edilen başarısızlık kolay değildir ve genellikle acı verici olmaktadır. Uygulamadaki amaç, herhangi bir suçlama olmadan sorumluluk sahibi olmaktadır. Riskin önemli bir elemanı da heyecan duymak olarak ifade edilmektedir. Hesaplanabilen risk, inovasyonun temel ilkelerinden birisi olarak adlandırılmaktadır¹⁴⁰. Yenilik hareketleri, her işletme için risk faktörü olduğundan

¹³⁸ Executive Summary, "Small Businesses, Job Creation and Growth: Facts, Obstacles and Best Practices", <https://www.oecd.org/cfe/smes/2090740.pdf>, (Erişim Tarihi: 15.11.2016).

¹³⁹ MÜSİAD, "Küresel Rekabet İçin Ar-Ge ve İnovasyon", http://www.musiad.org.tr/F/Root/Pdf/Ara%C5%9Ft%C4%B1rma%20Raporlar%C4%B1/Ara%C5%9Ft%C4%B1rma%20Raporlar%C4%B1/Küresel_Rekabet_icin_Ar-Ge_ve_inovasyon.pdf, (Erişim Tarihi: 19.05.2016).

¹⁴⁰ Şemsettin Dursun, "Matematik Öğretimi ve İnovasyon", *Batman Üniversitesi Yaşam*

dolayı göze alınan risklerin makul olması ve risk unsurlarının iyi değerlendirilmiş olması gerekmektedir.

Risk alma sürecinde, hedefin açık olması ve takım üyelerinin geçmişlerindeki farklılıklar; çalışanların yeni fikirler ortaya koymalarını, bunlara değer vermelerini ve yaratıcılığı teşvik etmektedir¹⁴¹. İşletmelerin davranış ve kültür oluşumunda yeniliklere açık olması, riskin atlatılması konusunda önemli olmaktadır.

2.2.10. Bilgi ve Çalışma

Bilgi üreten ve üretilen bilgiyi ürüne dönüştüren, bir ekonomide sürekli inovasyon ortamı sağlayan, sürdürülebilir, örgütsel öğrenme ile inovatif anlayışa sahip bireyler ile “bilgi” kurulmaktadır. Bilgi üreten bireylerin temel özelliği; üretken bir beyne sahip olması ve var olan ilişkileri bulma yetisine sahip insanlar olmaları durumu olarak ifade edilebilir. Bilgi işlem gücü; uluslararası rekabet gücünün, araştırma geliştirme faaliyetlerinin, etkinliğinin ve ekonomik büyümenin temelini oluşturan önemli üretim faktörü haline gelmektedir¹⁴². Bilgi olgusundan bahsedebilmek için bireylerin buldukları ortamda rahat çalışabilmelerini sağlayacak imkâna sahip olmaları gerekmektedir.

Günümüzde bilgi yaratma konusunda önem taşıyan husus, bilginin paylaşılması ve kodlanmamış olan örtülü bilgi kavramları olarak ifade edilmektedir. Firmaların inovasyon anlayışını bu kavramlar şekillendirmektedir. Günümüzde bu hususlar, yenilikçi firmaların çalışmalarına uygulanmaktadır. İşletmeler, hem AR-GE uygulamalarında hem de yenilik anlayışını benimsemektedir. İşletmeler, yeni bilgi akışını ve üretilmesini kolaylaştıran, dâhili bilgi tabanını yakalayan ve kullanan, aynı zamanda yeni fikirlere ve teknolojilere açık bir bilgi paylaşımı kültürü ile güçlendirmektedir¹⁴³. İşletmelerde bilginin etkin kullanılması, araştırma - geliştirme çalışmaları ile sağlanmaktadır. AR-GE çalışmaları sonucunda elde edilen bilgilerin işletmeler için faydalı duruma getirilmesinin sağlanması önemli olmaktadır.

2.2.11. Güven

Bilimleri Dergisi, 2015, Cilt: 5, Sayı: 2, 163-175, s. 165.

¹⁴¹ Hüseyin Yılmaz, *Stratejik İnovasyon Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015, s. 386.

¹⁴² Elif Haykır Hobikoğlu, *Yeni Ekonomide İnovasyon*, İktisadi Araştırmalar Vakfı, İstanbul, 2015, s. 63.

¹⁴³ Judy H. Matthews, “Knowledge Management and Innovation: How are they Related?”, (Editor: Greg Timbrell), *Proceedings KM Challenge 2003 Knowledge Management Conference*, Melbourne Australia 2003, 1-8, p. 3.

Güven kavramı, inovasyon kültürünün hâkim olduğu ortamda bulunması gereken önemli unsurlar arasında bulunmaktadır. Yönetim ve çalışanlar arasında iletişimin olması, bu güven ortamının oluşmasının ön şartı olarak görülebilir. Bu konuda ilk adımı atan kişinin yönetici olması gerekmektedir. Çalışanların seslerini duyurduklarını bilmek ve şirketle ilgili gelişmeler hakkında zamanında bilgi sahibi olmalarını sağlamak, güven ve bağlılığı arttırabilir¹⁴⁴. İşletmede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven duygusunun gelişmemesi durumunda, o işletmede başarılı inovasyon uygulamalarından söz etmek mümkün olmamaktadır.

Çoğunlukla güven kavramı, pek çok disiplinde tartışılan ve açıklanmaya çalışılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin, ekonomik faaliyetlerinin yalnızca ekonomik değişkenlerle değil aynı zamanda sosyolojik ve psikolojik unsurların da dikkate alınarak incelenmesi gerekmektedir. Yapılacak incelemeler sonucunda “davranışsal ekonomi” alanındaki gelişmeler, güvenin etkisinin ekonomik çalışmalarda öncelikli olarak incelenmesi gereğini yansıtabilir. Güven, bireylerin ve toplumların her türlü kararlarında en temel unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir¹⁴⁵. Güven duygusunun ekonomik yansımaları ile birlikte ele alınması önem taşımaktadır.

2.2.12. İşbirliği

İnovasyon fikri tek bir kişiden çıksa da değerlendirmek ve gerçekleştirmek için pek çok kişiye ihtiyaç duyulmaktadır. İnovasyon, ekip çalışması gerektirmektedir. Etkileşimi kısıtlayıcı yaklaşımlar ve sadece kişisel çabaları ödüllendiren teşvik sistemleri işbirliği, dolayısıyla inovasyonu engelleyebilir¹⁴⁶. İnovasyon sürecinde yönetici ve çalışanlar arasında işbirliğinin oluşturulması, işletme için son derece önem taşımaktadır.

İnovasyon kavramının uygulanabilmesi için işbirliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Dünya'nın önde gelen şirketlerinin inovasyonu yönetme stratejileri konusunda yapılan araştırmalarda, iç dinamiklerle yürütülen projelerin başarısızlıkla sonuçlanma ihtimalinin yüksek olduğu ortaya koyulmaktadır. Her proje farklı işbirlikleri ve network yönetimi gerektirebilir. Küme yöneticisinin; işbirliği ağları geliştirme sürecinde aktif davranması, küme üyeleri ve sektörde meydana

¹⁴⁴ Selçuk Karaata, “Yenilik-Yenileşim-İnovasyon Dünyasında Bir Yolculuk”, <http://www.egiad.org.tr/wp-content/uploads/araştırma-raporlari/inovasyon-raporu.pdf>, (Erişim Tarihi: 18.06.2016).

¹⁴⁵ Zişan Kara, vd., “Yatırımcı İlişkileri Yönetiminde Güven ve Ekonomiye Etkisi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, 2009, Cilt: 5, Sayı: 1, 279-307, s. 281.

¹⁴⁶ BTSO Etüd ve Ar-Ge, İnovasyon Nedir Şirketlere Ne Getirir, **Bursa Ticaret ve Sanayi Odası**, Bursa, 2007, s. 34.

gelebilecek değişiklikleri öngörerek gerekli bağlantıları küme için hazırlaması gerekmektedir. Açık İnovasyon Paradigması yazarı Henry Chesbrough, Dünyanın tüm zeki insanları sizin için çalışmıyor! En iyisi onları bulmak, bağlantılar kurmak ve neler geliştirebileceğimize bakmaktır. Sözleri ile inovasyonun önemini derinlemesine vurgulamaya çalışmaktadır¹⁴⁷. İşletmelerin yalnızca iç dinamikleri ile değil dış dinamikleri ile de iş birliği içinde bulunmalarının firma için önemli katkılar sağlayacağı söylenebilir.

2.3. İNOVASYON DERECESESİ

İçinde bulunduğumuz yüzyılda adından sıkça söz edilen inovasyon kavramı farklı tanımlamalar ile anlatılmaya çalışılmaktadır. Kimilerine göre icat olarak ifade edilmeye çalışılsa da bazılarına göre var olan bir ürün ya da hizmeti mevcut zaman dilimi içerisinde alıcıların beklentilerine göre üretip satışı hazır hale getirme çalışmaları olarak da ifade edilmektedir. Bu bölümde inovasyonun derecesi konusu alt başlıklar halinde; artımsal inovasyon ve radikal inovasyon konuları adı altında ele alınacaktır.

2.3.1. Artımsal İnovasyon

Artımsal inovasyon süreci, tüketicilerin davranış ve alışkanlıkları üzerinde önemsiz bir etkiye sahip olduğu söylenmektedir. İnovasyon kavramının kaynak ve yetkinliklere de etkisinin olduğu söylenebilir. Bilgisayar yazılımı olan Intel Pentium işlemcisinin yeni versiyonları veya Microsoft Office'in yeni versiyonları bu kavrama örnek olarak gösterilebilir. Bilgisayar yazılım işlemcilerinde kullanıcılara sunulan özellikler, inovasyon sürecinde çok az değişikliğe uğramaktadır. İnovasyon yapan şirketler fonksiyonel, ticari ve teknik becerilerini kademeli olarak gerçekleştirmektedir. Artımsal inovasyon, genellikle müşteriler tarafından empoze edilen bir ritimde ilerlemektedir. Müşterilerin bu süreçte en iyi fiyatları ve yeni fonksiyonları talep ettiği söylenebilir. Talep edilen fonksiyonlar, firmaların hizmet ve ürünlerini geliştirmeleri ayrıca süreçlerini etkin kılma konusunda destekleyebilir¹⁴⁸. Pazarda tutunma gayretlerinin ve artımsal inovasyonun firmalara bir kazanç sağlamadığı da ifade edilebilir.

¹⁴⁷ T.C. Ekonomi Bakanlığı, "Kümeler için İnovasyon ve Ar-Ge Yönetimi Kılavuzu", http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/belgeler/ekonomiBakanligi/8_inovasyon.pdf, (Erişim Tarihi: 17.06.2016).

¹⁴⁸ Gürkan, a.g.e., s. 8.

Artımsal inovasyondan bahsedebilmek için yeni tasarlanan ürün ya da ürünlerin öngörülen kullanımında veya işlevsel özelliklerinde önemli bir değişiklik olması gerekmektedir. Tekstil sektöründe düzenli mevsimsel değişiklikler ya da tek bir müşteri için yapılan konfeksiyon modelleri gibi uyarlamalar; ürünün işlevini, öngörülen kullanımını ya da teknik özelliklerini değiştirmeyen tasarım değişiklikleri olduğundan dolayı artımsal inovasyon olarak adlandırılmamaktadır¹⁴⁹. Artımsal inovasyonun söz konusu olduğu durumlarda hizmet veya ürünün içyapısında herhangi bir değişiklik olmayıp yalnızca görsel değişikliklerin olduğu belirtilebilir.

Artımsal inovasyon işletmelere ekonomik avantajlar sağlamaktadır. Artımsal inovasyon işletmelere günlük iş yaşam kalitesinde daha az yan etki, daha fazla kabul edilebilirlik, kullanım kolaylığı ve kayda değer kazanımları temsil etmektedir¹⁵⁰. İşletmelerin en rahat ve en kolay şekilde uyguladığı inovasyon, artımsal inovasyon olmaktadır.

2.3.2. Radikal İnovasyon

Radikal inovasyon süreci, mevcut yapılmış olan tasarım veya ürünlerin, iyileştirilmeye çalışılmasından çok daha fazlasıyla ilgilenmektedir. Yeni parçalar ve yeni bir tarz (tasarımla entegre) kullanılarak geliştirilmiş olan radikal inovasyon, yeni bir tasarım olarak ifade edilebilir. Radikal inovasyonun yeni bir mimari içerisinde birbiriyle bağlantılı olan ve yeni bir tasarımı hâkim duruma getirmesinden dolayı somutlaştığı söylenebilir. Radikal inovasyonun yeni ve temel tasarımsal kavramların bir araya getirilmesiyle geliştirilen bir inovasyon olduğu ifade edilmektedir. Radikal inovasyon, üniversitelerde veya işletmelerde planlanmış olan AR-GE faaliyetlerinin sonucu olarak gerçekleşen veya ortaya çıkan inovasyon türü olarak tanımlanabilir. Geçmiş yıllarda, doğum kontrol hapı ve naylon gibi inovasyonlar insanlık tarihine oldukça dramatik etkilere de yol açmaktadır. Ekonomik etkileri açısından sentetik malzeme sektörü veya yarı iletkenler gibi yükselişteki yeni sektör veya hizmetlerle bir araya gelmedikleri sürece sınırlı bir etkiye sahip olabilir. Yeterince dağınık seviyede olan radikal inovasyonlar, sürekli şekilde girdi - çıktı tablosunda başlıkların ve yeni satırların ilave edilmesini gerekli hale getirebilir¹⁵¹. Radikal inovasyonda, hizmet veya ürünün sıfırdan üretilmesi söz konusu olmakta ve dolayısıyla da maliyetli bir inovasyon çeşidinden bahsedilmektedir.

¹⁴⁹ Arzu Meltem Dinler, "İnovasyon ve Risk Sermayesi", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2014, Cilt: 9, Sayı: 1, 183-210, s. 190.

¹⁵⁰ Valentin Petkantchin, "The Advantages of Incremental Pharmaceutical Innovation", *International Journal of Collaborative Enterprise*, 2009, Volume: 1, No: 2, 1-4, p. 4.

¹⁵¹ Yılmaz, a. g. e., s. 78.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda radikal inovasyonun temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir¹⁵²;

1. Bir ürün veya sürecin maliyetleri en az %30 azaltması gerekmektedir.
2. Rekabetin temelini değiştirme özelliğine sahip olması gerekmektedir.
3. Tamamen yeni performans özelliklerini içermesi gerekmektedir.

4. Radikal fikirler AR-GE laboratuvarlarında ve girişimcilerin beyinlerinde oluştuktan sonra pazara sunulması arasındaki geçen zamana teknolojik mayalanma süreci adı verilmektedir. Sürecin sonunda bazı radikal fikirler pazara ulaşma aşamasına kadar yaşayamamaktadır. Radikal inovasyon olarak kabul edilmesi için ürünün ticarileştirilme aşamasına gelmiş olması gerekmektedir.

5. Bilinen performans ve ürünlerden beş ve üstü katlarda inovatif özellik içermesi gerekmektedir.

Radikal inovasyon, firmaların ve ulusların büyümesi, başarısı ve refahının önemli bir sürücüsü olarak ifade edilmektedir. Çeşitli akademik çalışmalarda kavramsal olarak öneminden dolayı, hükümet politikası, emek, sermaye ve ulusal düzeyde kültür gibi radikal inovasyonun sürücüleri hakkında birçok teori önerilmektedir. Akademik çalışmalarda bu teorileri, firmanın kurum kültürüne dayanan teorilerle tezat oluşturduğu ifade edilmektedir¹⁵³. Radikal inovasyon sürecinin başarılı olması, ülkenin ve işletmenin uyguladığı politikaların önemini bir kez daha gözler önüne sermektedir.

2.4. İNOVASYON TÜRLERİ

İnovasyon türlerinde olduğu gibi inovasyon türleri konusu da alanlarına ve türlerine göre farklılık göstermektedir. Bu bölümde inovasyon türleri konusu; yönetim inovasyonu, sosyal inovasyon, örgütsel inovasyon, pazarlama inovasyonu, süreç inovasyonu, ürün ve hizmet inovasyonu konu başlıkları altında anlatılmaya çalışılacaktır.

¹⁵² Hobikoğlu, a. g. e., s. 160.

¹⁵³ Gerard J. Tellis vd., "Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture", *American Marketing Association Journal of Marketing*, 2009, Volume: 73, 3-23, p. 3.

2.4.1. Yönetim İnovasyonu

Bir şirketin inovasyonunun “yeni” şeklinde adlandırabilmesi için; inovasyonla ilgili olarak şirket tarafından herhangi bir davranış, fikir veya ürünün önceden benimsenmemiş olması gerekmektedir. Firma açısından uygulamaların, süreçlerin ve yeni yönetim ilkelerinin benimsenmesi firma için yönetsel, organizasyonel ya da yönetim inovasyonu olarak adlandırılabilir. İmalatçı firmalar tarafından toplam kalite yönetimi uygulamaları ve finansal kurumlar tarafından elektronik bankacılığın benimsenmesi, her iki firma için yeni olan inovasyonları temsil etmektedir. Dünya için yeni olan inovasyon diğer inovasyonların aksine, pazara ilk defa ticari olarak sunulmuş olan inovasyonu ifade etmektedir¹⁵⁴. İnovasyonun oluşması, yapılacak faaliyetin ilk kez yapılmasını gerektirmektedir.

Günümüzde işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için yenilik ve değişimlere uyum sağlamanın zorunluluk olduğu bilgi çağında, yönetim inovasyonu uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. İnovasyonun; akademi, politika ve iş çevrelerinin en çok tartıştığı konulardan birisi olduğu açıkça görülmektedir. Sebebi ise; yüksek rekabet, hizmet ve ürünlerin emtialaşması olarak ifade edilmektedir. İnovasyon ülkeler, sektörler ve kurumlar için çıkış yolu olarak görülmekte; uzun dönemli esneklik, kalite ve verimliliğin ön koşulu olarak değerlendirilebilir. İnovasyon, bilginin toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanabilir. Firmalar için inovasyon, karlılığı ve verimliliği arttırdığı, yeni pazarlara girilmesini ve mevcut pazarın büyütülmesini sağladığı için önemli bir rekabet aracı durumunda görülmektedir¹⁵⁵. Güçlü firmaların faaliyet içinde oldukları ekonomilerin, küresel alanda gelişip, büyümeleri mümkün olabilir. Söz konusu durumda, işletmelerin ulusal ve uluslararası arenada ticari uygulamalarını göstermeleri işletmeleri güçlü bir seviyeye getirmektedir.

Yönetim inovasyonu, bir organizasyonda inovasyonun ortaya çıkmasını ve belirli bir örgütsel değişim biçimini temsil etmektedir. En geniş anlamıyla, yönetim inovasyonu, bir organizasyondaki yönetim faaliyetlerinin zaman içindeki form, kalite ya da devlet farklılığı olarak tanımlanabilir. Bu değişim, geçmişten gelen yeni ya da

¹⁵⁴ Yılmaz, a. g. e., s. 87.

¹⁵⁵ Zümrüt Ecevit Satı ve Özlem Işık, “İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon”, *C.B.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, Cilt: 9, Sayı: 2, 538-559, s. 540.

benzeri görülmemiş bir değişim olarak ifade edilmektedir¹⁵⁶. Yönetim inovasyonu ise işletmedeki yönetimin değişimi olarak ifade edilmektedir.

2.4.2. Sosyal İnovasyon

Yaratıcı veya yenilikçi fikirlerin, dijital veya ileri teknoloji yardımıyla uygulamaya geçirmek ve projelendirmek suretiyle; yaşamsal ve sosyal sorunların önemi olan konularının çözüme kavuşturulması durumu, sosyal inovasyon olarak ifade edilmektedir. Bir fikrin ilk defa hayata geçirilmesine sosyal inovasyon denilmektedir. Sosyal inovasyon, gelişmiş ülkelerin kendi yerel yönetimlerinde uyguladıkları en iyi uygulamaların, kendi kentlerine uyarlanması veya adaptasyonu ile de yapılabilir. Sosyal inovasyon uygulanması ile altyapı sorunları yeşil alan, park, bahçe, trafik sorunu ve kentsel dönüşüm gibi birçok konu çözülmektedir¹⁵⁷. Sosyal inovasyon ise fikrin hayata geçirilmesi ile birlikte yaşamımızı ve çevremizi etkileyen araçlara dönüştürülmesi sürecini kapsamaktadır.

Sosyal inovasyon, sürdürülebilir bir yaşam sağlamak üzere var olan çevresel, ekonomik, toplumsal ve kültürel sorunlara; yaratıcı ve yenilikçi çözümleri üretmek ve hayata geçirmek olarak tanımlanmaktadır. Sosyal girişimciler ise, bugün karşı karşıya bulunduğumuz sorunların çözümüne, gerçekleştirdikleri toplumsal yenileşme projeleri ile katkı yapma iddiasında olan bireyler olarak ifade edilmektedir. Sosyal girişimcilerin gerçekleştirdikleri her proje, yalnızca ele alınan sorunun çözümüne katkı yapmamaktadır. Sorunun ortaya çıkmasına neden olan tutum, algı, davranış ve yöntemleri de değiştirmektedir. Sosyal inovasyon; birkaç bireyden oluşan gruplar, bireysel sosyal girişimciler, ortak hedefi olan sosyal topluluklar veya çeşitli kurumlar tarafından gerçekleştirilebilir. Sosyal inovasyon yapan kurumlar yalnızca kar amacı gütmeyen şirketler, dernekler, vakıflar ve kamu kurumlarından oluşmamaktadır. Gelir amacı yüksek olan şirketlerin de sosyal inovasyon amacı ile gerçekleştirdiği projeler olabilmektedir. Bu şirketler içinde buldukları topluma sürdürülebilir bir yaşam için önemli bir katkı sağlayabilir¹⁵⁸. Sosyal inovasyonlar insanların hayatında kolaylık sağlayan inovasyon çeşidi olarak tanımlanabilir.

¹⁵⁶ Gary Hamel and Michael J. Mol, "Management Innovation", *Academy of Management Review*, 2008, Volume: 33, No: 4, 825-845, p. 826.

¹⁵⁷ Ali Rıza Büyükuşlu, *İnovasyon ve Girişimcilik "Ekonomisi ve Yönetimi" Üzerine Yazılar*, Derin Yayınları, 2015, İstanbul, s. 94.

¹⁵⁸ Mehmet Dursun, "Sosyal İnovasyon Nedir ?", <http://www.sosyalinovasyonmerkezi.com.tr/hakkimizda/sosyal-inovasyon-merkezi/>, (Erişim Tarihi: 14.06.2016).

Günümüzde sosyal inovasyon ile çok çeşitli alanlarda ilgilenilmeye başlanmaktadır. Bu alanlar¹⁵⁹;

1. Sosyal girişimcilik,
2. Tasarım,
3. Teknoloji,
4. Kamu politikası,
5. Kentler ve kentsel gelişme,
6. Toplumsal hareketler,
7. Topluluk gelişim olarak ifade edilmektedir.

2.4.3. Örgütsel İnovasyon

Örgütsel inovasyon, örgütsel süreç veya örgütsel yapıda gerçekleştirilen yenilik olarak ifade edilmektedir. Örgütsel yenilikler genellikle; piyasa, süreç ve ürün yenilikleriyle birlikte ana faktörlerden birisi yaratıcı yıkım kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan literatür taramalarında, örgütsel inovasyonun tam olarak anlaşılmasına imkan tanıyacak tutarlı bir teorik çerçeve bulunmamaktadır. Örgütsel inovasyon, her şeyden önce teknolojik yenilikleri geriden takip edenlere daha uygun bir strateji olmaktadır. İnovasyon süreci, finanse edilmesi kolay ve insan kaynakları bütçesi açısından daha sınırlı olmaktadır. Firma ölçeğinde tetiklediği inovasyon potansiyeli ve meydana getirdiği etkiler, hayli yüksek bulunmaktadır. Örgütsel inovasyon firma yapısıyla yakından ilişkili durumda bulunmaktadır. Örgütsel inovasyon, en az teknolojik inovasyon biçimleri kadar süresiz ve kırılabilir olabilmektedir¹⁶⁰. Örgütsel inovasyon, sürekli ve dikkatli bir inceleme söz konusu olduğunda gelişmeye açık bir inovasyon çeşidi olmaktadır.

Örgütsel inovasyon sürecinde yöneticilerin organizasyonel yeniliği nasıl şekillendirip ve nasıl yönettiği, örgüt yönetim literatüründe önemli bir araştırma alanı olmaktadır. Genel olarak örgütsel inovasyon örgütsel büyümenin belirleyici bir unsuru ve üstün iş performansları olarak düşünülmektedir¹⁶¹. Örgütsel inovasyonlar, işletmelerin yapı ve kültürüne katkı sağlamaktadır.

¹⁵⁹ Geoff Mulgan vd., **Social Innovation**, Oxford Said Business School Press, İngiltere, 2006, p. 6.

¹⁶⁰ Çağatay Telli vd., "Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örgütsel İnovasyon", **Kamu-İş Dergisi**, 2010, Cilt: 11, Sayı: 3, 55-84, ss. 57-58.

¹⁶¹ Seyed Hadi Razavi and Omid Attarnezhad, "Management of Organizational Innovation", **International Journal of Business and Social Science**, 2013, Volume: 4, No: 1, 226-232, p. 226.

2.4.4. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu, bir ürünün ya da hizmetin tüketiciye ulaşmasında yetkin ve yeni bir pazarlama yönteminin uygulanması olarak ifade edilebilir. Ürünün tasarımından, promosyon, fiyatlandırması ve reklamına kadar geniş bir yelpazede yenilik bazlı çalışma gerekmektedir. Pazarlama inovasyonu, talep ile temas süreçlerinin iyileştirilmesini içermektedir. Yaratıcı fikirler, alışveriş etkinliği alanı ve pazarlama iletişimi gibi birçok alanlarda uygulanabilir. Alışılmış bir pazarlama karması olan bir sektörde, pazarlama karmasını yeniden tasarlamak şeklinde de geliştirilebilir¹⁶². Pazarlama inovasyonu, hizmet veya ürünün alıcılara modern pazarlama teknikleri ile sunulması olarak da tanımlanabilir.

Pazarlama inovasyonları, işletmeler açısından müşteriler ile satın alma süreci içerisinde gelişebilecek etkileşimi farklılaştırmaya odaklanmaktadır. Müşteri-satıcı ilişkisinin geleneksellikten kurtarılması ve inovatif bir yol veya yöntem geliştirilmesi olarak ifade edilebilir. Ürünün pazardaki satış kanallarını yenilemeye yönelik yeni ürün konumlandırma teknikleri pazarlama inovasyonu için gerekli görülmektedir¹⁶³. Pazarlama alanına verilecek önem, ürün veya hizmetin alıcılara satılması sürecinde büyük fayda sağlayabilir.

Pazarlama inovasyonu, yaratıcılığın istikrarlı hale getirilerek, fikirlerin müşterilerin istediği gibi ortaya çıkmasına ve inovasyon başlatma sonuçlarının kontrolünde amaç olarak tatmin edilmesine kadar olan süreç boyunca pazarlama felsefesini geliştirmektedir¹⁶⁴. Pazarlama inovasyonu, hizmet veya ürünün üretiminden başlayarak alıcıya sunulmasına kadar devam eden süreçte sürekli yeniliği gerektiren bir inovasyon çeşidi olmaktadır.

2.4.5. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, işletmelerin sevkiyat ve üretim yöntemine ilişkin olarak; yazılım, teknoloji ve ekipman alanlarında gerçekleştirilen önemli iyileştirmelere olanak sağlamaktadır. İşletmeler, kendi bünyelerinde etkinliği sağlamak için sevkiyat ve üretim yönteminde sürekli olarak yenilikler yapmaktadır. Geliştirilen yöntem anlayışının işletmede hiç uygulanmamış olması veya işletme için yeni olması gerekmektedir. İşletme bu süreci, ya bir firmanın desteğini alarak geliştirir ya da

¹⁶² Hobikoğlu, a. g. e., s. 165.

¹⁶³ Yavuz, a. g. e., ss. 146-164.

¹⁶⁴ Thomas H. Barry, *Marketing of Innovation*, LEIA Technological Development Centre Press, New-York, 2007, p. 4.

kendisi gerçekleştirme yoluna gitmektedir. İnovatif ürünler üretmek ve iyileştirmeler yapmak için süreç inovasyonuna yönelen firmalar, aynı zamanda yeni ürünleri üretmek amacıyla kendi süreçlerini geliştirmektedir. İşletmelerin üretim maliyetlerini azaltmak amacıyla süreç inovasyonu yapmaları önemli faydalar sağlamaktadır¹⁶⁵. İşletmeler, süreç inovasyonunu ürünün maliyeti ile yansıtmaktadırlar.

İşletmeler için inovasyon sürecinin belirsizlikleri beraberinde getirmesi, sürecin yönetilebilirliğini ve kontrolünü zorlaştırmaktadır. Belirsizliklerin başında finansal belirsizlikler, teknolojik belirsizlikler, örgütsel ve pazar belirsizlikleri gelmektedir. İnovasyon sürecinde işletmelerin ne kadar finansal kaynak sarf edeceklerini, personel ve hammadde kaynaklarını baştan tahmin etmek oldukça güç olabilmektedir. Özellikle riski sevmeyen ve finansal altyapısı fazla güçlü olmayan işletmeler için; yenilik, inovasyon faaliyetlerini engelleyen önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁶⁶. Ekonomik olarak büyük olmayan ve risk almayan işletmeler için inovasyon süreçlerinden bahsetmek mümkün olmamaktadır.

2.4.6. Ürün ve Hizmet İnovasyonu

Yeni bir ürün fikri ile başlayıp şekillenen fikirlerin değerlendirilmesi, ticari analizi, ürünün geliştirilmesi, pazar testi ve pazara arz etme aşamaları ile ürün inovasyonu oluşmaktadır. İnovatif ürün süreci, çok fonksiyonlu grupların arasındaki bütünleşmeyi sağlayan aşamaların birbirleri ile iletişiminin artırılması ile sağlanabilir. İnovatif ürünün hızı ile ticari başarısı arasında güçlü bir pozitif ilişki ortaya çıkabilir. Zamanın kısaltılması işletmelere, pazarda ilk olma avantajının sağladığı üstünlükle rekabet etme şansı sağlayabilir. Ürün inovasyonunda, süreci hangi fonksiyonların oluşturduğunun unutulmaması işletmelere önemli faydalar sağlayabilir¹⁶⁷. İşletmeler için hizmet ve ürünün üretilmesi sürecinde zamanlamanın önemi büyük olduğundan süreç yönetimi de önemli olmaktadır.

Bir organizasyonun; ürettikleri ürün veya sundukları hizmetten faydalanan tüketicilerini tatmin etmek amacıyla, şimdiye daha önce yerine getirilmemiş gereksinimlere yakın olması gerekmektedir. Organizasyonun sadece tüketicilerin beklenti, istek, gereksinimlerini tatmin etmek ve o doğrultuda hareket etmeye odaklanmaması gerekmektedir. Özel durumlarda bu süreç, aksine gelişip tüketicilerin beklentilerinin ötesine de odaklanması gerekebilir. Yeni hizmet

¹⁶⁵ Yılmaz, a. g. e., s. 68.

¹⁶⁶ Uz Kurt, a. g. e., s. 42.

¹⁶⁷ Hobikoğlu, a. g. e., s. 161.

uygulamaları biçiminde karşımıza çıkan hizmetler alanında yapılan inovasyonların da önemszenmesi gerekmektedir. Hizmet inovasyonları, ürün inovasyonları kadar ilgi çekmemekte ve inovasyonu etkili yapan özellikle ilgili olmaktadır. Günümüzde kamuoyunun algısının, inovasyonlardan çok buluşların desteklenmesine dönük olduğu görülmektedir. Buluşlar, kapsadıkları yenilik değerlerinden dolayı ürünlerden oluşmaktadır. İnovasyonlar, çok farklı ve yeni bir iş modeline sahip hizmetlerden yararlanarak sunma yöntemini oluşturmaktadır. Yeni bir hizmet biçimi şeklini aldıkları da görülmektedir. Telefonla direkt olarak sigorta yapılması bu konudaki hizmet inovasyonuna örnek olarak söylenebilir. Sigorta işlemlerinin, yıllarca sigorta komisyoncuları yoluyla, postayla, kapıdan kapıya veya ana caddelerde bulunan satış ofislerindeki kişilerce yapıldığı bilinmektedir¹⁶⁸. Ürün inovasyonlarında yapılan faaliyetlerin somut olması, hizmet inovasyonlarında yapılan faaliyetlerin ise soyut olması sebebiyle işletmelerin daha çok ürün inovasyonunu tercih ettikleri görülmektedir.

2.5. İNOVASYON SÜRECİNİN BİLEŞENLERİ

İnovasyon sürecinin bileşenleri inovasyon sürecinde açıkça ifade edilmeli ve yapılacak olan faaliyetler bu doğrultuda değerlendirilmelidir. Bu bölümde inovasyonun sürecinin bileşenleri konusu alt başlıklar halinde; erişilebilir bilgi, yaratıcı çalışma, uygulama ve deneme, benimseme ve yayılma, ticarileştirme konu başlıkları altında anlatılmaya çalışılacaktır.

2.5.1. Erişilebilir Bilgi

İşletmelerde organizasyonların ve toplumun ihtiyaç duyduğu bilginin üretimi, dağılımı ve tüketiminde kaynakların nasıl tahsis edildiğini inceleyen disipline erişilebilir bilgi denilebilir. Disiplin; tarihsel ve kurumsal koşulları anlayıp işletme içerisindeki inovasyon sürecinde ekonomik bir mal olarak ele alınan bilginin, üretilip dağıtılmasına olanak sağlamaktadır. Bilginin, ekonomi içindeki etkilerini ve konumunu açıklamayı amaçlamaktadır. Yeni hizmet ve ürünlerin işlevine odaklanmak, erişilebilir bilgi çalışmaları ile sağlanmaktadır¹⁶⁹. İnovasyon sürecinde bulunan işletmelerin, sürece dahil olan kişilerle birlikte yapacağı çalışmalarda faaliyetler ile ilgili bilgilere kolay ulaşmayı sağlayacak nitelikte olmalarına dikkat etmeleri gerekmektedir.

¹⁶⁸ Yılmaz, a. g. e., s. 67.

¹⁶⁹ Çiğdem Kavak, "Bilgi Ekonomisinde İnovasyon Kavramı ve Temel Göstergeleri", *Akademik Bilişim*, 2009, Cilt: 9, http://ab.org.tr/ab09/kitap/kavak_inovasyon_AB09.pdf (Erişim Tarihi: 12.05.2016).

Ürün ve hizmet inovasyonu hem eğitim hem de bilim yoluyla temel bilginin oluşturulmasına dayanmaktadır. İyi performans gösteren ve geniş erişilebilir bir bilgi sistemi, inovasyonun benimsenmesini ve yaygınlaşmasını kolaylaştırabilir¹⁷⁰. Bilgiye ulaşmanın kolay olmasının sağlanması gerekmektedir.

2.5.2. Yararıcı Çalışma

İcatların çoğu, yaratıcı çalışma faaliyetlerinde kazara veya şans eseri ortaya çıkmaktadır. İcatların ortaya çıkabileceği ortamın hazırlanması veya bunların yeniliğe dönüştürülmesi, yenilikçi fikirlerin yeşereceği ve yeniliği destekleyen bir iklimle mümkün olabilir. Yeni fikirleri değerlendirebilecek yaratıcı bireylerin varlığı, yeni fikirlerin ortaya çıkacağı bir iklim ile daha etkin hale gelebilir. İnanç ve değeri ifade eden kültür yenilik için örgüt yapısı halinde bulunmakta ve bu yapının en önemli unsuru olarak büyük önem ifade etmektedir. Yenilik sürecinde kültürle birlikte örgütün iletişim süreçleri, politikaları, ölçme sistemleri, eğitim politikası, muhasebe ve ödüllendirme sistemleri gibi birçok faktör etki etmektedir. Faktörlerin tamamı, örgütsel iklimi oluşturan faktörler olarak tanımlanmakta ve işletme içerisinde yeniliği teşvik edecek şekilde tasarlanması önemli faydalar sağlamaktadır¹⁷¹. İşletmeler, yenilikçi ve yaratıcı fikirlere açık olabilirler ise yeni fikirlerin de ortaya çıkması mümkün olabilir.

Günümüz ekonomisinde büyümenin en önemli motoru, inovasyon yolu ile değer yaratmak olarak ifade edilmektedir. Gücünü yaratıcı problem çözme tekniklerinden alan inovasyon ise yaratıcılığın bir fonksiyonu olarak görülmektedir. Büyüme hedefli bir toplumda; eğitim sisteminin ezber yönlü olmaması ve yaratıcı çalışmaların desteklenmesi gerekmektedir. İnovasyonda başarıyı yakalamak amacıyla işletmenin ilgi alanlarına giren konuları içeren fuar ve sergilerin izlenerek yaratıcı çalışma için bilgilerin bir araya getirilmesi ve yeni gelişmelerin izlenmesi gerekmektedir¹⁷². İşletmelerin, yaratıcı çalışmaları ortaya çıkarmak adına yeni fikirlere daima açık olması ve yeni fikirleri destekleyen bir duruşa sahip olmaları, çalışanlarını da bu konuda desteklemeleri gerekmektedir.

Tüm yenilikler yaratıcı fikirlerle başlamaktadır. Yaratıcılık inovasyonun başlangıç noktasında bulunmaktadır. Yaratıcılık inovasyon için gerekli fakat şart

¹⁷⁰ OECD, *Innovation and Growth Rationale for an Innovation Strategy*, OECD University Press, 2008, p. 18.

¹⁷¹ Uzkurt, a. g. e., s. 46.

¹⁷² Hobikoğlu, a. g. e., s. 7.

olmamaktadır. İnovasyon, yaratıcı ilhamın yerleştirilmesi olarak ifade edilebilir¹⁷³. İnovasyon sürecinde önemli olan bir diğer nokta; çalışanların uygulamak istedikleri faaliyetleri hayata geçirmeleri için rahat ve özgür bir ortamın sağlanması olmaktadır.

2.5.3. Uygulama ve Deneme

Organizasyonda inovasyon aşamasında bir birey veya başka bir karar alan birim, inovasyonu kullanıma soktuğu andan itibaren başlamış olmaktadır. İnovasyon, karar süreci uygulama aşamasına kadar tam bir zihinsel egzersiz olmaktadır. Yeni bir fikir fiilen uygulamaya konulurken uygulama aşamasında net bir davranış değişikliğini kapsamaktadır. İnovasyon karar süreçlerinde geçmişte yapılan kavramsallaştırmalar, uygulama aşamasının önemine bile tam olarak yer vermemektedir. İnovasyon sürecinde; birey için yeni bir fikrin benimsenmesi, kararının verilmesi başka bir şey; inovasyonu uygulamaya dönüştürmek farklı bir şey olarak ifade edilmektedir. İnovasyonun tam anlamıyla nasıl kullanılacağı konusundaki problemler, uygulama aşamasında ortaya çıkmaktadır. İnovasyona geçici olarak erişilememesi gibi birkaç tedarik problemi ortaya çıkmadığı sürece, uygulamada karar aşaması izlenmektedir¹⁷⁴. Söz konusu inovasyon sürecinde işletmelerin, ortaya çıkan yeni hizmet veya ürünlerin yaşama geçirilerek deneme ve yanılma yolu ile oluştuğunun unutulmaması gerekmektedir.

Temel bir yetkinlik olarak inovasyon, işletmelerdeki diğer stratejilerin uygulanmasına olanak tanıyarak işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Her örgüt bir temel yetkinliğe ihtiyaç duyduğu için inovasyon kavramının öneminin büyük olduğu söylenebilir. Gerçek anlamda inovasyon süreci, bir öğrenme süreci olarak adlandırılmaktadır. İnovasyon sürecinde çalışanlara uygulayarak öğrenme fırsatı; deneme, yanılma ve tekrarlar gibi eylemler ile sunulmaktadır¹⁷⁵. İnovasyon süreçlerinde işletmeler ve çalışanlar beraber öğrenme imkânına sahip olmaktadır.

2.5.4. Benimsenme ve Yayılma

İnovasyon uygulamalarında; çoğunlukla inovasyon geçidi tercih edilmektedir. Çünkü inovasyon geçidi; işletmelere inovasyon tercihinde organizasyonlara yararlı olanların tercih edilmesi konusunda yol gösterici konumda bulunmaktadır. Günümüzde inovasyon geçidi uygulayan Amerika'daki hemen hemen her eyaletteki tarımsal deney merkezleri, tarımla ilgili inovasyonlar geliştirmektedir. İnovasyonlar,

¹⁷³ Okpara, a. g. e., p. 38.

¹⁷⁴ Yılmaz, a. g. e., s. 196.

¹⁷⁵ Satı ve Işık, a. g. e., s. 544.

tarımsal kapsamdaki hizmetlere dönüştürülmektedir. Yapılan incelemeler sonrasında faaliyete geçirilmesine karar verilen inovasyonlar, tarımla ilgili uzmanlar tarafından özümsemesi için çiftçilere tavsiye edilmektedir. İnovasyon, zemin koşullarına, belirli iklime veya özel şartlara göre yalnızca tavsiye edilmiş ya da genel bir onay almış olabilir. Tarımsal sektör alanlarında, bir inovasyonun yayılmasına başlama noktasında yeni teknoloji Ar-Ge çalışanlarından yayılım ajansına aktarılırken organizasyonel bir ara yüzün olduğu görülebilir. Yayılım ajansı ve Ar-Ge arasındaki ilişkiye benzer bir organizasyonel ara yüz başka alanlarda da bulunabilir. İnovasyonu benimseyen uygulayıcılara ve kullanıcılara, yeni teknolojilerin araştırma ile ortaya çıkarak şekillendiğini ve daha sonra da farklı bir biçimde yayıldığı söylenebilir¹⁷⁶. Yapılan çalışmaların başarılı olması için inovasyonu benimsemiş ve içselleştirmiş kişilerle çalışmak fayda sağlayabilir.

2.5.5. Ticarileştirme

Ülkemizde yapılan araştırmalarda inovasyonu, ticarileştirmeye uzanan süreçte doğrusal işleyen kavram olarak algılamak, inovasyonun işlerliğini ve dinamiklerinin karmaşık yapısını anlamaktan uzaklaştırabilir. İnovasyon kendine özgü yapısı nedeni ile karmaşık bir durum ortaya koymaktadır. İnovasyonun ticarileştirilmesi süreci içerisinde doğrudan etkileyen ve inovasyona duyulan talebi şekillendiren faktörler; etkinlik, elverişlilik, güvenlik ve kalite kavramlarını ikinci derecede önemli olarak görülmesinden dolayı olmaktadır¹⁷⁷. İnovasyonun, yalnızca ticarileştirmeye yönelik yapılması yanlış bir sürece girilmesine sebep olmaktadır.

Ar-Ge yatırımları sonucunda ortaya çıkan ürünlerin ticarileştirilmesini, girişim sermayesi fonlarının artırılmasının sağladığı söylenebilir. Ar-Ge sonuçlarının optimizasyonu, organizasyonlardaki girişim sermayesi oranlarından doğrudan etkilenmektedir. Ticarileştirme fonlarının artırılması için girişim sermayesindeki gerekli yasal düzenlemeler yapılması, önemli faydalar sağlayabilir¹⁷⁸. İnovasyon sürecinde, yatırımı yapacak olan yatırımcı ile girişimcinin buluşmalarına imkân sağlamak önemli bir husus olmaktadır

2.6. İNOVASYON MODELLERİ

İnovasyon modelleri, inovasyon uygulama sürecinde açıkça ifade edilmeli ve yapılacak olan faaliyetler bu doğrultuda değerlendirilmelidir. Bu bölümde

¹⁷⁶ Yılmaz, a. g. e., s. 208.

¹⁷⁷ MÜSİAD, a. g. e., s. 45.

¹⁷⁸ Hobikoğlu, a. g. e., s. 405.

inovasyonun modelleri konusu alt başlıklar halinde; doğrusal inovasyon modelleri ve doğrusal olmayan inovasyon modelleri konu başlıkları altında anlatılmaya çalışılacaktır.

2.6.1. Doğrusal İnovasyon Modelleri

Doğrusal inovasyon modelleri konusu üç alt başlıklı şekilde; bilimin ittiği, talebin çektiği ve doğrusal inovasyon modelinin eksiklikleri konu başlıkları adı altında açıklanmaya çalışılacaktır.

2.6.1.1. Bilimin İttiği

Bilim araçlarından faydalanılarak toplumsal ve ekonomik yararlar yaratan çıktılara ulaşmak için inovasyon yapılmaktadır. Bilim etkinliğinin bütün süreçlerini kapsadığı için inovasyonun, kendi başına ayrı bir etkinlik olarak düşünülmemesi gerekmektedir. İnovasyon sözcüğü ile bilim etkinliğinde bir fikrin; eylem, kuram ve sonuç bakımından bir yararın pazarlanabilir bir çıktıya dönüştürülme uygulaması olarak ifade edilebilir. Yenilenme olayı olarak da inovasyon karşımıza çıkmaktadır. Süreç içerisindeki yenilenmenin kuramsal aşamalarından başlayarak, yenilik ürününü kapsayan ve pazarlanabilir olma özelliğini de içinde barındıran süreç olarak tanımlanabilir¹⁷⁹. İnovasyon sürecinde bilimsel verilerden yararlanmak, işletmeye toplumsal ve ekonomik faydalar sağlamaktadır.

2.6.1.2. Talebin Çektiği

Tüketici ihtiyaçları ve piyasa talebi; inovasyon modellerinde, talep kökenli inovasyonun arkasındaki temel etken olarak ifade edilebilir. Yapılan araştırma ve çalışmalarda, 1970'li yıllardaki bulgulara göre doğrusal inovasyon modelleri çok uç örnekler olarak gösterilmektedir. Endüstriyel inovasyonları açıklarken elde edilen bulgular ve bilgiler yetersiz kalmaktadır. İnovasyonun; piyasa, teknoloji ve bilimin birbirleri ile etkileşimi sonucunda etkin bir şekilde açıklanabileceği kabul edilmeye başlanmaktadır. Üçüncü nesil İnterreaksiyon (etkileşim) ve Eşleme Modelleri bu durumun sonucu olarak ortaya çıkmaya başlamaktadır. Ortaya çıkan modellerde, interreaksiyon (etkileşim) sürecinin sürekli bir şekilde değil de fonksiyonel olarak ilişkili ve birbirinden bağımsız aşamalarda ortaya çıktığı ve sürekli olmadığı

¹⁷⁹ Mahmut Özdevecioğlu ve Durdu Mehmet Biçkes, "Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, Sayı: 39, 19-45, s. 24.

vurgulanmaktadır¹⁸⁰. İşletmelerin, müşterinin istek ve beklentilerini iyi analiz ederek elde edilen veriler ışığında uygulamalarını hayata geçirmeleri önem arz etmektedir.

2.6.1.3. Doğrusal İnovasyon Modelinin Eksiklikleri

Politikacılar, Ar-Ge faaliyetlerinde doğrusal inovasyon modellerinin başarılı ve etkin olabilmesi için daha fazla fon ayrılması gerektiğini vurgulamaktadır. Genellikle inovasyon uygulamalarında, açık veya örtülü olarak doğrusal inovasyon modeline başvurulduğu söylenebilir. Doğrusal modelde, piyasa ve araştırma arasındaki ilişki bir araştırmada veya zincirden piyasaya doğru giden doğrusal bir çizgi şeklinde oluşturulabilir. Formülasyonun açık ve basit oluşu, hızlı değişim ile sistematik belirsizliğin baskısının fazla olduğu dönemlerde doğrusal modeli tercih edilebilir hale getirmektedir¹⁸¹. İnovasyon sürecinde belirsizlik ve olumsuz durumların yaşanmasının sürekli ve yoğun bir şekilde görülmesi halinde doğrusal inovasyon modelinin uygulanması tavsiye edilmektedir.

2.6.2. Doğrusal Olmayan İnovasyon Modelleri

Doğrusal olmayan inovasyon modelleri konusu bu bölümde üç alt başlık olarak; interaktif öğrenme modeli, inovasyon sistemleri ve network modeli konuları şeklinde anlatılmaya çalışılacaktır.

2.6.2.1. İnteraktif Öğrenme Modeli

İnovasyon süreçlerinde kullanılan önemli ve gerekli bir diğer girdi ise interaktif öğrenme modeli olarak gösterilmektedir. Rekabet gücünün artırılması için verimli, yeni bir üretim yönteminin bulunması, cazip ve yeni ürünlerin keşfedilmesi önemli faydalar sağlamaktadır. Ürün ve süreç inovasyonunda başarıya ulaşmak için kullanıcılar ve üretim süreci ile bağlantılı olmak gerekmektedir. Süreç, ürün ve öğrenme inovasyonunda başarıya ulaşmak için kullanıcılar ile bir etkileşim kurulması gerekmektedir. İnteraktif öğrenme; problem çözmek için gerekli olan know-how sürecini(bilgi, altyapı ve becerilerin kazanılması süreci) şekillendirmektedir. Problemleri tanımlama, tespit etme ve çözme hususunda da kullanılmaktadır. Tecrübelerinden ve deneyimlerden ders alma yeteneği, problem çözme konusunda kullanma süreci de önem ifade etmektedir. İnovatif aktörlerin yapıları nedeni ile sebep olduğu değişim, diğer kurumlara daha fazla değişim gerçekleştirme

¹⁸⁰ Yelda Erden, "Kamu Ar-Ge Destekleri ve Yenilik Modelleri: Kamu Ar-Ge Politikalarının Meşrulaştırılması İçin Hangi Yenilik Modeli Seçilmeli?", *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 2009, Cilt: 1, Sayı: 2, 26-39, s. 30.

¹⁸¹ Erden, a. g. e., s. 33.

konusunda baskı yapmaktadır¹⁸². İnteraktif öğrenmede, farklı bakış açıları ve üretimlerin inovasyonu teşvik ettiği söylenebilir.

2.6.2.2. İnovasyon Sistemleri ve Network Modeli

İnovasyon sistemlerinde; inovasyonun özünün kullanım, gelişim ve yayılım etkenlerinden oluştuğu görülmektedir. Politik, sosyal ve ekonomik olarak bütün faktörlere uygulanabilirliği ve ekonomik açıdan faydalı bilginin üretimi, yayılım kullanımında ilişkilerden oluşmaktadır. Üniversiteler, destek mekanizmaları, firmalar, araştırma enstitüleri, politika ve ajanslar gibi aktörleri kapsayan “organizasyonlar” ile birey, organizasyonlar ve grup arasındaki ilişkileri düzenleyen mevzuat ana bileşenleri olarak adlandırılmaktadır. Üniversite-sanayi-devlet arasındaki ilişkileri etkileyen gelenekler, normlar gibi “oyunun kurallarından” oluşan “kurumlar” inovasyon sistemlerinin ana bileşenleri olarak ifade edilmektedir¹⁸³. İnovasyon sürecini oluşturan temel unsurlar arasındaki etkileşim bu sürecin gerçek belirleyenlerini oluşturmaktadır.

Başarılı bir inovasyon için içeride ve dışı açık paylaşım, etkileşime dayalı bir network sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzde teknoloji ve bilgiye ulaşmanın hızlı ve kolay olduğuna dikkat edilirse, işletmelerin bilimdeki ve teknolojiadaki gelişmeleri takip eden, bunları işletmeye sürekli yansıtan, aktaran ve çevredeki değişimlerin yarattığı fırsatlara cevap verebildiği açıkça görülmektedir. Enformasyonu ve bilgiyi, işletme bünyesinde inovasyona dönüştürebilecek bir iletişim ağının kurulması önem arz etmektedir. İhtiyaç duyulan bu ağ, dışı açık ve dinamik olan bir veri tabanını da gerekli kıldığı açıkça görülmektedir¹⁸⁴. İşletmelerde, inovasyon sürecinde iletişimin kolay ve rahat yürütülebilmesi için network sisteminin büyük önem taşıdığı söylenebilir.

2.7. İNOVASYON KAYNAKLARI

Özellikle içinde bulunduğumuz dönemde adından sıkça söz edilen inovasyon kavramı farklı tanımlamalar ile anlatılmaya çalışılmaktadır. Kimilerine göre icat olarak ifade edilmeye çalışılsa da bazılarının göre var olan bir ürün ya da hizmeti mevcut zaman dilimi içerisinde alıcıların beklentilerine göre üretilip satışa hazır hale getirme

¹⁸² Nihat Işık ve Efe Can Kılınc, “İnovasyon Sistemi Yaklaşımı ve İnovasyon’un Coğrafyası: Türkiye Örneği”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 2012, Cilt: 6, Sayı: 1, 169-198, s. 170.

¹⁸³ Kemal Koç ve Ahmet Mente, “İnovasyon Kavramı ve Üniversite-Sanayi-Devlet İşbirliğinde Üçlü Sarmal Modeli”, <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/makaleler/kkahm.pdf> (Erişim Tarihi: 12.06.2016).

¹⁸⁴ Uz Kurt, a. g. e., s. 47.

çalışmaları olarak da ifade edilmektedir. Bu bölümde inovasyonun kaynakları konusu üç alt başlık halinde; iç kaynaklar, dış kaynaklar ve durumsal kaynaklar konuları adı altında ele alınacaktır.

2.7.1. İç Kaynaklar

İç kaynaklar işletmenin mevcut olduğu yapısı ve kurumsal kimliği adı altında sahip olduğu değer kaynakları olarak ifade edilmektedir. İnovasyon sürecindeki iç kaynaklar konusunun izah edilebilmesi için; örgütsel bellek, entelektüel sermaye ve mevcut süreçler konu başlıklarına yer verilecektir.

2.7.1.1. Örgütsel Bellek

Organizasyonların her noktasında, her bireyin ihtiyaç duyduğu bilgilere karşı sorumluluk bilincinde olması gerekliliği, işletmeler için önem arz etmektedir. Organizasyonlar içerisindeki öğrenme yolunun, her birey için büyük bir önem taşımasından bahsedilebilir. Bilgiye karşı duyulan ihtiyaç organizasyonlar içerisinde bilgi sağlama sorumluluğunu da beraberinde getirmektedir. Organizasyon içerisinde çalışan bir bireyin sahip olduğu bilgi, diğer bireyin ya da bireylerin ihtiyaç duyabileceği bilgi olabilmektedir. İhtiyaç haline gelebilen ve sahip olunan bilgilerin neler olabileceği netleştikçe bilgi akışı daha sistemli ve hızlı bir şekilde gerçekleşebilir. Yeniliklere açık ve öğrenme odaklı işletmeler, elde ettikleri bilgileri mevcut bilgilere dönüştürerek ve o bilgilerle beslenerek kendi işletmelerindeki güçlü ve zayıf yönlerini rahatça belirlemektedir. Bir nevi mevcut durum analizlerini yapabilirler ¹⁸⁵. İşletmelerin, eksik ve güçlü yönlerini belirledikleri takdirde öğrenme odaklı davranarak sonuca daha hızlı ve etkili bir şekilde ulaşmaları mümkün olmaktadır.

İşletmelerin inovasyon düzeylerinin yüksek olması, organizasyon içerisindeki örgütsel bellek düzeyinin yüksek olması ile doğru orantılı olmaktadır. Günümüz ekonomisinde işletmelerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri, değişimin yönlendirici ve belirleyici gücüne; ayrıca örgütsel inovasyon ve öğrenme düzeylerine de bağlı olduğu düşünülmektedir. İnovasyon ve öğrenme konularının birlikte değerlendirilmesi, işletmelerin örgütsel değişimi ve varlığının devamı için gerekmektedir. İşletmelerin yaratıcılık düzeyinin artırılması ve yeni fikirler geliştirilmesi, örgütsel belleğinin mevcut durumu ile ilgili olduğu söylenmektedir.

¹⁸⁵ Yavuz Demirel ve Zeynep İskân Kubbe, "Örgütsel Öğrenmenin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 2014, Cilt: 6, Sayı: 2, 137-151, s. 142.

İşletmeye rekabet avantajının sağlanması ise inovasyon uygulamalarındaki yetenekleri ile ilgili olmaktadır. İnovasyona dönüştürülemeyen öğrenme yollarının ise işletmeye rekabet olanağı sağlayamayacağı söylenmektedir¹⁸⁶. İşletmelerin, inovasyon sürecinde en önemli kavramın örgütsel öğrenme kavramı olduğunu unutmamaları işletmelere fayda sağlamaktadır.

2.7.1.2. Entelektüel Sermaye

Sanayi devrimi sonrasındaki süreçlerde entelektüel sermaye kavramı, 1960'lı yıllarda ardından söz ettirmeye başlamakta, devam eden zaman diliminde gündemdeki yerini koruyamamakta ve o dönem ön plana çıkamamaktadır. Dönem içerisinde 1980'li yılların başlarında Japonya'daki işletmelerin piyasadaki değerlerinin arttırılmakta ve bu değerlerin rekabet gücüne hangi aşamalar uygulanarak yansıtılabileceği üzerinde araştırmalar yapıldığı söylenmektedir. Mevcut işletmelerin mevcut kaynaklarının etkin olarak kullanılması sorunu tartışılmakta ve entelektüel sermaye kavramı inovasyon kaynakları bölümünde bir kez daha gündeme gelmektedir. Entelektüel sermaye kavramı, 1990'lı yılların sonlarına doğru uygulama alanında tartışılmaya başlanarak gündeme geldiği söylenebilir. Ticari iş hayatında çağımızın değişilmez kavramının bilgi olduğu açıkça görülmektedir. İşletmeler için kolay elde edinilebilen ve birincil öneme sahip olan doğal kaynaklar, sermaye ve emek gibi üretim faktörlerinin artık bilgi faktörünün gerisinde kaldığı söylenmektedir. Yeni ekonomi sisteminde, örgütlerin bilgiyi temel kaynak olarak inşa etmeye çalışması, işletmeler için en önemli sermaye kaynağı olarak ifade edilmektedir. Sermaye kavramı, devamlılığı konusunda önemli etkilere sahip olduğu ve bu etkinin öneminin her geçen gün daha da artmakta olduğu söylenebilir¹⁸⁷. İşletmelerde en önemli faktörün bilgi olduğunu, rekabette, sermaye alanında ve kriz durumlarında işletmenin devamlılığının bilgi tarafından sağlandığının unutulmaması gerekmektedir.

Entelektüel sermaye, işletmelere rekabet avantajı sağlayan, kullanıldıkça işletmenin temellerini ve değerini arttıran bir kavram olarak açıklanmaktadır. İşletmelerin, entelektüel sermayenin devamlılığını ve gelişimini sağlayamadıkça faaliyetlerinin devamlılığını sağlayamayacağı da ifade edilmektedir. İşletmelerin rekabetçi ortamlarda devamlılığını sağlayabilmek için kullandığı entelektüel sermaye, işletmenin bilançosunda maddi olarak görünmeyen bütün varlıkları

¹⁸⁶ Özdevecioğlu ve Biçkes, a.g.e., s. 36.

¹⁸⁷ Sevinç Gülseçen, *Bilgi Yönetimi*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2015, s. 122.

içermektedir¹⁸⁸. İşletmelerin, bilançolarındaki maddi olmayan kaynaklarının güçlülüğünün devamı için entelektüel sermaye kavramına önem vermeleri gerekmektedir.

2.7.1.3. Mevcut Süreçler

İşletmelerde müşteri isteklerine, beklentilerine yönelik ürünlerin ortaya koyulması, yönetim fonksiyonlarının verimli ve etkin bir şekilde kullanılması sonrası ortaya çıkmaktadır. Mevcut süreçler, bu amacın gerçekleştirilmesinde kullanılan birçok teknikten birisi olarak ifade edilmektedir. Son zamanlarda teknolojik gelişmeler ve rekabetin artması sonucunda mevcut süreç yönetimi, gözde uygulamalar arasında yerini almaktadır. Gerek hizmet gerekse üretim sektöründe giderek artan kavramlar karlı, verimli ve etkin işletmelerin yaratılmasında büyük önem taşımaktadır¹⁸⁹. Teknoloji ile birlikte rekabetin yoğun olduğu durumlarda işletmelerin durum analizi yaparak süreçleri iyi değerlendirmeleri gerekmektedir.

2.7.2. Dış Kaynaklar

Dış kaynaklar işletmenin mevcut olduğu dış yapısı ve piyasadaki kurumsal kimliği adı altında sahip olduğu değer kaynakları olarak ifade edilmektedir. İnovasyon sürecindeki dış kaynaklar konusunun izah edilebilmesi için; kullanıcılar, tedarikçiler, rakipler, endüstri ve pazar yapısı, üniversiteler ve araştırma kuruluşları konu başlıklarına yer verilecektir.

2.7.2.1. Kullanıcılar

Deneyim ve bilgi bakımından organizasyon bünyesindeki kullanıcılar arasında geliştirilecek olan hizmet ya da üründen beklentisi yüksek olan kullanıcılar, organizasyonları inovasyon yapmaya yönlendirmektedir. Organizasyonları inovasyon yapmaya yönlendirdiği için yönlendiren kullanıcılar olarak adlandırılmaktadır. Yönlendirici kullanıcıların, fikir geliştirme sürecine ortak olduğu ifade edilmektedir. Yönlendirici kullanıcıların, ortaya çıkan yeni hizmet ya da ürünün performansı üzerinde önemli etkisi olduğu yapılan birçok araştırma sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalarda yeni ürünler için pazarlama bölümlerinin ve Ar-Ge çalışmaları sonucunda ortaya çıkan ürünlerin daha fazla tercih edildiği

¹⁸⁸ Elif Haykır Hobikoğlu, "Entelektüel Sermayenin Önemi, Sınıflandırılması ve Ölçme Yöntemleri: Kurumsal Bir Çerçeve", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, Cilt: 1, 86-99, s. 88.

¹⁸⁹ Özkan Tütüncü, Özlem İpekgil Doğan ve Mert Topoyan, "Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması", http://web.deu.edu.tr/kalite/dosyalar/ulusal_bildiri/EkG.pdf, (Erişim Tarihi: 16.06.2016).

görülmektedir. Yeni organizasyonlar çoğunlukla; kullanıcılar ile detaylı mülakatları, pazar araştırmaları ve kullanıcı grup tartışmaları sonrası tercih sırasında yeni ürünlere ulaşmak için kullanılmaktadır. İnovasyon konusunda, aktif bir inovatör olarak kullanıcıların katılımının sağlandığı, inovasyonlarda bir paradigma değişikliğinin sonucu olarak oluşmaktadır. Kaynakların tamamı için geriye kalan aktörlerin saf dışı bırakılması işlemi, yönlendirici kullanıcıların seçilmesi ile yapılmaktadır¹⁹⁰. İşletmelerin kullanıcının istek ve beklentilerini doğru tespit etmesi gerekmektedir.

İnovasyon uygulamalarında yeni buluşlar, kullanıcıların kapsamlı bir şekilde problemlere çözüm bulmak amacıyla uygulamalar yapması ile meydana gelmektedir. Organizasyon veya bireyler yeniden buluşun sonucu olarak farklı bir problemi başka alandaki inovasyonla eşleştirebilir. İnovasyon ile ilgili olarak herhangi bir arayışı motive eden bir problem, inovasyonun kullanımını da belirlemektedir¹⁹¹. İnovasyon sürecinde yaşanan problemlerde inovasyonun yapısının etkinliği sebebi ile yeniden buluş yapılarak soruna çözüm bulunması mümkün olabilir.

2.7.2.2. Tedarikçiler

İşletmelere hammadde, insan gücü, enerji ve yarı mamul vb. gibi temel üretim girdilerini temin eden kişiler veya kuruluşlar, tedarikçiler olarak adlandırılmaktadır. Tedarikçilerden temin edilen temel üretim girdilerinin kaliteli olması, işletmeler için büyük önem ifade etmektedir. İşletmelerin tedarikçiler ile iyi ilişkiler halinde bulunması gerekmektedir¹⁹². İşletmelerde kullanılacak olan materyallerin kalitesi ile buluşlarının kalitesinin birbiriyle ilişkili olduğunun bilinmesi ve bu doğrultuda kaliteli materyallerin kullanılmasına dikkat etmeleri tavsiye edilmektedir.

İşletmeler açısından tedarikçi seğiminin önemi, gün geçtikçe artmaktadır. İşletmelerin çalıştıkları tedarikçi sayısını azaltması ve tedarikçiler ile yakın ilişkiler geliştirme isteği bu durumu açıkça ortaya koymaktadır. İşletmelerin çalışma stratejilerinde, az sayıda tedarikçi ile çalışmayı tercih etmeleri sonucunda az sayıda tedarikçiye daha fazla iş vermekteler. İşletmelerin, tedarikçi seçim problemleri ve işletmenin birden fazla tedarikçi ile işbirliğine girmesi gibi sorunlara temel çözümler

¹⁹⁰ Gürkan, a. g. e., s. 2.

¹⁹¹ Yılmaz, a. g. e., s. 198.

¹⁹² İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2014, s. 33.

bulunmaktadır¹⁹³. İşletmelerin, tedarikçi sayısını asgari seviyeye çekmesi tavsiye edilmektedir.

Tedarikçiler mevcut pazarlarında, kendileri için öncü konumundaki müşterileri ile birlikte ortak çalışmalar yürüterek birtakım faydalar elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Müşteriler ile tedarikçiler arasında güçlü bir iş ortaklığına gidilmesi esas amaçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme ve tedarikçiler için her iki tarafı en iyi şekilde bir araya getirebilecek inovatif çözümler belirlenebilir, işletmelerin ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarına göre çalışmalar başlatılabilir¹⁹⁴. İşletmelerin tedarikçileri ile yakın ilişki kurmaları işletme için fayda sağlayabilir.

2.7.2.3. Rakipler

Günümüz dünyasında rekabetin yoğun olması ve işletmelerin devamlılığı için ciddi tehdit olarak görülen yakın çevre faktörlerinden birisi de rakipler olarak ifade edilmektedir. Benzer hizmet ve ürünleri piyasaya süren rakipler, işletmelerin üretim ve pazarlama faaliyetlerini yakından ilgilendirmektedir. Rakiplerin tutundurma çabaları için yaptıkları harcamalar, sahip oldukları dağıtım kanalları, fiyat düzeyi ve rakip ürünlerin üstün yönleri işletmenin başarı şansının belirleyici unsurları olarak gösterilmektedir. İşletmelerin rakipleri çoğunlukla; fiyatları düşük, reklam ve kaliteli ürüne sahip olabilmek için yoğun harcamalar yapmaktadır. Faaliyetlerini etkin bir biçimde sürdürebilme ve kurdukları dağıtım ağları ile piyasayı kontrol edebilme çalışmaları, rakiplerle rekabet etme faaliyetlerinde durumu oldukça zorlaştırmaktadır¹⁹⁵. Faaliyetlerin zamanında pazara sürülebilmesi için işletmelerin rakiplerini iyi takip etmeleri önerilmektedir.

İnovatif faaliyetleri genellikle işletmelerin rakipleri gerçekleştirdiği ve bu faaliyetler, işletmeleri yoğun rekabetin yaşandığı pazarda inovasyona yönelten bir diğer faktör olarak gösterilmektedir. Yeni girişimler ve inovatif projeler, rakiplerin inovasyon ile ilgili faaliyetlerinin uygulamaya koyulması noktasında bir ölçü oluşturmaktadır. Üretilen ürünlerin, pazardaki riskinin azaltılabilmesi için rakiplerin geliştirdikleri inovasyon faaliyetlerinin taklit edilmesi işletmelere fayda sağlamaktadır. Yapılan uygulamalar, sektörün mevcut statükosunu devam ettirmeye ve rakibin üstünlüğünü önlemeye yardımcı olmakta ve işletmelerin pazar payını, pazar

¹⁹³ Ali Özdemir, "Ürün Grupları Temelinde Tedarikçi Seçim Probleminin Ele Alınması ve Analitik Hiyerarşi Süreci ile Çözümlemesi", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 2010, Cilt: 3, Sayı: 4, 55-84, s. 61.

¹⁹⁴ Yılmaz, a. g. e., s. 458.

¹⁹⁵ Küçük, a. g. e., ss. 77-78.

performansını arttırmamaktadır¹⁹⁶. İşletmelerin rakiplerini taklit etmesinin, kendilerini rekabet ortamında koruma altına almada fayda sağlamaktadır.



¹⁹⁶ Yılmaz, a. g. e., s. 21.

2.7.2.4. Endüstri ve Pazar Yapısı

İşletmeler için inovasyon faaliyetleri, önce işletmelerin organizasyon yapılarında daha sonra mevcut pazarda bir takım değişikliklere neden olmaktadır. İnovasyonların diğerlerinin etkilerinin kısa sürmesinin aksine, yeni pazarlar oluşturan inovasyonların etkileri oldukça uzun sürmektedir. Pazar yapılarının etkilenmesi için inovasyon yapan organizasyon ya da kişilerin, pazarların yapısını etkilemesi için girişimci yapıya sahip olması gerekmektedir. İnovasyonlar aksi takdirde, etki sınırları çok dar ve salt icat olarak kalmaktadır. Mevcut olan pazarın yapısının değiştirilmesine etki eden ürünler, hizmetler ve stratejileri kullanıcı süreci yönlendirmektedir. Kullanıcı süreci inovasyonda, araştırmacılar tarafından ortaya atılan iki büyük bulguya dayanmaktadır. Birincisi; araştırmacıların önemli birçok ürünün ticari olarak üreticiler yerine kullanıcılar tarafından düşünülmesi ve prototipinin üretildiğini bulmaları durumu olarak ifade edilebilir. İkincisi ise, pazarın yapısını değiştiren ürünlerin, ortalama kullanıcılardan daha fazlasına ihtiyaç duyan ve pazar trendlerinin ilerisinde olan, yönlendiren kullanıcılar tarafından geliştirilme eğiliminde olduğunun keşfedilmesi olarak ifade edilmektedir¹⁹⁷. Hizmet ve ürünlerin pazara sunulması aşamasında alıcıların pazarın yapısını şekillendirecekleri unutulmaması gerekmekte ve pazara sürülecek olan ürün ile ilgili çalışmaların yapılması da büyük önem taşımaktadır.

2.7.2.5. Üniversiteler ve Araştırma Kuruluşları

İnovasyonun çıkış noktasında araştırma kurumları ve üniversiteler, köprü görevini üstlenen en etkin inovasyon kaynakları konumunda yer almaktadır. Üretim faktörlerinin en önemlisi ise beyin gücü olarak ifade edilmektedir. Beyin gücü, entelektüel sermaye ve beşeri sermayenin yeni ekonomi anlayışında gelişiminin en önemli unsuru olarak gösterilmektedir. Faaliyete geçtikleri ilk zamanlarda araştırma kuruluşları veya üniversitelerin ortaya koydukları araştırma sonuçlarının, laboratuvarların ve tesislerin kullanmış olduğu küçük, yeni ve inovatif şirketlere tamamlayıcı şirketler adı verilmektedir¹⁹⁸.

Belirli bir yenilik düzeyi için yapılan uygulamaların bütün inovasyonları içermeleri gerekmektedir. İnovasyonların orijinal olması için üç kavram gerekmektedir. Bunlar¹⁹⁹:

- 1- İnovasyonun pazar için yeni olması,

¹⁹⁷ Gürkan, a. g. e., s. 35.

¹⁹⁸ Hobikoğlu, a. g. e., s. 39.

¹⁹⁹ Yılmaz, a. g. e., s. 171.

- 2- İnovasyonun dünya için yeni olması,
- 3- İnovasyonun firma için yeni olması yer almaktadır.

İşletmelerde yapılan yeni inovasyonların işletmelerin; işletme içinde, işletme dışında ya da işletmeler veya kamu araştırma kurumlarıyla iş birliği halinde geliştirilen; yenilik yapma, yayılım gösterme ve kendisini kanıtlamasıyla ilişkili olduğu söylenebilir.

2.7.3. Durumsal Kaynaklar

Durumsal kaynaklar işletmenin mevcut olduğu örgütsel yapısı ve kurumsal olarak bilgi gizliliği politikalarını ifade etmektedir. İnovasyon sürecindeki durumsal kaynaklar konusunun izah edilebilmesi için; stratejik ortaklık kaynağı ve örtülü bilgi kaynağı konu başlıklarına yer verilecektir.

2.7.3.1. Stratejik Ortaklık Kaynağı

Stratejik ortaklık (İş Birliği Ağı); kapsamlı ve uzun vadeli amaçlara hizmet eden stratejik işbirliğinin üzerinde bir aşama olarak ifade edilmektedir. Stratejik ortaklıkta uluslararası bir düzen ya da bir bölge ile ilgili köklü çıkarlar ve hedefler öngörülmektedir. Stratejik ortaklıkların hepsi, stratejik işbirliği anlamına gelmekte; fakat her stratejik işbirliği, stratejik ortaklık anlamına gelmemektedir. Genellikle her stratejik ortaklık kavramında bu aşamada hatalar yapılmaktadır. Stratejik ortaklık kavramını, stratejik iş birliği kavramından ayıran önemli detaylar; belirlenen hedeflerin kapsamlı ve köklü olması olarak tanımlanabilir. Stratejik ortaklığın, devlet dışı aktörler ve karşılıklı bağlılık kavramlarının birbirleri ile ilişkileri doğrultusunda kalıcı ve uzun vadeli olması sağlanabilir. Stratejik iş birliğinde bu durum farklılıklar göstermektedir. Süreklilik ve devamlılığın esas olması nedeniyle stratejik ortaklıkta, şartlar değişkenlik gösterse bile bağlar kuvvetli ve dayanıklı olabilir²⁰⁰. Ekonomik ve teknolojik olarak güçlü olan işletmelere stratejik ortaklıklarda yabancı işletmelerle işbirliği yapmaları konusunda öneriler yapılabilir.

Teknoloji ve ürünü geliştirmek için iki veya daha fazla sayıda firmanın bir araya gelmesi ile stratejik ortaklıklar kurulabilir. Stratejik ortaklıklar, resmi veya resmi olmayan yollarla meydana gelmektedir. Stratejik iş birliklerinde çoğunlukla ileri aşamalarda pazara yakın geliştirme çalışmaları yürütülürken; bu durum konsorsiyum

²⁰⁰ Gültekin Sümer, "Stratejik İşbirliği ve Stratejik Ortaklık Kavramlarına Karşılaştırılmalı Bir Bakış", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2010, Cilt: 10, Sayı: 1, 671-698, s. 678.

(şirketler birliği) tarzındaki iş birliklerinde temel araştırmalara odaklanmaktadır²⁰¹. Stratejik ortaklıklarda yapılan işbirliğinin resmi olup olmamasına bakılmamakla birlikte, bu konuda dikkat edilmesi gereken en önemli faktörün işbirliği yapılacak olan stratejik ortağın göstereceği hassasiyet olduğu söylenebilir.

2.7.3.2. Örtülü Bilgi Kaynağı

Yüzyıllar boyunca bilgi kavramı, insanlık için büyük önem arz etmektedir. Günümüzde ve gelecekte de bu durum vazgeçilmez bir hal almaktadır. Bilgi, değişimin ve rekabetin kaynağı olarak gösterilebilir. Örtülü bilgi ise; düşünceler ve aktarılamayan duygular olarak ifade edilmektedir. Örtülü bilginin, deneyim ve tecrübe ile karşı tarafa aktarıldığı için ifade edilmesinin zor olduğu söylenmekte; avantaj sağlamak ve üstünlük kurma açısından yararları göz ardı edilememektedir. Sahip olduğu kaynaklar örtülü olduğu için örtülü bilginin özünde örtülülük bulunmaktadır. Kültürel, dini ve fiziki şekilde oluştuğu için örtülü bilgi olarak adlandırılmaktadır. Üstünlüğün ve rekabetin özünde örtülü bilgi kaynağı bulunmaktadır. Kaynakların ön plana çıkmasında örtülü bilginin hareket noktası konumunda bulunduğu söylenebilir²⁰². Bilgi kaynaklarına bakıldığında örtülü bilginin oluştuğunu görmek mümkün olmaktadır.

2.8. İNOVASYON STRATEJİLERİ

İçinde bulunduğumuz yüzyılda adından sıkça söz edilen inovasyon kavramı farklı tanımlamalar ile anlatılmaya çalışılmaktadır. Kimilerine göre icat olarak ifade edilmeye çalışılsa da bazılarına göre var olan bir ürün ya da hizmeti mevcut zaman dilimi içerisinde alıcıların beklentilerine göre üretip satışa hazır hale getirme çalışmaları olarak ifade edilmektedir. Birden çok tanımlamaları kapsayan inovasyon ile ilgili stratejik konuları kapsayan bu kısımda İnovasyon stratejileri başlığı altında; Freeman ve Soete'nin Sınıflandırması, Miles ve Snow'un Sınıflandırması, Trott'un Sınıflandırması, Tid vd. nin Sınıflandırması ve Gilbert'in Sınıflandırması incelenecektir.

2.8.1. Freeman ve Soete'nin Sınıflandırması

Freeman ve Soete'nin sınıflandırması konusunun anlaşılabilmesi açısından bu kısımda; saldırgan inovasyon stratejisi, savunmacı inovasyon stratejisi, taklitçi ve

²⁰¹ BTO, a. g. e., s. 22.

²⁰² Süleyman Bolat, "Örtülü Bilgi Kaynaklarının Keşfi ve Somutlaştırılması: Şirince Örneği", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Sayı: 34, 339-359, s. 340.

bağımlı inovasyon stratejisi, geleneksel ve fırsatçı inovasyon stratejisi konu başlıkları izah edilecektir.

2.8.1.1. Saldırgan İnovasyon Stratejisi

Pazara sunulan ürün veya hizmetler, saldırgan inovasyon stratejisinde rakiplerden daha önce geliştirilmekte ve mevcut pazara sunulmaktadır. Saldırgan inovasyon stratejisinde temel amaç, pazarda ve teknik alanda öncü konumda olmak gösterilebilir. Bağımsız ve güçlü Ar-Ge yapısı, saldırgan inovasyon stratejisinde olmazsa olmaz konumunda bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bulguların vakit kaybetmeden uygulamaya konulması ve üstünlük anlayışının sürdürülmesi büyük önem ifade etmektedir. Saldırgan inovasyon stratejisinde ilk evrelerinde, ürün tüketen ya da satan kişilerin bilgilerinin artırılması gerekmektedir. Bilgi artışının sağlanabilmesi için uygulama alanları, eğitim setleri, el kılavuzu ve kitap gibi hizmetlerin sunulması önemli faydalar sağlamaktadır. Ar-Ge faaliyetlerinin payının %50'lere ulaşmasının saldırgan inovasyon stratejilerini uygulayan işletmelerde görüldüğü söylenebilir. Ar-Ge faaliyetleri için yapılan giderlerin ortalama payının %10 civarında olması, saldırgan inovasyon stratejisinin tercih edilmediğini ifade etmektedir. İşletmelerin temel amaçları kar olduğundan dolayı, yüksek getiri sağlayabilen saldırgan inovasyon stratejilerini tercih edilebilir konuma getirmektedir²⁰³. Riskin yüksek olabileceği durumunun, işletmeler tarafından iyi kavranması gerekmektedir.

Günümüzde rekabetin artması nedeniyle işletmelerin mevcut pazarda devamlılığını ve kar marjını yükseltmeleri için yeni arayışlar içerisinde bulunması amacı görülmektedir. Saldırgan inovasyon stratejisi, işletmelerin yeni bir üretim sürecini veya yeni bir ürünü rakip işletmelerden önce geliştirip mevcut pazara sunulmasına olanak sağlamaktadır. İşletmelerin mevcut pazarda öncü ve teknik alanda lider konuma gelebilmelerine olanak sağlayabilir. İşletmelerin rekabet ortamında faaliyetlerinin devamlılığı için teknoloji ve bilim ile iç içe olması ve güçlü bir Ar-Ge'ye sahip olmaları gerekmektedir. Üstünlüklerden ve teknolojik yeniliklerden hızlı bir şekilde faydalanmaları gerekmektedir. Saldırgan inovasyon stratejisini benimseyen işletmelerin, mali açıdan avantajları değerlendirilirken dezavantajlarının da unutulmaması gerekmektedir²⁰⁴. Saldırgan inovasyonun diğer inovasyon stratejilerine göre risk olasılığı fazla olmasına rağmen sonuçlarının olumlu olması durumunda, kar marjının en yüksek olduğu inovasyon çeşidi olduğu söylenebilir.

²⁰³ Hobikoğlu, a. g. e., s. 187.

²⁰⁴ Örucü vd., a. g. e., s. 63.



2.8.1.2. Savunmacı İnovasyon Stratejisi

Savunmacı inovasyon stratejilerini benimseyen işletmelerin, pazarda öncü olmayı pek sevmedikleri söylenebilir. Teknolojik değişimlerden yararlanmamayı ve geride kalmayı tercih etmemektedir. Öncü olmanın taşıyacağı sorumluluk ve risklerin ağır olabileceğinin farkında olmaktadır. Saldırgan inovasyon stratejilerini uygulayan işletmelerin hatalarından ve açtıkları pazarlardan yararlanabilmeyi hedeflemektedirler. Savunmacı inovasyon stratejisini uygulayan işletmeler, orijinal yenilik türleri için kapasitelerini düşürebilir. Pazarlama alanında özel bir güç, yetenek veya değişim mühendisliği alanlarında yetenek sahibi olabilirler. Savunmacı inovasyon stratejisini tercih etmelerinin nedeni, bütün söylenen kavramların benzer ya da karışımı faktörler de olabilir. Stratejiyi uygulayan başarılı rakipleri tarafından saf dışı bırakılan işletmeler, mecburen savunmaya yönelik stratejiler de izlemek durumunda kalmaktadır. Savunmacı inovasyon stratejisini uygulayan işletmeler böyle bir durumda çoğu zaman pazara girme konusunda tereddütler yaşayabilir ve beklemeyi tercih edebilirler²⁰⁵. Savunmacı inovasyon sürecinde işletmelerin ürünlerini pazara sunmaları ve pazar faaliyetlerine devam etmeleri gerektiği söylenebilir.

İnovasyon uygulama sürecinde işletme, pazarda başarısız olma ve büyük zarar etme riskini göz önünde bulundurarak savunmacı pozisyonda kalmayı tercih etmektedir. Savunmacı stratejiyi uygulayan işletmeler, pazara ilk giren olmayı ve teknolojik üretimde öncü olmayı tercih etmemektedir. Radikal yenilikten kaynaklanan riskten ve Ar-Ge maliyetlerinden kaçınma savunmacı inovasyon strateji için hareket noktası olarak ifade edilmektedir. Savunmacı stratejiyle hareket eden işletmeler, teknolojiye iyileştirmeler yapmayı teknolojik yenilik yapmaya tercih etmektedir. Tedbirli yenilik yapmayı, radikal yenilik yapmaya tercih etmektedir. Savunmacı yenilik stratejisini bünyelerinde uygulayan işletmeler, mevcut pazarlara iyileştirme yaptıkları ürünleri gönderip bu pazarda pay sahibi olabilmek için fazla çaba göstermektedirler²⁰⁶. Savunmacı inovasyon taktiğini uygulayan işletmelerin, ürünlerinin oluşum aşamasında maddi harcamaları fazla olmasa da ürünlerini pazara sunduktan sonra tutunma adına fazla harcamalar yaptıkları belirtilebilir.

2.8.1.3. Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejisi

²⁰⁵ Örucü vd., a. g. e., s. 66.

²⁰⁶ Mehmet Deniz, "KOBİ'lerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007, 141-175, s. 155.

Taklitçi inovasyon stratejisini uygulayan işletmeler, ellerindeki mevcut bilgi ve teknolojileri kullanarak yenilikleri uzaktan izlemeyi tercih ettikleri söylenebilir. Taklitçi inovasyon stratejilerinin sonucu olarak, patentler ile koruma altına alınmış yenilikler ve patent süresinin dolması da örnek olarak gösterilebilir. Uygulamalarda bulunan işletmeler, herhangi bir lisans ücreti ödeme durumu ile karşı karşıya kalmamaktadır. Taklitçi inovasyon stratejisini uygulayan işletmeler, yeni pazarlara girebilirlerse taklit ettikleri yeniliklerden daha fazla kar elde etmektedirler. Maliyet analizi açısından giderler düşük olacağı için işletmeler maliyet avantajına sahip olabilir. İşletmeler böylece pazara ve piyasaya ürünü daha ucuz olarak sunmaktadır. Üretim becerisi ve teknik bilgi gereksinimi, işletmeler için büyük önem ifade etmektedir. Bağımlı işletmelerde bu durum tam tersi şeklinde yol almaktadır. Ar-Ge çalışmaları ile ürün tasarımında hiçbir girişimde bulunmayan, sermayesi ve kendisi küçük işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Bağımlı işletmeler, büyük işletmelerin taşeronu ve alt firmaları gibi çalışmaktadır. Pazarlarını genişletme ve farklılaşmaya yolunda hareket etme düşüncesi ile bağımlı işletmeler, bağımsızlıklarını da kaybetmek istememektedir²⁰⁷. Taklitçi inovasyon stratejisini uygulayan işletmeler, riskin ve maliyetin en az olduğu inovasyon stratejisini kullanmaktadır.

Mevcut pazarda, öncü konumdaki işletmelerin ürettikleri inovatif ürünler, savunmacı inovasyon stratejisi izleyen işletmeler tarafından üretilmemektedir. Savunmacı strateji izleyen işletmeler yeni ürünlerde oluşabilecek hata paylarını tolere edecek uygulamalar geliştirmek, yeni patent alabilme çalışmaları ve öncü işletmelerin oluşturduğu pazara girebilmek için bu yola başvurmaktadır. Taklitçi strateji izleyen işletmelerde bu durum diğerinin aksine üretim giderleri minimum tutularak benzer ürün üretilmektedir. İşletmeler parça imalatı ve ara ürün imalatı yapan işletmeler ile birlikte hareket etmektedir. Düşük maliyetler ve girişim yeteneği taklitçi inovasyon stratejisinde önemli bir yer tutmaktadır. Kısıtlı kar marjları ve düşük maliyetler ile taklitçi inovasyon stratejisini uygulayan işletmeler kısa sürede yüksek kar elde edebilecek konuma ulaşabilirler²⁰⁸. Taklitçi inovasyon yapan işletmelerin paten sorunu ile karşılaştıkları bilinmektedir. Bununla birlikte pazarda tutunmak için politika üretmeleri söz konusu olmaktadır.

2.8.1.4. Geleneksel ve Fırsatçı İnovasyon Stratejisi

Teknolojik alanlarda beceriler ve mesleki yetenekler, geleneksel inovasyon stratejisi alanında kullanılmaktadır. İşletmeler, ürettikleri ürünlerde uzmanlık ve

²⁰⁷ Örucü vd., a. g. e., s. 63.

²⁰⁸ Hobikoğlu, a. g. e., s. 188.

beceri isteyen işlerde üretim yaptıkları için ürünlere talepler yoğun olabilir. İşletmeler, mevcut pazarda çoğunlukla değişiklik yapma gereksinimine ihtiyaç duymamaktadır. İşletmelerin mevcut yapıları ürün yenilenmesine olanak sağlayacak donanım ve kapasiteye uygun olmadığı için bu durumun tam tersine hareket edememektedirler²⁰⁹. Geleneksel inovasyon stratejisini tercih eden işletmelerin, sundukları ürünlerin maliyetli ve özel oldukları için pazarda bir sıkıntı ile karşılaşmadıkları söylenebilir.

Rekabet ortamında risk almak istemeyen fakat pazarda var olmak isteyen işletmeler, fırsatçı inovasyon stratejisini tercih etmektedir. İşletmeler, fırsatçı inovasyon stratejisi çalışmalarında Ar-Ge çalışmalarına ağırlık vermektedirler. Ekonomik olarak kendilerini yormayacak minimum maliyet ve yenilikçi anlayışa sahip olmaları sebebi ile işletmeler, fırsatçı stratejileri tercih etmektedir. Fırsatçı inovasyon stratejilerinde işletmeler; inovatif ürünleri pazara sunma aşamasında doğru zamanı beklemektedir. Öncü konumdaki işletmenin boşluklarını ve zayıflıklarını iyi değerlendirmeye çalışmaktadır²¹⁰. Fırsatçı inovasyon çeşidini uygulayan işletmeler, albenisi yüksek ve maliyetleri az olan ürünleri pazara sunarak pazardaki büyük dilime sahip olmaktadır.

2.8.2. Miles ve Snow'un Sınıflandırması

Miles ve Snow'un sınıflandırması daha net anlaşılabilmesi açısından bu kısımda; savunmacı strateji, öncü strateji, analizci strateji ve tepkici strateji konularına yer verilecektir.

2.8.2.1. Savunmacı Strateji

Yoğun rekabetin yaşandığı ortamlarda işletmeler bazı durumlarda ürünlerini veya hizmetlerini pazara sunmadan önce pazarın mevcut durumunu izlemeyi tercih etmektedir. Pazar ile ilgili mevcut bilgilere ulaşıldığı zaman izlenecek stratejiye karar verilmektedir. Savunmacı strateji anlayışını benimseyen işletmeler, tecrübeli yöneticiler tarafından yönetilen, durağan ve dar ürün/hizmet pazarındaki bütün müşterilere değil de belirli bir gruba hitap etmeyi amaçlamaktadır. Savunmacı strateji anlayışındaki işletmelerin üst düzey yöneticileri, işletmelerinin sınırlı faaliyet alanı içerisindeki bütün faaliyetlerde uzmanlaşmış konumda bulunmasına olanak sağlamaktadır. Böylece doğabilecek yeni fırsatlar için pazar alanlarının tarama

²⁰⁹ Deniz, a. g. e., s. 156.

²¹⁰ Örucü vd., a. g. e., s. 66.

eğilimine ihtiyaç duyulmamaktadır. Savunmacı strateji anlayışında işletmeler için mevcut faaliyetlerin verimliliğinin artırılması her zaman öncelik tercihi olmaktadır. Bütün çalışmalara rağmen araştırmacılar ve savunmacılar çevredeki değişmelere tepki veren iki zıt kutup konumunda bulunmaktadır²¹¹. Savunmacı inovasyon uygulayan işletmelerin, uzman oldukları alandaki ürünler ile pazara girdikleri söylenebilir.

Savunmacı stratejiyi izleyen işletmeler pazara girerken ön planda olmama ve dar ürün yelpazesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yapılan bütün faaliyet ve çalışmalar işletmenin istikrarının devamlılığına yönelmektedir. Savunmacı strateji anlayışında işletmeler, faaliyet alanlarında kendilerine sosyal ya da ekonomik bir fayda sağlamayan değişikliklerle doğrudan ilgilenmemektedir. Esas ilgilenilen hususun, verimlilik ve verimliliğin artırılmasına yönelik olduğu söylenebilir. İşletme için standartların geliştirilip performans ölçümüne olanak sağlandığı görülmektedir²¹². İşletmelerin ürünlerini, riskin en az olduğu zamanlarda pazara sunmaları, rekabet ortamında işletmelere büyük fayda sağlamaktadır.

2.8.2.2. Öncü Strateji

Rekabetin yaşandığı ve mevcut pazarda öncü stratejiyi izleyen işletmelerin, pazardaki olan ve oluşabilecek fırsatlara ve geniş ürün hatları ile ürün yenilikçiliğine odaklanmak eğiliminde olduğu söylenebilir. İşletmelerin öncü strateji uygulamalarında verimlilik kavramı ile değil de yenilik yapma üzerinde durdukları söylenebilir. İşletmelerin pazara ilk girenin sahip olabileceği avantajların ve yeni pazar oluşturabilme olanaklarının farkında olmaları nedeni ile öncü stratejiye yöneldikleri söylenebilir²¹³. Öncü stratejisini uygulayan işletmeler, pazara ilk giren işletme olmakla birlikte pazardan en fazla kara sahip olarak ayrılmaktadır.

2.8.2.3. Analizci Strateji

Analizci strateji; işletmelerin yoğun rekabet ortamında uygulayabilecekleri derin problemleri çözebilme çalışmaları ile ilgili bir strateji kavramı olarak ifade edilmektedir. İşletmelerde uygulanacak olan analizci strateji, üst yönetimin işletmeler

²¹¹ Abdül Metin Dinçer vd., "Firmanın Tercih Ettiği Stratejinin Belirlenmesinde Girişimci Tipinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.B.B.F. Dergisi*, 2012, Cilt: 7, Sayı: 2, 241-261, s. 245.

²¹² Cem Tanova ve Himmet Karadal, "Kurumsal Strateji ile İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi", *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*, 2004, Cilt: 19, Sayı: 2, 123-136, s. 125.

²¹³ Atılhan Naktiyok ve Canan Nur Karabey, "İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları ile Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki", *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 2010, Cilt: 62, Sayı: 4, 203-225, s. 209.

açısından doğabilecek fırsatları belirleme aşamasında çevrelerinde yaşanan olaylar ile ilişkili çeşitli eğilimler ve faydalar sağlamaktadır. İşletmeler, üst yönetimin faaliyetlerinden kaynaklanan eksiklikleri belirleme aşamasında analizci stratejileri kullanmaktadır. Analizci stratejilere yönelen işletmeler; ilerleyen dönemlerde uygulanacak olan projelerde kendi yönetim uygulamalarını geliştirmek, maliyetlerini azaltmak, vakit kaybını önlemek ve kaliteli buluşlar yaparak pazarda yer alabilme istemektedirler. İşletmelerin inovasyon sürecinde faydalı ve doğru kararlar alabilmeleri için analiz sürecinin önemi göz ardı edilememesi gerekmektedir. İnovasyon süreci içerisindeyken işletmeler, strateji belirleme aşamasında enformasyon kaynaklarını ve sahip olduğu iç kaynakları kullanmak üzere hareket ederlerse; teknoloji, süreç, ürün konularında farklılık yaratabilecek inovasyon ve icatların gerçekleştirilebilmesi, uygulanabilmesi evrelerinde zorluklarla karşılaşabilirler²¹⁴. Analizci stratejisini uygulayan işletmelerin, pazarın yapısını ve dış kaynakları iyi analiz etmeleri gerekmektedir.

İşletmelerin uyguladıkları analizci strateji, savunmacı ve atılgan stratejik uygulamaların karışımı olarak ifade edilmektedir. Analizci stratejileri uygulayan işletmeler için kararlılık ve yenilik kavramları arasında denge kurulmaya çalışılmaktadır. Yeni pazar ve ürün fırsatları araştırılırken diğer taraftan işletmeler faaliyetlerine devam etmektedir. Doğabilecek risk ve tehditlere karşı rakiplerini izlemektedir. İşletmeler, rakip işletmeler tarafından gerçekleştirilen taktik ve davranışları benimseyip kendi işletmelerinde uygulamaya çalışmaktadır. Yapılan bu uygulamalardan dolayı analizci stratejiyi izleyen işletmeler için pazar takipçileri de denilmektedir. Analizci strateji uygulayan işletmeler, değişken ve kararlı olmak üzere iki farklı ürün pazarı alanı şeklinde çalıştıkları söylenebilir. İşletmelerin uygulamalardaki amacı, analiz stratejileri sonucunda esneklik ve kontrolü birleştirip fırsatlardan faydalanmaya çalışmaktır. İşletmelerin, kendilerine ait olan pazar ve ürün alanlarına nüfus etme stratejilerini uygulama eğiliminde oldukları söylenebilir²¹⁵. Analizci stratejileri izleyen işletmelerin, yeni pazarlara girmek için ürün ve pazar geliştirme stratejilerini uygulamaları yararlı olabilir.

2.8.2.4. Tepkici Strateji

İşletmelerin tepkici strateji uygulamalarında, üst yönetimlerince belirsizlik ve değişimi algıladığı fakat onunla başa çıkılmakta yetersiz kaldıklarından

²¹⁴ Yılmaz, a. g. e., s. 527.

²¹⁵ Mahmut Akbolat, "Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow'un Stratejik Tipolojisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Cilt: 11, Sayı: 3, 127-146, s. 134.

bahsedilmektedir. Tepkici strateji uygulamalarında işletmeler, kendileri için oluşan tehditlerden kaçınmayı çevresel değişimin oluşturduğu fırsatları değerlendirmeye tercih etmektedir. Tepkici stratejide işletmelerin esas amaçları, bir stratejiyi takip etmek yerine varlıklarını koruma eğiliminde bulunma çalışmaları olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin bu sebepten dolayı, tutarlı bir davranış sergilediği ve tutarlı bir stratejilerinin olduğu söylenememektedir²¹⁶. Tepkici inovasyon stratejisini kullanan işletmeler, meydana gelebilecek tehditlerden çekindikleri için var olan yapıyı kullanmaktadır. Pazardan en az seviyede faydalanan işletmeler de bu tür işletmeler olmaktadır.

Tepkici stratejileri uygulayan işletmelerin kültür, yapı ve tutarlı bir strateji ilişkisi içerisinde bulunmamaktadır. İşletmeler çevresel baskılara caydırıcı ve etkili şekilde tepki vermemektedir. İşletmeler genellikle çevresel baskılara stratejik değişimler şeklinde yavaşça tepki vermektedir. Tepkici strateji uygulamaları bu sebeplerden dolayı gerçek bir strateji olarak kabul görmemektedir²¹⁷. Tepkici stratejide fiili durumlar bulunmadığı için strateji olarak kabul görmemektedir. Pazarda tehdit ve olumsuzluklara karşı savunmasız bulunmaktadır.

2.8.3. Trott'un Sınıflandırması

Trott'un inovasyon modelleri sınıflandırmasında farklı düşünce ve tavsiyeleri olmaktadır. Trott inovasyon sınıflandırmasında; saldırgan/lider inovasyon stratejisi, savunmacı/takipçi inovasyon stratejisi, maliyet minimizasyonu/taklitçi inovasyon stratejisi ve pazar bölümlendirme/geleneksel inovasyon stratejisi konuları incelenecektir.

2.8.3.1. Saldırgan/Lider İnovasyon Stratejisi

Teknolojik yenilikler ve ürün pazarındaki gelişmeler, müşteri beklenti ve isteklerinde farklılıklara yol açıp işletmeleri pazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için farklı stratejiler izlemeye sevk etmektedir. Pazarda yüksek gelir ve yüksek risk beklentisi ile yol izleyen işletmeler, saldırgan inovasyon strateji izlemektedir. Saldırgan inovasyon strateji uygulayan işletmeler, rakiplerinin faaliyetlerine etkili ve hızlı şekilde reaksiyon vermektedir. Saldırgan inovasyon stratejileri güçlü olan işletmeler, pazar payını geliştirebilir ve rakiplerinin faaliyet alanlarında başarılı şekilde hareket edebilir. Saldırgan stratejilerindeki güçlü tutum

²¹⁶ Dinçer vd., a. g. e., s. 246.

²¹⁷ Naktiyok ve Karabey, a. g. e., s. 209.

sayesinde rakiplerinin üstünlük kurduğu pazara girebilir ve bu pazarda karar verebilen pozisyona gelebilirler. İşletmeler, saldırgan inovasyon stratejileri sayesinde kararlılıktan özveride bulunmada ve fiyat indirimleri gibi konularda cesurca davranış sergileyebilirler. Saldırgan inovasyon stratejisi ayrıca; işletmeye üretim kapasitesi, kalite, ürün ve pazarlama alanlarında rakipleri ile kendi durumlarını karşılaştırabilme ve hızlı şekilde hareket edebilme üstünlüğü sağlamaktadır²¹⁸. Saldırgan inovasyon stratejisini uygulayan işletmeler, pazara ilk girdikleri için alıcı ve pazarı iyi analiz etme imkânı yakalamaktadır.

İşletmeler genellikle inovasyona yönelik çalışmalarda üstünlük kurma çabalarında bulunmaktadır. İşletmeler, inovasyona yönelik yaptığı çalışmalarda sergileyeceği liderlik düzeylerini, lider inovasyon stratejileri ile ortaya koymaktadır. İşletmelerin inovasyon hedeflerinin serpiştirilmesi, resmi süreçlerin oluşturulması ve inovasyon süreçlerinde üstlenilen görevler lider inovasyon stratejileri ile belirlenmektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda inovasyon süreçleri, ilave bir unsur olarak işletmelerin karşılıklarına çıkabilir. Lider inovasyon süreçleri; inovasyon özendirici, inovasyon pazarları, risk fonları ve kuluçkalar gibi organizasyonel yapıları içerisine almaktadır²¹⁹. Lider inovasyon süreçlerinin işletmeleri, lider konumda bulundurmak için özendirici ve benimsetici olarak uygulamalar yapmaya yönlendirdiği söylenebilir.

2.8.3.2. Savunmacı/Takipçi Inovasyon Stratejisi

İşletmeler bazen ürün ya da hizmetleri ile mevcut pazara girerken piyasa öncülük etmek yerine, piyasadaki yenilikleri ve rakiplerinin uygulamış olduğu stratejileri takip etmeyi tercih etmektedirler. Rekabetin yoğun olması ve maliyet kavramları işletmeleri bu şekilde yol izlemeye sevk etmektedir. Savunmacı stratejide işletmeler genellikle pazarı analiz etmeyi ve rakiplerin pazardaki davranışları hakkında bilgi sahibi olmayı tercih eden stratejiler uygulamaktadır. Savunmacı stratejiyi izleyen işletmeler mevcut pazarda karşılaşılabilecek risklerden kaçınırken bunun sonucunda yüksek kar ve satış marjlarından taviz vermek durumunda kalmaktadır²²⁰. İşletmelerin birçoğu, savunmacı stratejisi izleyerek düşük satış ve kar marjı hedeflemektedir.

²¹⁸ Timur Tiryaki, "İnovasyon (Yenileşim) ve Türkiye'de İnovasyon Hakkında", <http://www.timurtiryaki.com/uploads/4/7/8/5/4785024/innovasyon-yenilesim-egitimnotlar-timurtiryaki.pdf>, (Erişim Tarihi: 23.07.2016).

²¹⁹ Yılmaz, a. g. e., s. 246.

²²⁰ Tiryaki, a. g. e., s. 3.

2.8.3.3. Maliyet Minimizasyonu/Taklitçi İnovasyon Stratejisi

Günümüzde gerek devlet politikaları gerekse piyasada görülen iniş çıkışlar işletmeleri ekonomik olarak maliyet minimizasyonuna ve rekabetin durağan olduğu stratejileri izlemeye sevk ettiği görülmektedir. Uygulanan bu stratejiler bazı durumlarda işletmelere gerçek rekabeti ortaya koyabilme becerisi ve bilgisini sunamamaktadır. Netlik kazanamayan ve çözümlenemeyen bu bilgiler doğrultusunda, işletmeler stratejik farklılıkları, yeniliği ve rekabetteki farklılıkları araştırma yoluna gittiği açıkça görülmektedir. İşletmelere etkili faktör girdilerine dayalı minimizasyonun değerini yitirmesinde iki önemli hususun rol oynadığından bahsedilebilir. Bunlar²²¹;

1. Girdi tedarikinin genişleyebilmesi için küresel ekonomiye daha fazla ülkenin katılmasına ihtiyaç duyulması,
2. Faktör rekabet yoğunluğunun azalabilmesi, ulusal ve uluslararası faktör piyasalarının daha geniş etkinliğe ulaşabilmesine ihtiyaç duyulması olarak sıralanabilir.

İşletmeler ekonomik açıdan avantaj sağlayabilmek için düşük üretim maliyeti ile rekabet ettikleri işletmeler ile aynı ürünü üretme yoluna başvurabilir. İşletmelerin bu şekilde hareket ve davranış sergilemeleri durumu taklitçi strateji olarak ifade edilmektedir. Taklitçi stratejiyi izleyen işletmeler parça imalatı ve ara mal üretebilen alt işveren diye adlandırılan taşeron işletmeler ile birlikte çalışma yoluna başvurumaktadırlar. Elde edinilen düşük maliyet ve girişim yeteneği taklitçi strateji uygulamalarında büyük önem ifade etmektedir. İşletmelerin taklitçi inovasyon stratejilerini uygularken kısa sürede yüksek kar elde edebilecek konuma ulaşabilmeleri için kısıtlı kar marjları ve düşük maliyetler ile çalışabilen stratejileri tercih etmeleri gerekmektedir²²². Taklitçi inovasyon uygulayan işletmeler, maliyeti en aza çekmek istedikleri için önce pazarı gözlemleyip sonrasında ürün üretimine geçmektedir.

2.8.3.4. Pazar Bölümlendirme/Geleneksel İnovasyon Stratejisi

Tüketicilerin ihtiyaç ve istekleri, dünyadaki teknolojik yeniliklerle birlikte sürekli değişiklik ve farklılıklar göstermeye başlamaktadır. İşletmeler, müşterilerinin pazarda gösterdikleri tüketici davranışlarındaki benzerlikler ve ortak ihtiyaçlarından dolayı pazar bölümlendirme faaliyetlerine başvurmaktadır. Pazar bölümlendirme

²²¹ Tolga Öcal ve Hicran Uçar, "Kümelenmelerde Yapısal Değişim ve Rekabet Gücü", *Sosyal Siyaset Dergisi*, 2011, Sayı: 60, 285-321, ss. 297-298.

²²² Hobikoğlu, a. g. e., s. 188.

uygulamaları ile birlikte bir işletme, değişik pazar bölümlerine birden fazla ürünle girebilir. İşletmelere her ürün için hedef pazarın ayrı ayrı tespit edilmesi çalışmasının yapılması sorumluluğunu da beraberinde getirmektedir. Pazarda bütün ürünler için kullanılacak olan pazarlama bileşenleri farklılık göstermekte ve tüketicilere ulaşabilmek için pazardaki tüketici grubunun bölümlendirilmesi gerekmektedir. Pazar bölümlendirme ile pazarlama faaliyetlerinin amaçları daha net olarak belirlenmektedir. İşletmeler, pazar bölümlendirme faaliyetleri ile tüketicilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayıp ellerindeki mevcut kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilir. İşletmeler ayrıca, pazardaki amaçlarını net belirleyip pazardaki rakiplerini daha iyi tanıyabilir ve böylece işletmelerin performansları da artabilir²²³. İşletmelerin, pazarı gruplandırma çalışmalarının kaynağın belirlenmesi ve etkin bir şekilde kullanılması açısından önem taşıdığı söylenebilir.

İşletmeler, yoğun rekabetin yaşandığı pazar koşullarında kendilerini uyarıcı konumda bir kurum ya da kuruluşun olmaması nedeniyle herhangi bir değişiklik yapma gereksinimine ihtiyaç duymamaktadır. İşletmelerin ürün gurubunda yenilik yapabilmek için teknik ve bilimsel yetenekleri bulunmamaktadır. İşletmeler, bu ve bu gibi durumlarda yıllardır devam eden kendilerine özgü geleneksel stratejileri ile faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar. Teknik konularda olmasa bile işletmeler, tekstil ve moda anlamında tasarım yenilikleri yapabilirler²²⁴. İşletmeler, riski göze almaktan çekindikleri için kendilerine özgü stratejiler uygulamayı tercih etmekle birlikte kendilerini garantiye almış saymaktadır.

2.8.4. Tid vd.'nin Sınıflandırması

Bu bölümde Tid vd.'nin sınıflandırması konusu rasyonalist strateji ve faydacı strateji konuları olmak üzere iki başlık altında anlatılarak açıklanmaya çalışılacaktır.

2.8.4.1. Rasyonalist Strateji

Rasyonalist strateji kavramı, literatürde farklılıklar gösterebilir. Tek bir doğrunun var olduğu ve stratejik görevin o doğruyu bulmak veya o doğruya en yakın olanın bulunması çalışmalarına rasyonalist strateji kavramı denilmektedir. Stratejistin, bir sorunu değerlendirme aşamasının başlangıcındaki bakış açısının

²²³ Mehmet Emin İnal ve Ruhan İri, "Bir Hazır Giyim Markasının Pazardaki Değişim Hikâyesi: Lc Waikiki Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, Cilt: 16, Sayı: 1, 445-469, s. 455.

²²⁴ Öznur Bozkurt ve Murat Göral, "Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013, Cilt: 13, Sayı: 4, 1-14, s. 4.

rasyonalist için belirleyici bir özelliği bulunmamaktadır. Sorun ile ilgili tek bir doğru cevap mevcut ise gerekli kaynaklara sahip olan herkes bu cevaba ulaşabilir. İşlemenin amacı, rasyonalist stratejilerin tanımlanmasıyla başlamaktadır. Rasyonalist stratejiler genellikle “misyon” olarak ifade edilmektedir. Misyon kavramı, kelime anlamı olarak askeri kökenli olduğu ve askeri strateji köküne dayandığı ifade edilmektedir. Anlatılmak istenilen misyon kavramı, gündelik hayatta algılanabilen bir savaşın olup olmayacağına kara verebilen silahlı kuvvetleri ifade etmemektedir. Misyon kavramı ile silahlı kuvvetler dışındaki siyasi yapılar ifade edilmektedir. Silahlı kuvvetler ise siyasi yapıların belirlediği misyonu koruyacak temel üzerinden stratejiyi geliştirmeye çalışmaktadır. İş hayatındaki rasyonel stratejistler de buradan yola çıkarak net anlaşılabilen sağlıklı bir misyon tanımına göre piyasada hareket etmeye çalışmaktadırlar²²⁵. Rasyonalist strateji uygulamalarında, işletmelerin amacı belirlenmiş olduğu için hedeflerin doğru belirlenmesi de önem taşımaktadır.

2.8.4.2. Faydacı Strateji

İşletmeler, teknolojik alanlardaki gelişmelerden dolayı piyasada faaliyetlerini devam ettirmek ve inovasyonu daha da geliştirmek için faydacı stratejileri uygulamaktadır. İşletmeler için bu özellik, buluş (icat) ve inovasyon arasındaki ayrımın yapılabilmesinde yararlı olmaktadır. İşletmelerin inovasyon süreçlerini uygularken gerçekleştirdikleri bir buluş yeni olabilir. Mevcut durumlarda veya süreçlerde işletmenin pazara uygunluğu açısından inovasyonun geliştirilmesine gerek duyulmayabilir. İnovasyonun fayda sağlayan özelliklerinden dolayı işletmede, bu süreçte alınan kararların uygulamaya konulması gerekmektedir. İşletmelerde faydacı strateji kavramından bahsedilmesi ve yatırım yapma kararının alınması gerçekleştirilen bir buluşu inovasyon haline dönüştürülmesi için gerekli görülmektedir. Yatırımcılar, yaptıkları yatırımlardan kar elde etme amacı gütmektedir. İşletmeler açısından inovasyon uygulamaları sonucunda yapılan yatırımın başarılı olacağına garantisi bulunmamaktadır. Ortaya koyulan fikir ya da yapılan buluş, işletmelere beklenen faydayı sağlayamazsa o kararın uygulamaya konulması söz konusu olmamaktadır²²⁶. Faydacı stratejiyi uygulayan işletmelerin, teknolojik alandaki gelişme ve yenilikleri takip etmesi gerekmekte ve uygulayacakları çalışmaların inovasyona uygun olup olmadığının tespitini iyi yapmaları gerekmektedir.

²²⁵ Hale Akay, *Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme- Strateji Geliştirme*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2007, s. 107.

²²⁶ Yılmaz, a. g. e., s. 14.

2.8.5. Gilbert'in Sınıflandırması

Gilbert'in sınıflandırması konusu iki alt başlık şeklinde; proaktif inovasyon stratejisi ve reaktif inovasyon stratejisi konuları anlatılarak açıklanmaya çalışılacaktır.

2.8.5.1. Proaktif İnovasyon Stratejisi

Proaktif inovasyon stratejisi ile işletmeler, teknoloji pazarında lider olmalarını sağlayan ve ilk harekete geçme avantajını kazandıracak olan güçlü bir araştırmacı yönlülüğüne meyilli olabilmektedir. İşletmeler, ihtiyaç duydukları bilgiye kapsamlı bir kaynak çeşitliliğiyle ulaşmakta ve ayrıca proaktif inovasyon stratejileri ile yüksek risklere girmektedir. Günümüzde Singapur Airlines, Dupont ve Apple gibi işletmeler, proaktif inovasyon stratejilerini uygulayan işletmeler olarak bilinmektedir. Dünyada kullanılan teknolojik inovasyon türleri ile birlikte kullanılan proaktif inovasyon stratejileri, işletmelerin artan ve radikal inovasyon uygulamalarını gerçekleştirmelerine imkân sağlamaktadır²²⁷. Teknolojik uygulamalar ile öncü duruma gelmek isteyen işletmelerin, proaktif inovasyon stratejisini uygulamaları tavsiye edilmektedir.

İşletmelerin rekabetin yoğun yaşandığı zamanlarda uygulamış oldukları proaktif inovasyon stratejisi; rakiplere rehberlik etme ve rakiplerden önce hareket etme durumu olarak ifade edilmektedir. İşletmeler, yoğun rekabet ortamında rekabet ataklığı ve rekabetçi saldırganlığı benimsemektedirler. İşletmeler genellikle, sorumluluk ve risk üstlenerek rekabet avantajı sağlamayı amaçlamaktadır. İşletmeler rekabet ortamında üstünlük kurabilmek için, rakiplerinden önce hareket ederek faaliyetlerine etkinlik kazandırmaktadır²²⁸. İşletmelerin proaktif inovasyon uygulamasını kullanmaları, rekabetin yoğun olduğu durumlarda rakiplerine göre daha avantajlı konuma gelmeleri açısından önemli olmaktadır.

2.8.5.2. Reaktif İnovasyon Stratejisi

İşletmelerin inovasyon stratejileri ve örgütsel amaçları, örgütsel yetenekleri, mevcut zamana uygun olmadıkça ve geleceğe odaklanmadıkça uygulanabilirliği güçleşmektedir. İşletmeler strateji ve amaçlarını inandırıcı olmayan bir şekilde ya da

²²⁷ Yılmaz, a. g. e., s. 528.

²²⁸ Erdoğan Kaygın, "Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2012, Cilt: 4, Sayı: 1, 93-103, s. 98.

gelişi güzel şekilde belirler ise pazarda istenmeyen sonuçlarla karşılaşabilirler. Çalışanlar alanlarındaki çalışmalarla ya da kendi kişisel çabaları ile işletmenin stratejileri arasında daha iyi bağlantılar kurabilirler. İşletmelerde inovasyon yönetim sürecinin, işlemeye uygun bir stratejik planla başlaması, işletmenin politikaları ve stratejileri, stratejik planda belirtildiği gibi kurulmalı ve inovasyon ortamının sürekli olması gerekmektedir. İşletmeler açısından örgütün gerçekleştireceği başarı bazı önemli stratejik kararlar ile mümkün olabilmektedir. İşletmelerin birtakım stratejilerini çalışanlarının bilmesi için resmi stratejik planlarında açıkça yazılarak çalışanlarına dağıtılması gerekmektedir. İnovasyon düşünce veya eylemlerin değişmesi anlamına geldiği için işletmedeki resmi stratejik plan ile inovasyon yapısı şekillenmektedir. Kısaca stratejik inovasyon yönetimi kültürünün işletmelere yerleştirilmesi önemli faydalar sağlamaktadır²²⁹. İşletmelerin, inovasyon sürecinde yaşadıkları olumsuz ve başarısız çalışmalar neticesinde oluşmuş olan olumsuzluğu pozitif hale getirmek için reaktif inovasyon uygulamalarını kullanmaları tavsiye edilmektedir.

2.9. İNOVATİF FİRMALARIN ÖZELLİKLERİ

İnovatif firmaların özellikleri konusu bu bölümde; firma büyüklüğü, firmanın yaşı, örgütsel yapı, örgüt kültürü, ödüllendirme sistemi ve örgütsel iletişim konuları şeklinde altı alt başlıkta açıklanmaya çalışılacaktır.

2.9.1. Firma Büyüklüğü ve İnovasyon

KOBİ'lerde organizasyonel ve pazar inovasyonu uygulamalarının etkileri ile uygulanan inovasyon türleri ve firma büyüklüğü arasındaki ilişki incelendiğinde, etkili bir bağ olduğu görülebilir. KOBİ'lerin organizasyonel ve pazarlama açısından yapılan yeniliklerde, firmalarında çalışan sayısının fazla olması onların başarılı olmalarında etken oluşturmaktadır. Kurumsallaşma açısından firmalarında çalışan sayısı fazla olan işletmeler, diğer işletmelere göre örgütlü çalışma potansiyeline sahip olmaktadır. Pazarlama faaliyetleri ve organizasyonel yeniliklerde yapılan inovasyon çalışmaları, KOBİ'lerin izlemiş oldukları bu tutum sayesinde olumlu yönde etkilenmektedir²³⁰. Büyük işletmelerin çalışan sayılarının küçük işletmelere göre daha fazla olduğu ifade edilmektedir. Çalışanı kalifiye elemandan oluşan işletmeler, beyin gücü konusunda da çalışanından fayda sağlamakla birlikte, işletme ile inovasyon kavramı arasında doğrudan bir ilişkiden söz etmek mümkün olmaktadır.

²²⁹ Satı ve Işık, a. g. e., s. 553.

²³⁰ Recep Kılıç ve Belma Keklik, "KOBİ'LERDE Genel Firma Özelliklerinin İnovasyon Uygulamalarına Etkisi: Balıkesir İlinde Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, Sayı: 39, 93-118, s. 113.



2.9.2. Firmanın Yaşı

KOBİ'lerde organizasyonel inovasyon ve ürün inovasyonu ile firma yaşı arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. KOBİ'lerde, organizasyonel inovasyon ve ürün inovasyonu uygulamalarında firma yaşına göre artış olduğu görülmektedir. İş hayatında yıllardır devam eden faaliyetleri sonucunda kazanmış oldukları tecrübeler KOBİ'lerin, bünyelerinde uygulayacakları organizasyonel inovasyon ve ürün inovasyonuna katkı sağlayabilir. KOBİ'lerin bünyelerinde yapacakları pazar ve süreç inovasyonu uygulamalarında, kurumsal yapıları ve tecrübeleri etkili rol oynamaktadır. Pazar ve süreç inovasyonunda dış faktörlerin etkileri, en az firmanın kendi etkisi kadar bu duruma sebep olmaktadır. KOBİ'lerin tecrübesi ve yaşının her ne kadar bu süreçlerde önemli olduğu vurgulansa da bazı durumlarda etkili olmadığı da söylenebilir²³¹. İşletmeler, tecrübe ve bilgi açısından karşılaştırıldığında inovasyon süreçlerinde söz konusu değerler önem kazanmaktadır.

KOBİ'lerde firma yaşının yüksek olması, işletmelere faaliyet alanları içerisinde belirli avantajlar sağlamaktadır. İşletmenin kuruluşundan itibaren faaliyet hayatları uzun olan işletmeler, diğer işletmelere oranla kredibilitesi daha yüksek ve daha büyük işletmelerden oluştuğu bilinmektedir. Tecrübeli ve faaliyet hayatı uzun yılları kapsayan işletmeler, bu nedenlerden dolayı finansman ihtiyaçlarını yabancı kaynaklardan sağlamaktadır. KOBİ'ler; kaynağa ulaşabilme, sosyal çevreleri ve kazanmış oldukları tecrübelerden dolayı istedikleri bilgilere kolayca ulaşabilirler. İşletmelerin büyüme veya kar maksimizasyonu arasındaki tercihlerinin genellikle firmanın yaşı ile ilgili olduğu söylenebilir²³². Kuruluş yaşı olarak uzun bir geçmişe sahip olan işletmelerin, piyasada tanınmaları ve sektörde uzun yıllar bilinmeleri, dış kaynak bulunması sürecinde bu işletmeleri daha avantajlı duruma getirmektedir.

2.9.3. Örgütsel Yapı

KOBİ'lerdeki örgütsel yapının değişiminin; yenilgiyi, ilerlemeyi, bilgi ve iletişimin paylaşımını kolaylaştıran fonksiyonlar arası koordinasyonlu bir yapı olması istenilmektedir. KOBİ'lerde örgüt ve çevre yapısı arasındaki ilişkinin uyum içerisinde olması, inovasyonun sağlıklı ve gerçekçi olarak yapılabilmesine olanak sağlamaktadır²³³. İnovasyon süreçlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için çevre ve örgüt yapısı arasındaki uyuma dikkat edilmesi gerekmektedir.

²³¹ Kılıç ve Keklik, a. g. e., s. 113.

²³² Mesut Doğan ve Yusuf Topal, "Karlılığı Belirleyen Finansal Faktörler: BIST'te İşlem Gören İmalat Sanayi Firmaları Üzerine Bir Araştırma", *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2016, Cilt: 3, Sayı: 1, 53-64, s. 57.

²³³ Uz Kurt, a. g. e., s. 45.

Uyuşmazlığını söz konusu olduğu durumlarda, zamanında müdahale edilmesi büyük önem taşımaktadır.

KOBİ'lerde yapılacak olan işin niteliği ve özellikleri, işletmenin örgütsel yapısını şekillendirmektedir. Her işletmenin kendilerine özgü farklı iş modelleri olduğu için örgütsel yapıları da birbirinden farklılık göstermektedir. İşletmelerin örgütsel yapıları faaliyet alanlarına göre şekillenebildiği için bu gibi durumlarda, yapılan işteki değişikliklerin örgütsel yapıya da yansıtılması faydalı olabilir. KOBİ işletmesinde, işletmenin uygulamış olduğu işletme stratejileri değişkenlik gösteriyorsa o işletmenin örgütsel yapısının da değişkenlik göstermesi gerekmektedir. KOBİ'lerdeki iş pozisyonları, bunlara bağlı sorumluluk ve görevler, işletmenin organizasyon şeması ile pozisyonlar arası ilişkilerinde farklılıklar gösterebildiğinin de unutulmaması gerekmektedir²³⁴. İnovasyon süreçlerinde işletmelerin, uygulamada meydana gelen değişiklikleri işletmenin örgütsel yapısına bildirmesi inovasyon sürecinde başarı sağlamaktadır.

2.9.4. Örgüt Kültürü

Toplulukta yer alan örgüt üyeleri tarafından benimsenen ve paylaşılan temel değerler; inanç, tercihleri, tutumları, görenek ve gelenekleri ile davranışlarından oluşan yapılar, örgüt kültürü olarak ifade edilmektedir. Örgüt kültürünü oluşturan faktörler, toplum ile birey yaşamına, işleyiş ve kuramlara yönelik etkiler oluşturmaktadır. Geniş veya dar aile ilişkileri; bazı dini günler ve bayram günleri; ulusal kuruluşlara ve otoriteye saygı gösterme; kişiler arası sevgi ve saygı ilişkileri gibi sergilenen davranışlar örgüt kültürüne örnek olarak gösterilebilir. İşletmelerin toplumsal çevre ile daha uyumlu bir sistem oluşturabilmeleri için kültürel faktörleri kendi çıktıklarına yansıtmaları gerekmektedir. İşletmecilik sisteminin oluşumunda ve işleyiş sürecinde, kültürel faktörler devamlı etkiler yaratmaktadır. İşletmelerin toplumsal yapının küçük bir örneği olduğu söylenebilir. Sosyal ve kültürel olgular, toplumsal yapılardaki dış çevreyi oluşturan kişilerce işletmenin içine de taşınabilir. Toplumun mevcut yönetim veya otoriteye karşı tutum ve düşünce yapıları; işletme içerisindeki yönetim ve yöneticilerle olan ilişkilerini de şekillendirip etkilemektedir. Toplumdaki değişik sınıflara yönelik düşünce ve tepkilerin, sendikal hareketler ve grevlerin işletme içerisindeki örgütsel yapıda derin izler bırakabileceği unutulmaması

²³⁴ Gürcan Banger, "İşletmenin Örgütsel Yapısı", <http://www.duyguguncesi.net/isletmenin-orgutsel-yapisi/>, (Erişim Tarihi: 25.07.2016).

gerekmektedir²³⁵. İşletmelerde, çalışan ile kurum arasındaki ilişkinin önemli olduğu, çalışanların aitlik duygusunun hangi seviyede bulunduğu da önem taşımaktadır.

Kurumsal yönetim sistemi örgüt kültürünün oluşması açısından da, işletmelerin hayatını sürdürebilmesi açısından önemli bir yönetim anlayışıdır. Bir işletmenin, çevreye uyumu, yenilikleri takip edebilmesi, pazar payını artırılabilmesi açısından kurumsal yönetim sistemi KOBİ türü işletmeler için hayati bir öneme sahiptir²³⁶.

İşletmeler, rekabetçi ortamda uzun dönem faaliyetlerini sürdürebilmeleri için örgüt kültürüne ihtiyaç duymaktadır. Örgüt kültürlerini geliştirirken rekabetçi değişimler ve çevresel değişimlere uyulması, işletmeler açısından faydalı sonuçlar doğurmaktadır. İşletmelerin mevcut performansının en üst seviyelere çıkarılması için kültürel değerlerin de geliştirilmesi gerekmektedir. İşletmeler, bu kapsamda öğrenen örgütler konumunda yer almaktadır. Öğrenen örgütlerin işletmelere; paylaşım vizyonu, işbirliği, bilgi paylaşımı, esnek örgüt yapısı, takım çalışması, liderlik türü, ödül sistemi ve performans değerlendirme konularında katkılar sunmasına olanak sağladığı için örgüt kültüründeki öneminin büyük olduğu söylenebilir²³⁷. İşletmelerin örgüt kavramları değişime uğrayabileceği için, öğrenen örgüt yapısını benimseyen işletmelerin kendilerini yenileyerek yapılarında değişikliğe gitmeleri söz konusu olmaktadır.

2.9.5. Ödüllendirme Sistemi

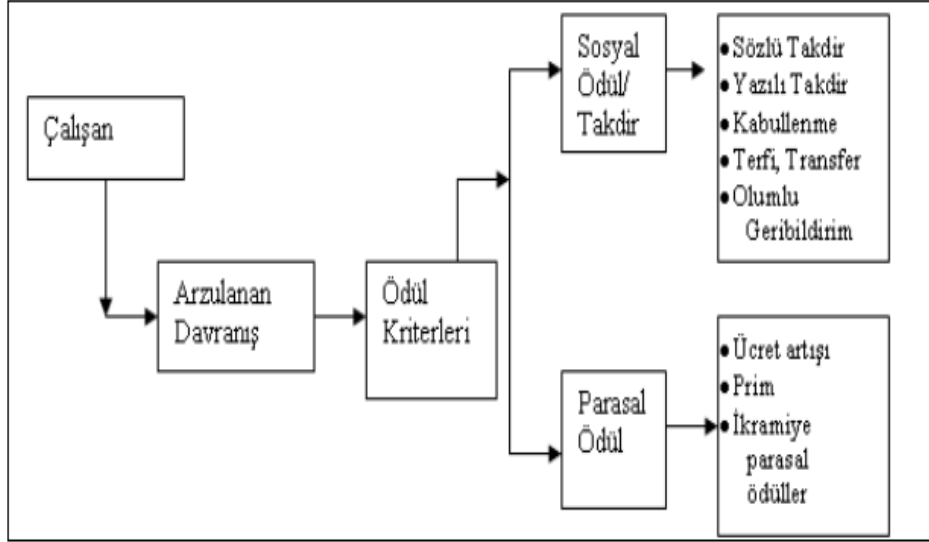
İşletmelerin, faaliyet hayatında yeniliklerin ve verimliliğin artırılmasında çalışanlarına yönelik uyguladıkları en önemli motivasyon aracının ödüllendirme sistemi olduğu söylenebilir. Yapılan bu ödüllendirme sistemi; işletmede çalışan personelin çalışma sonuçlarını ve çalışan personelden beklenen davranış biçimlerini pekiştirmek için kullanılan bir sistem olarak ifade edilmektedir. İşletmelerdeki ödüllendirme sistemleri, iş stratejilerini uygulamadaki davranış türlerini ve belli bir çalışma tasarımını ödülle desteklemektedir. İşletmelerin örgütsel performans üzerinde izledikleri ödül ve ücret politikalarının etkilileri, uygulamış oldukları örgütsel stratejilerle ilişkilendirilmektedir. İşletmelerin yönetim kademesince doğru şekilde tasarlanmış ödül sistemleri çalışanları; hesaplı ve proaktif risk alma, örgüt içinde yaratıcı fikirler üretebilme ve sistemli çalışmaya güdüleyen davranışları

²³⁵ Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, a. g. e., s. 49.

²³⁶ Chengcheng, a. g. e., pp. 24-25.

²³⁷ Cem Cüneyt Arslantaş, " Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt Kültürünün Belirlenmesinde Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlar", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2015, Cilt: 3, 105-126, p. 105.

sergilemelerine olanak sağlamaktadır²³⁸. Çalışanları en iyi motive etme aracının ödüllendirme olduğunu bilen ve bu uygulamayı yapan işletmeler, inovasyon sürecinde büyük başarılar yakalamaktadır. Ödül sistemi işletme yönetimi tarafından çalışanlarına doğru izah edildiği takdirde farkındalık yaratılmasına olanak sağlamış olmaktadır.



Şekil-1 Ödül Sistemi

İşletmelerin uyguladığı inovatif ödüllendirme yönetimi, sadece para üzerine kurulu olmamaktadır. İşletmelerde uygulanan inovatif ödüllendirme sistemi, iç ve dış motivasyonla, parasal ya da parasal olmayan ödüllerle ilgili olabilir. İşletmelerde inovatif olarak uygulanan parasal olmayan ödüllendirme sistemi; kariyer fırsatları, tanınma, başarı, becerilerin gelişmesi, çeşitlilik, sorumluluk, yarışma ve karar aşamasında etki oluşturabilme gibi bireysel gereksinimleri tamamlayan uygulamalar olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerde inovatif olarak uygulanan parasal olan ödüllendirme sistemi; çalışanlara yan çıkarlar sağlama, performansa göre ücret ödeme ve yeni ücret yapıları oluşturma çalışmaları olarak gösterilebilir. İşletmelerin çalışmaları sonucunda bu şekilde biçimlenen ödeme sistemi; çalışanın verimli bir şekilde çalışmasını, daha fazla sorumluluk almasını ve kurum kültürünü belirleyebilecek en önemli etkenler olarak gösterilmektedir²³⁹. İnovasyon süreçlerinde işletmelerin uyguladıkları kariyer olanakları, ödüllendirme sistemi ve ücret politikaları, çalışanları olumlu yönde etkilemekle birlikte işletme kültürüne de olumlu yönde katkı sağlamaktadır.

²³⁸ M. Akif Helvacı, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2002, Cilt: 35, Sayı: 2, 155-169, s. 158.

²³⁹ S. Karatepe, "Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım", *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 2005, Cilt: 60, Sayı: 4, 117- 132, s. 123.

2.9.6. Örgütsel İletişim

Sürekli gelişen ve değişim gösteren toplumsal yapılarda, bilginin yeniliklerle hızla akışı ve teknolojiye paralel olması insanların ait olduğu örgütlere daha bağımlı hale gelmesine neden olmaktadır. Değişen toplumsal yapı sebebi ile o toplumdaki işletmelerde çalışan bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda örgütsel iletişim kanallarının yeniden şekillenmeye başladığı söylenebilir. Örgütsel iletişim, işletmelerin birimler arasındaki koordinasyon ve iletişimin sağlanmasında, dış çevresi ile olan iletişimin kurulmasında önemli bir süreç olarak görülmektedir. İşletme bünyesinde örgütsel iletişim süreci, çok yönlü bir iletişim ağı ile oluşturulabilir. İşletmelerin hitap ettiği kitleyi istedikleri davranış biçimine motive edebilecek örgütsel çevrelerinin ve iletişim ağlarının güçlü olması gerekmektedir. İşletmeler içerisinde iç ve dış çevre arasındaki koordinasyon, yöneticilik sanatını bünyelerinde bulunduran halkla ilişkiler birimlerince sağlanmaktadır. Halkla ilişkiler birimi, işletmenin örgütsel yapısı ile toplumun karşılıklı çıkarları arasında çift yönlü bilgi ve iletişim ağı kurmaktadır. İşletme bünyesinde doğan ve oluşan iletişim aksaklıklarına, doğru zamanda profesyonel çözüm olanakları sağlanabilir²⁴⁰. İşletmenin iç ve dış çevre ile bağlarının kurulması açısından işletmede halkla ilişkiler bölümünün bulunması önem taşımaktadır.

Günümüzde işletme çalışanları veya grubun üyeleri; örgütsel iletişimde veya organizasyonda birbirleri ile iletişim kanallarını kullanarak iletişim kurmaktadır. İşletme içerisinde yapılan toplantılarda formel yollarla farklı statüdeki kişiler, birbirlerine talimatlarını iletebilir, tartışabilir veya konuşabilirler. Teknolojik yeniliklerden de yararlanan işletmeler, çalışanların birbirleri ile yüz yüze iletişime geçmeleri yerine, iletişim teknolojileri ve gelişmiş bilgi ağları altyapıları oluşturarak iletişime geçilmesine olanak sağlamaktadır²⁴¹. İşletmedeki iletişimin güçlü ve sağlıklı olması çalışanların işine olumlu olarak yansıtacağı için, teknolojiden faydalanarak kurulan örgüt içi haberleşme ağları performans ve verimliliğe olumlu katkılar sağlayabilir.

²⁴⁰ Mine Demirtaş, "Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği", *Marmara Üniversitesi İ.B.B.F. Dergisi*, 2010, Cilt: 6, Sayı: 3, 411-444, s. 412.

²⁴¹ MEGEP, "Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri, Örgütsel İletişim", <http://www.megep.meb.gov.tr/mteprogrammodul/modullerpdf/%C3%96rg%C3%BCt%20İleti%C5%9Fim.pdf>, (Erişim Tarihi: 17.06.2016).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ KAVRAMI VE KOBİLERLE İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR, KOBİLERİN ORTAK ÖZELLİKLERİ, KOBİLERİN NİTEL ÖZELLİKLERİ, KOBİLERİN NİCEL ÖZELLİKLERİ, KOBİLERİN FAALİYET ALANLARI, KOBİLERİN PERFORMANS FAKTÖRLERİ VE KOBİLERİN SÜRDÜRLEBİLİRLİK FAKTÖRLERİ

3.1. KOBİ KAVRAMI VE KOBİLERLE İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR

Piyasanın kalbi ve ülke ekonomisinin kalkınmasında büyük yeri ve önemi olan, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler anlamına gelen KOBİ kavramı daha iyi anlaşılabilmesi açısından bu kısımda; KOBİ, girişim ve teşebbüs gibi kavramlara yer verilerek açıklanmaya çalışılacaktır.

3.1.1. KOBİ Kavramı

Üretim sermayesini ortaya koyan, değişim amacıyla sipariş üzerine mal ve hizmet gerçekleştirdiği tüketicilerin ihtiyaçlarına göre faaliyet gösteren üretici işletmelere küçük ve orta büyüklükteki işletmeler denilmektedir. KOBİ'ler; sermayeleri kısıtlı, üretimleri daha çok el emeğine dayalı ve sermaye yetersizliği nedeniyle çevredeki teknolojik değişikliklere uyum göstermede zorlanabilen kuruluşlar olarak bilinmektedir. Küçük oldukları için rekabette zorlanan KOBİ'ler, çabuk karar verme yeteneğine sahip olan işletmeler olarak da bilinmektedir. Küçük bir büfe, manav ve küçük tamirciler sektörüne kadar birçok kuruluş, küçük işletme olarak kabul edilmektedir. Piyasada çok sayıda KOBİ olması nedeniyle örgüt yapılarının ve satın alma özelliklerinin iyi analiz edilmesi, büyük bir pazara hâkim olmayı sağlayabilir²⁴². Satın alma kararlarının farklı birtakım özellikleri söz konusu olmaktadır. Tüketicilerin satın aldıkları bir ürünle ilgili görüşlerini çevresine iletmeleri, insanlık tarihinde ticaretin başlaması ile ortaya çıkmakta ve sürekli gelişme gösteren bir faaliyet niteliğinde bulunmaktadır. Tüketicilerin satın alma kararlarında kitlesel tanıtımların yanı sıra, ağızdan ağıza iletişim ile iletilen olumlu veya olumsuz görüşlerin de önemli etkileri olduğu düşünülmektedir²⁴³. KOBİ'ler sayı bakımından çok olmaları ve pazardaki payları dolayısıyla ulusal alanda büyük öneme sahip olmaktadır.

²⁴² Tek, a.g.e., s. 240.

²⁴³ Uğur Yozgat ve Recep Baki Deniz, "Ağızdan Ağıza Pazarlama (AAP) Olumlu ve Olumsuz Tavsiyelerin Tüketicilerin Ürün Satın Alma Kararları Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Üniversite Gençleri Üzerinde Bir Araştırma", *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2011, Sayı: 7, 43-63, s. 44.

KOBİ'ler, küçük bir ünite ve insan kaynakları olarak geniş bir yapılanma içinde değil de personel yöneticiliği veya personel şefliği olarak örgütlenebilmektedir. KOBİ'lerde çalışan personel sayıları arttıkça şefliklerin, personel veya insan kaynaklarının müdürlüğüne dönüşmeye başladığı görülebilir²⁴⁴. İşletmedeki pozisyon olarak düşünüldüğünde KOBİ'lerin şeflik konumundaki örgüt yapılanmaları oldukları söylenebilir.

KOBİ'ler, farklı şekillerde ve boyutlarda karşımıza çıkmakta ve büyük girişimcilerin farkını keskin çizgilerle ayırmamızı zorlaştırmaktadır. Günümüzde daha da karmaşıklaşmış iş hayatında KOBİ'ler; finansal, yönetsel ve devlet bazında diğer girişimcilerle de ilişkili olduğu söylenebilir. KOBİ ifadesi, Avrupa Birliği ve üyelerinden tam bir yardım alabilmek ve KOBİ'lerin kendilerini daha iyi ifade edebilmesi için tasarlanmış bulunmaktadır²⁴⁵. KOBİ'lerin yapıları farklılık gösterdiği için bu kurumları büyük işletmelerden ayırmak güç olmaktadır.

KOBİ'ler, tamamı olamamakla birlikte, işletmelerin kurucuları tarafından ortaklaşa yönetilen, aile üyelerinin görev alabildiği, mülkiyetin sahiplerinin ortakları olabilen, yönetim haklarının ittifak ilişkileri ile şekillenebildiği, yatırım ve kontrol mekanizmalarının sahipleri tarafın yönlendirilen işletmeler olarak tanımlanmaktadır²⁴⁶.

KOBİ'ler çalışan sayısına göre, küçük, orta ve büyük ölçekli olmak üzere üç türe ayrılmaktadır. KOBİ'ler büyüklükleri ne olursa olsun, esneklik üstünlüklerini iyi kullanarak büyük işletmelerin giremediği pazar alanlarına girmek, tüketicilerin talep değişikliklerine duyarlı hareket edebilmek, hatta gerektiğinde üretim alanlarını kaydırmak biçiminde stratejiler izleme imkânına sahiptir. Böylece, mal ve hizmet alanını değiştirebilme üstünlüğüne sahip KOBİ'ler, yeniliklerin uygulamaya geçirilmesi açısından, daha geniş bir hareket alanına sahiptirler²⁴⁷.

²⁴⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012, s. 12.

²⁴⁵ Jean-Claude Juncker, User Guide To The SME Definition, *Publications Office of the European Union*, Luxembourg, 2015, p. 3.

²⁴⁶ Chengcheng Liu, Yang Luo Analysis of the Management System Innovation in Small and Medium Sized Family Enterprises of China, *Cross-Cultural Communication*. 2014, Volume: 10, No: 5, 92-97 DOI 10.3968/5255, p. 93..

²⁴⁷ Rene Pellissier and Tshilidzi E. Nenzhelele The Impact Of Work Experience Of Small and Edium-Sized Enterprises Owners Or Managers On Their Competitive Intelligence Awareness and Practices, *South African Journal of Information Management*.; DOI 10.4102/sajim.v15i1.551, S. Africa, 2013, Volume: 15, No: 1, 1-6, p. 2.

3.1.2. Performans

Performans, Fransızcadan “Türkçe 'ye” geçmiş bir kavram olup, herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi olarak tanımlanmaktadır. Performans değerlemesi çalışanın sadece işteki verimliliğini değil bütün olarak iş görme yeteneklerinin ölçülmesini kapsar²⁴⁸. Performans diğer bir ifadeyle; kurumsal hedefleri gerçekleştirmek üzere kişisel iş sonuçlarının değerlendirilmesi, çalışanların yeterlilikleriyle ilgili hedeflerin saptanması, hedefler doğrultusunda ilerlemelerin kaydedilmesi, tüketici ihtiyaçlarının tespit edilip geliştirilmesi ve gelişim planlarının oluşturulması olarak tarif edilmektedir²⁴⁹.

3.2. KOBİ'LERİN ORTAK ÖZELLİKLERİ

KOBİ'lerin ortak özellikleri konusu bu kısımda; bağımsız olma, girişim yeteneği ve kişisel ilişkiler konu başlıklarına yer verilerek üç alt başlık şeklinde açıklanmaya çalışılacaktır.

3.2.1. Bağımsız Olma

Bağımsız işletme, gerçek veya tüzel kişilerin sahip olduğu, başka bir işletmenin sermayesinin veya hisse senetlerinin % 25' inin ya da daha fazlasının bir firma tarafından üstlenilmemiş birimler olarak tanımlanmaktadır. KOBİ tanımı kapsamı dışındaki firmalar olarak da tanımlanan bağımsız işletmelerin sahipleri, kamu yatırım ortaklıkları, kurumsal yatırımcıları ya da risk sermayesi şirketleri ise büyük işletmelere dönüşebilirler²⁵⁰. KOBİ'ler bağımsız kuruluşlar oldukları için alacakları kararın doğruluğu söz konusu olduğunda diğer işletmelere göre daha hızlı hareket etme kabiliyetleri bulunmaktadır.

3.2.2. Girişim Yeteneği

Ülkemizde KOBİ'lerin mevcut yapılarının güçlenebilmesi için de girişimcilik ruhuna ve yöneticilik yeteneğine sahip kişiler büyük önem taşımaktadır. KOBİ'lerin gelişmesi ve güçlenebilmesi açısından birçok çevre şartına uyum göstermesi gerekmektedir. KOBİ'leri yöneten işletme yöneticilerinin; yenilikçi yönünün olması, girişim yeteneği ve kişisel ilişkilerinin en iyi seviyede olması beklenmektedir. Girişim, çevrenin yarattığı fırsatları öngörme, o öngörülerden esinlenerek projelere

²⁴⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta yayınları, İstanbul, 2012, ss. 44-45.

²⁴⁹ www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/6-_cesur_uzoglu.doc, (Erişim Tarihi; 04.12.2015)

²⁵⁰ Yavuz Bayülken ve Cahit Kütükoğlu, “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (Kobi'ler)”, TMMOB, *Makina Mühendisleri Odası*, Oda Raporu, 2012, s. 5.

dönüştürme ve projeleri üreterek insan yaşamını kolaylaştırma yeteneğine sahip olmak olarak tanımlanmaktadır. Girişimci, bu projeleri hayata geçirirken üç temel kaynağa ihtiyaç duyabilir. Üç temel kaynak; girişimcinin enerjisi ve gücü, erişebildiği sermaye ve ilişki kurduğu insanlar olarak ifade edilmektedir. Girişimciye ve çevreye bağlı olan iki önemli faktörlerin varlığından bahsedilebilir. Girişimciye bağlı faktörler; girişimcinin potansiyel iş fikirlerini algılaması, bunu işe çevirecek yetenek ve beceriye sahip olması ve gerekli riskleri alarak girişimde bulunabilmesi şeklinde tanımlanabilir. Çevresel faktörler ise engel oluşturabilecek objelerin var olmaması veya az olması, alternatif kaynakların var olması, bu kaynaklara ulaşılması ve kullanılmasının kolay olması olarak belirtilebilir²⁵¹. Girişimcilik özelliklerini taşıyan bireylerin, işletme ve ülke ekonomisinin başarısı için yatırım yapmaları gerekli olmaktadır.

Girişim kavramından, çok eski tarihlerden itibaren bahsedilmesine rağmen ülkemizde bu kavram, 18. yüzyıl civarlarında adından söz ettirmeye başlamaktadır. Yıllarca bir üretimin yapılabilmesi için doğa, emek, sermaye ve girişimcinin bir araya gelmesi yeterli sayıldığı ifade edilmektedir. Günümüzde ise bilgi ve teknoloji çağının yaşanmasından dolayı bilginin ve teknolojinin, üretim faktörleri arasında sayılması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Her girişimci, faaliyetlerini yürütürken kar amacı gütmekte ve bu amacının zarar riskini de göze alması gerekmektedir. Kar amacını gerçekleştirmek için üretim faktörlerini bir araya getirerek yeni ekonomik birimler oluşturması gerekmektedir. Ekonomik birimlere, girişim (teşebbüs) denilmektedir. Bilgiye ve teknolojiye sahip işletmeler, diğer üretim faktörlerine kolayca sahip olmakta; Bilgi ve teknoloji eksikliği olan işletmeler ise diğer üretim faktörlerine sahip olsalar bile rekabet ortamında başarıyı yakalayamamaktadır. Girişim genel bir ifadeyle, insanların gereksinimlerini karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten, kar amacı güderek faaliyet gösteren işletmeler olarak tanımlanabilir²⁵². Teknolojideki yeniliklerden uzak kalınmaması ve üretim faaliyetlerinde teknolojinin kullanılması da işletmelerin sürekliliği açısından büyük önem taşımaktadır.

3.2.3. Kişisel İlişkiler

Yoğun rekabet ortamında işletmeler, pazar içindeki konumlarını koruyabilmek ve rakiplerini geride bırakabilmek için farklı stratejilere yönelmektedir. Müşterilerin

²⁵¹ Serkan Bayraktaroğlu, Girişimcilik Ders Notları, **Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2013, Cilt: 1, Sayı: 98, ss. 14-54.

²⁵² Muzaffer Ataseven, " Girişimcilik", <http://img.eba.gov.tr/600/046/7ca/540/7b7/9f4/21c/b71/1e4/cdf/b99/369/3ba/53a/015/6000467ca5407b79f421cb711e4cdfb993693ba53a015.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.05.2016).

rakip işletmelere yönelmemesi için işletme ve müşterileri arasında bir bağlılık ilişkisi kurulması gerekmektedir. Kitlesele kişiselleştirme stratejisi; işletmelere, teknolojik gelişmeler doğrultusunda müşterileri ile kişisel ilişkiler geliştirmektedir. Müşterileri işletmeye kazandırma, düşük maliyetli üretim yapma ve üretimini kişiye özel pazarlama fırsatı sunmaktadır²⁵³. KOBİ'lerin müşterileri ile kurduğu kişisel iletişim, büyük işletmelere göre daha güçlü olmaktadır. Hızlı hareket etme kabiliyetleri olduğu için büyük işletmelere nazaran müşterileri ile daha yakın ilişki kurmaları söz konusu olmaktadır.

3.3. KOBİ'LERİN NİTEL ÖZELLİKLERİ

KOBİ'lerin bağımsız yönetime sahip olabilme ve yöresel pazara sahip olabilme gibi nitel özelliklerinin açık ve net anlaşılabilmesi açısından bu kısımda; KOBİ sahipliğine ilişkin nitel özellikler ve KOBİ'lerin örgütsel yapısına ilişkin nitel özellikler konu başlıkları adı altında konu anlatılmaya çalışılacaktır.

3.3.1. KOBİ Sahipliğine İlişkin Nitel Özellikler

Günümüzde yaşanan teknolojik ve sosyolojik gelişmeler ile işletme biliminde, girişimcilik konusu daha da önem kazanmaktadır. Dünyada ve ülkemizde zirvede bulunan girişimcilerin kariyer ve başarı basamaklarını hızlı tırmanmış olmaları, konuyu daha da ilgi çeker hale getirmektedir. Başarı hikâyeleri akademisyenleri ve uygulayıcıları, girişimcilik konusunda araştırmalar yapmaya sevk etmektedir. Genel işletme derslerinde, üretim yapabilmek için gerekli olan faktörler; emek, sermaye, hammadde ve müteşebbis (girişimci) olarak tanımlanmaktadır. Enerji ve teknoloji kavramlarının da eklenmesi ile daha net bir tanımlama yapılabilir. Girişimci kavramı üzerinde durulmakta ve bu konuyla ilgili teorik ve pratik bilgiler verilmektedir. Girişimci denildiği zaman aklımıza; risk, tahmin, fırsatçılık ve farklı düşünmek kavramlarının geleceği ifade edilebilir²⁵⁴. Teknolojik gelişmeler, işletmelere farklı fırsatlar sunmaktadır. İnternet ortamı, işletmeler için dünya çapında pazar ortamı sunmakta ve işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin gittikçe artan bir ivme ile geliştiği görülmektedir²⁵⁵. KOBİ dendiği zaman akla ilk gelen şey, işletmecilik ve girişimcilik faaliyetleri olmaktadır.

²⁵³ Berrin Yüksel, "İşletme-Müşteri İlişkilerini Kişisel Boyuta İndirgemede Kitlesele Kişiselleştirme (Mass Customization) Stratejisinin Rolü", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1999, Sayı: 3, 207-224, s. 207.

²⁵⁴ Bayraktaroğlu, a. g. e., s. 3.

²⁵⁵ Recep Baki Deniz, "İşletmeden Tüketicie İnternette Satış Faaliyetleri", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2003, Cilt: 6, Sayı: 6, 72-90. s. 71.

KOBİ'ler, son yıllarda dünyada küreselleşme ve bölgeselleşme eğilimi ile rekabet ortamından önemli ölçüde etkilenmektedir. Gelişmeler, KOBİ'lerin sorunlarının çözüme kavuşturulmasını önemli hale getirmektedir. KOBİ'ler ile saptanan ve üzerinde durulması gereken sorunlarına yoğunlaşması sebebiyle değerlendirme ve bütünlük gözden kaçmakta, yapılan bütün çalışmalardaki koordinasyonun sağlanması zorlaşmaktadır²⁵⁶. KOBİ'lerin, ulusal ekonomiye çok fazla katkı sağladığı halde gereken önem ve değeri görmediği ifade edilmektedir.

3.3.2. KOBİ'lerin Örgütsel Yapısına İlişkin Nitel Özellikler

Küçük işletmelerin, ekonomik hayatta niceliksel özelliklerinin yanında niteliksel özelliklerinin de etkisinin büyük olduğu ifade edilmektedir. Küçük işletmeler; "bağımsız olma, teşebbüs niteliği ve kişisel ilişkiler" gibi önemli özelliklere sahip bulunmaktadır. Küçük işletmeler bu özellikleriyle büyük işletmelerden ayrılmakta ve ülke ekonomisine birçok avantajlarla birlikte katma değer sağlamaktadır. KOBİ'lerin sahip olduğu avantajlar²⁵⁷:

1. Düşük sermaye ile daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlamak,
2. Düşük yatırım maliyetleriyle istihdam yaratmak,
3. Ekonomideki dalgalanmalardan az etkilenen bir yapıya sahip olmak,
4. Talep değişkenliklerine karşı uyum göstermek
5. Teknolojideki güncel yeniliklere yatkın olmak,
6. Ticari faaliyette bulunduğu bölgelerin kalkınmasına katkı sağlamak,
7. Gelir dağılımına denge ölçütü konumunda bulunmak,
8. Büyük sanayi işletmelerinin tedarikçisi ve çözüm üreticisi pozisyonunda olmak şeklinde sıralanabilir.

KOBİ'lerde örgüt yapı üç başlık altında incelenmektedir. Birinci başlık sosyal sistem veya sosyal varlık olarak adlandırılmaktadır. KOBİ'ler, toplumsal hayatın yapı taşları olan işletme, kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları gibi sosyal yapı içerisindeki kurumlar anlamına gelmektedir. Örgüt yapısının İkinci başlığı ise yapı olarak adlandırılmaktadır. Bir işletmedeki örgüt yapısının oluşmasında yapısal unsurlar ve bağlamsal unsurlar önemli faydalar sağlayabilmektedir. Yapısal unsurlar; örgütün içsel özellikleri, örgütü değerlendirme, örgütü kıyaslayabilmek için bir ölçek ve taban oluşturmaktadır. Üçüncü başlık olan bağlamsal unsurlar ise örgütün

²⁵⁶ Güler Aras ve Alövsat Müslümöv, "Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri: Finansman Ekonomik Sorunların ve Çözüm Önerileri", http://www.emu.edu.tr/sm_econf/turkcepdf/Bildiri_33.PDF, (Erişim Tarihi: 15.05.2016).

²⁵⁷ M. Billur Akdeniz, "KOBİ'lerin Ekonomik ve Sosyal Yapı İçindeki Yerleri, Destekleyici Kurumsal Çevreleri ve Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Yeniden Yapılandırılmaları", https://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG_/13/69-90.pdf, (Erişim Tarihi: 15.03.2016).

kendisini ve çevresini temsil eden yapısal unsurları etkileyerek ve şekillendirerek örgütsel ortamı belirleyen unsurlar olarak ifade edilmektedir²⁵⁸. KOBİ'lerin başarı sağlayabilmesi için örgütsel yapı ile sosyal sistemi belirleyen yapının birbiri ile ilişkili olması gerektiği söylenebilir.

3.4. KOBİ'LERİN NİCEL ÖZELLİKLERİ

Bağımsız yönetime sahip olabilme ve yöresel pazara sahip olabilen KOBİ'lerin kendilerine özgü kurum içi yapıları ve özellikleri bulunmaktadır. Bu bölümde KOBİ'lerin nicel özellikleri açık ve net anlaşılabilmesi açısından; personel sayısı, üretim kapasitesi, makine sayısı ve büyüklüğü konu başlıkları alt başlıklar şeklinde incelenerek açıklanmaya çalışılacaktır.

3.4.1. Personel Sayısı

Bir işletmenin bünyesinde çalıştırmak için ihtiyaç duyduğu özelliklere göre aday bulma sürecini personel sayısı oluşturmaktadır. İşletmenin personel seçiminde, aday bulma çabalarını etkin hale getirmesi, süreci iyi yönetmesi ve başvurular arasından en doğru olan kişiyi tercih etmesi gerekmektedir. Uygulamalar hayata geçirilirken insan gücünün seçileceği kaynaklara dikkat edilmesi gerekmektedir. Sürecin, doğrudan işletmenin personel politikası ile ilgili olduğu söylenebilir. İşletmeler, personel seçiminde iç kaynaklar ve dış kaynaklar olmak üzere iki farklı yöntemden yararlanmaktadır. Yöntemlerden, iç kaynak yöntemine başvururlarsa terfi ya da transfer yollarını kullanmakta; dış kaynak yöntemine başvururlar ise işletmenin personel eksikliklerini gidermektedirler²⁵⁹. İşletmelerin işe alım sürecinde ihtiyaç duyduğu ve işe uygun olan personeli, kurum içerisinde terfi yolu ile veya dışarıdan işe alım yolu ile alma yoluna gitmesi beklenmektedir.

Personel seçiminde, işletmenin ayrıca kaynak kullanımına karar vermeden önce iki yönteme dikkat etmesi gerekmektedir. Birinci yöntem, iş analiz sistemi ile gerçekleştirilmektedir. Hangi işe eleman alınacağını, bu işin kişiden neler beklediğini ve işin gereklerinin neler olduğunun bu yöntemde çok iyi belirlemesi gerekmektedir. Diğer yöntemde ise iş analizini yaptıktan sonra işi yapacak olan personelin sahip olması gereken özelliklerin neler olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Süreç bu şekilde ilerlemez ise işletme ve personel açısından olumsuz sonuçlarla

²⁵⁸ Kürşat Özdaşlı, "İşletmelerde Yenilikçi Örgüt Yapısı Oluşturmak: Çok Unsurlu Bir Model Önerisi", <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423935149.pdf>, (Erişim Tarihi: 17.06.2016).

²⁵⁹ Havva Çavdar ve Mehmet Çavdar, " İşletmelerde İş gören Bulma ve Seçme Aşamaları", *Deniz Bilimleri ve Mühendislik Dergisi*, 2010, Cilt: 6, Sayı: 1, 79-93, s. 81.

karşılaşılabilir. Personel bulma ve seçme işleminin sağlıklı yürüyebilmesi için çalışmayı yapacak kişinin bu konudaki eğitimi ve deneyimi önemli faydalar sağlayabilir. İlk iş görüşmesinde işletme çok değerli bir personeli kaybedebilir ya da kazanabilir. İşe alınacak olan aday personel ile görüşmeyi yapacak olan kişinin, işinde uzman olması gerekmektedir²⁶⁰. Personel alım sürecinde, ihtiyaç duyulan işin analizi ve işe alınacak olan personelin işe uygun olup olmadığının yanında, iş görüşmelerini yapacak olan personelin uzman olması da önem taşımaktadır.

3.4.2. Üretim Kapasitesi

Üretim kapasitesi; bir işletmenin mevcut üretim faktörlerini, belirlenmiş olan zaman dilimi içerisinde akıl gücüne dayandırılarak meydana getirebileceği üretim miktarı olarak ifade edilmektedir. Teknolojideki hızlı değişimler sonucunda günümüzde, tam anlamıyla kapasite planlaması ve ölçümü yapabilmek çok zor olmaktadır. Kapasite planlaması yapılırken belirsizliklerin ve değişkenlerin dikkate alınması, çalışmayı etkileyen faktörler göz önüne alınarak planlaması ve tahmin işlemlerinin yapılması gerekmektedir²⁶¹. İşletmelerin yapıları ve mevcut durumlarının iyi analiz edilmesi, planlamalarının doğru bir şekilde yapılması, oluşacak olumsuz durumlarda işletmeyi güçlü kılmaktadır.

Günümüzde yapılan araştırmalar sonucunda sanayi işletmelerinin, kapasite büyüklüğü seçimi sorunu ile karşı karşıya oldukları söylenebilir. İşletmenin kapasite seçimi, talep tahminine ve karşılaşılabilecek değişim ihtiyacına cevap verebileceği için doğru şekilde yapılması gerekmektedir. İşletme yöneticilerinin işletmenin iç ve dış faktörlerini tarafsızca değerlendirerek en uygun kapasite planlaması yapmaları gerekmektedir. Kapasite ayrıca bir işletmenin üretim sisteminin pazara tepki hızını ifade etmektedir. İşletmenin; maliyet yapısını, kaynakların verimliliğini, teknoloji düzeyini, stok politikalarını, insan gücü ihtiyaçlarını ve müşteriye verilecek hizmet düzeyini belirlemektedir. Üretim yönetimi ve programlama gibi birçok karar üzerinde de kısıt oluşturmaktadır. Kısa bir zamanda düşük maliyette üretilebilen miktar, kısa dönemli üretim planlaması açısından sınırlayıcı bir faktör olarak ifade edilebilir²⁶². İşletmelerde kapasite planlanırken; üretim aşamasında karşılaşılabilecek güçlükleri, üretim faaliyetlerini ve talep tahminini pazara dönüştürme uygulamalarının en iyi şekilde analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır.

²⁶⁰ Çavdar ve Çavdar, a. g. e., ss. 81-82.

²⁶¹ Zeki Atıl Bulut, "İşletmeler Açısından Kapasite Planlaması ve Kapasite Planlamasına Etki Eden Faktörler", *Mevzuat Dergisi*, 2004, Sayı: 80, 56-87, s. 68.

²⁶² Zeki Atıl Bulut, "Kapasite Planlaması", <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/08a/06.htm>", (Erişim Tarihi: 12.04.2016).

3.4.3. Makine Sayısı

KOBİ'ler için makine veya teçhizat sayısı da başka bir önemli husus olarak ifade edilmektedir. Kullanılan makine sayısı ve bu makinelerin tespitinin kolay olması, KOBİ'lerin ölçek büyüklüklerinin ifade edilmesinde kolaylık sağlamaktadır. Üretimin farklı evrelerden oluşması ve farklı makineler kullanılması durumunda, homojenlik yapı olmadığı için makinelerin sayısının toplam olarak ifade edilmesi doğru olmamaktadır²⁶³. Makine sayısı, işletmelerin gücü ile doğrudan orantılı olmaktadır. Üretim gücünü doğru kullanmayı başaran işletmelerin başarılı olmamaları için hiçbir sebep bulunmamaktadır.

Makine sayısı, işçiler, makinelerin çalışması ve üretim faaliyetleri için yapılan harcamalar, işletmeler için maliyet giderleri oluşturmaktadır. İşletmeler bu süreçte genellikle tam kapasite içerisinde çalışmamaktadır. İşletmede makinenin çalışmadığı süre, işletme yöneticilerinin inisiyatifini ilgilendiren bir konu olmaktadır. Makinenin çalışmadığı, aşınma, yıpranma vb. olmadığı dikkate alınarak işletmelerde geçerli nedenle çalışılmayan zamanlar söz konusu olabilmektedir. Bazen işletmelerde; elektrik kesintileri, grev ve lokavt, talep eksikliği, hammadde ve malzemenin zamanında tedarik edilmemesi gibi nedenlerden dolayı atıl kapasite ortaya çıkmakta ve üretimin aksaması söz konusu olmaktadır²⁶⁴. İşletmeler, maliyet giderlerini aşağı çekmek istediklerinde azaltma yoluna gidecekleri zaman, kapasitelerini de azaltmayı seçtikleri ifade edilmektedir. İşletmelerde kullanılan makinelerin çalıştırılması için kararın işletme yönetimine ait olduğu ifade edilmekle birlikte kapasitenin de planlanması hususunda büyük bir görev düştüğü söylenebilir.

İşletmelerdeki makine sayısı, işletmeler için önemli teknik bir işlev durumunu ifade etmektedir. İşletme bünyesinde, makine kapasitesi gibi değişik kapasite kavramlarına da rastlanılmaktadır. Bir işletmenin üretim gücü ölçüsü olarak makine kapasitesi, mal ve hizmet üretebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Kapasite tanımı, geniş anlamlar içermektedir. İşletme, atölye ve makine için söz konusu olabilen bu tanım; bir insan ve diğer canlılar için de söz konusu olabilir²⁶⁵. İşletmelerin gücü, makine sayısı ve çalışanlarının performansı ile doğrudan orantılı olmaktadır.

²⁶³ Küçük, a. g. e., s. 155.

²⁶⁴ Suphi Orhan ve Enver Bozdemir, "Üretim İşletmelerinde Atıl Kapasite Maliyetleri, Muhasebeleştirilmesi ve Örnek Bir Uygulama", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2009, Cilt: 43, 54-64, s. 55.

²⁶⁵ Orhan ve Bozdemir, a. g. e., s. 55.

3.4.4. Satış Hasılatı / Mali Bilanço ve Katma Değer

Rekabet koşulları; işletmelerin stratejik açıdan finansal kararlarını alma aşamasında etkin satış gelirlerini öne çıkarmaktadır. İşletme bünyesine değer katma aşamaları bu alanda uygulanmaktadır. İşletme sahipleri veya yatırımcılar, işletmelere yatırım yapmakta ve böylece işletmenin piyasa değerini maksimize etmeyi hedeflemektedirler. Yapılan bu faaliyetlerden dolayı işletme sahiplerinin, yaptıkları yatırım tutarı veya sermayelerinin gelişimini belirli dönemlerde izlemeleri gerekmektedir. Yönetim anlayışının değere dayalı olması nedeniyle işletmelerin ekonomik kazanç durumu ve hissedarlarının kazançları durumları gibi konular üzerinde durulması gerekmektedir. Bu durumun kontrolü içinde işletmenin ekonomik katma değerinin ve pazar katma değerinin incelenmesi gerekmektedir²⁶⁶. İşletmelerin kuruluşlarının en temel amacı kar olduğundan dolayı satış hasılatının yüksek olması beklenmektedir.

3.5. KOBİ'LERİN FAALİYET ALANLARI

Günümüzde sayılarının çok fazla olduğu ve ulusal ekonomide yeri ve önemi büyük olan KOBİ'lerin faaliyet alanları; üretim sektörü, hizmet sektörü, ticaret sektörü, yan sanayi ve rakip sanayi konu başlıkları şeklinde karşımıza çıkabilmektedir. Bu bölümde bu kavramlar tek tek alt başlıklar şeklinde incelenerek açıklanmaya çalışılacaktır.

3.5.1. Üretim Sektörü

Ticaret hayatında KOBİ'lerin yeri, büyük önem ifade etmektedir. Özellikle bu durum, ülkemizde daha da fazla fark edilmektedir. Ticari hayatta hizmet ve üretim sektörlerinin tüm alanlarında KOBİ'ler faaliyet göstermektedir. KOBİ'lerin en yoğun olduğu alanlar; tekstil, giyim, metal işleme, makine, gıda, plastik ve kauçuk ürünleri imalatı ve mobilya alanları olarak sıralanabilir. Ülkemizde genellikle İstanbul, Bursa, İzmir, Eskişehir, Denizli, Kayseri ve Gaziantep gibi illerimizde KOBİ'lerin sayıca fazlalığından bahsedilebilir. Küçük işletmeler ise (mikro ölçekli işletmeler) gıda, ulaşım, tarım, giyim, inşaat ve perakende ticaret ile ilgilenmektedir. Fazla iş gücü ve emek faaliyetini kapsamaları nedeni ile küçük ölçekli (mikro ölçekli) işletmeler, aile işletmeleri olarak bilinmektedir. Küçük işletmelerin en olumsuz yanı olarak zayıf insan gücü kapasitelerinin olması gösterilebilir²⁶⁷. KOBİ'ler emeğe ve iş gücüne

²⁶⁶ Yılmaz Akyüz, "Ekonomik Katma Değer (EVA) ve Pazar Katma Değer (MVA) Analizi: İMKB'DE İşlem Gören Seramik İşletmelerinde Bir Uygulama", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, Cilt: 18, 339-356, s. 339.

²⁶⁷ Zerrin Özbek, "KOBİ'lerin Türk Ekonomisine Etkileri", <http://www.mfa.gov.tr/data/>

dayalı faaliyetlerde bulunmadıkları için teçhizat ve makine kullanımı açısından önemli bir yer teşkil etmektedir.

Üretim, insanların günlük hayatta ihtiyacı olan hizmet, mal veya ürün meydana getirme işlemi olarak tanımlanmaktadır. Ürün, mal veya hizmetleri oluşturabilmek için bazı materyallere ihtiyaç duyulabilir. Buğdayı elde etmek için tarlaya, o tarlayı sürmek için traktöre ve traktörü kullanmak için insana ihtiyaç duyulmaktadır. Bütün öğeler birleşerek üretim sektörünü oluşturmaktadır. İşletme biliminde ise üretim faktörleri; işgücü veya emek, sermaye, doğal kaynaklar, girişimci ve teknoloji olarak ifade edilmektedir. Teknolojinin hızla değişmesi ile bu kavramlara bilgi faktörünün de eklenmesi gerekmektedir. Üretimin özelliğine göre işletmelerin üretim sürecine geçebilmek için farklı bileşimleri bir araya getirmesi fayda sağlamaktadır²⁶⁸. İnsanların günlük hayatta ihtiyaç duydukları ürünleri KOBİ'ler ürettikleri için bu kurumların diğer kurumlara göre daha fazla iş yükünü çektikleri söylenebilir.

3.5.2. Hizmet Sektörü

Hizmet sektörü; finans, konaklama, eğlence vb. alanlarda hizmet üretmek ve satmak amacıyla faaliyet gösteren işletmeler olarak tanımlanmakta ve bu işletmeler, ticari işletmeler gibi hareket etmemektedir. Bir mal ya da mal grubunun alım satımı yerine, ihtiyaç sahiplerine hizmet satan işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmet sektörü; soyut, değişken ve emek içeren yapıda olması sebebi ile aşağıdaki biçimde sınıflandırılabilir²⁶⁹:

1. Turizm hizmeti sunan konaklama ve yiyecek işletmeleri,
2. Kişisel hizmet sunan güzellik salonları ve kuaför işletmeleri,
3. Tamir ve bakım hizmeti sunan araba tamirhane servisleri,
4. Eğlence hizmeti sunan kafe ve oyun salonları,
5. Mesleki hizmet sunan avukatlık ve mali müşavirlik büroları,
6. Sağlık hizmeti sunan tıbbi laboratuvarlar, hastaneler ve klinikler,
7. Finansal hizmet sunan bankalar ve aracı kurumlar,
8. Eğitim hizmeti sunan okullar ve kreşler,

Haberleşme hizmeti sunan telefon ve internet gibi farklı şekillerde sınıflandırılıp karşımıza çıkabilmektedir. Hizmet sektörü, soyut bir kavramı karşıladığı için ve yapılan hizmetin sonunda değerlendirilmeye tabi tutulduğu için

Kutuphane/yayınlar/EkonomikSorunlarDergisi/sayi31/Zerrin%20ozbek.pdf, (Erişim Tarihi: 12.04.2016).

²⁶⁸ Babacan vd., a. g. e., s. 9.

²⁶⁹ Babacan vd., a. g. e., s. 86.

çok hassas bir yapıda bulunmaktadır. Değerlendirmelerin işletmelerin devamlığı üzerinde önemli bir payı bulunmaktadır.

3.5.3. Ticaret Sektörü

Perakende ve toptan satış yapan işletmeler, ticaret işletmeleri olarak tanımlanmaktadır. Ticaret işletmeleri üretim yapmayan, üreticiden aldıkları ürünleri tüketicisine satan işletmeler olarak ifade edilmektedir. Üretici ile tüketici arasında aracı durumunda bulunmaktadır. Toptancının görevleri; malı üreticiden satın alıp perakendeciye satmak ya da malı depolamak, perakendeciye finansal yardım sağlamak, riski azaltmak ve pazar bilgisi vermek olarak sıralanabilir²⁷⁰. Esnaf olarak adlandırılan işletmeler, alıcı ile doğrudan ilişki içerisinde bulduklarından dolayı ticaretin de tam içinde yer almaktadırlar.

Ticaret işletmelerinin, kurulum aşamasında bazı özellikleri bünyesinde bulundurması gerekmektedir. Ticari faaliyette bulunmak üzere kurulan toptancılık, yarı toptancılık veya perakendecilik yapan işletmeler, ticari işletmeler olarak ifade edilmektedir. Sanayi ve hizmet işletmelerinin ürettikleri mal ve hizmetleri, tüketicilere mülkiyet devriyle aktaran işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Ticaret işletmelerinin temel işlevleri; ürünü satın almak, depolamak ve satmak olarak söylenebilir. Toptancı işletmeler ise ticari malları üreticisinden satın alan ve tekrar satılması için perakendeciye satan işletmeler olarak adlandırılmaktadır. Toptancı işletmeler, son tüketiciye satış yapan işletme pozisyonunda bulunmamaktadır²⁷¹. Toptancı ve perakende satış yapan işletmeler, ürün veya hizmeti alıcıya ulaştırılan son yer oldukları için ticaret hayatında son derece önemli bir yere sahiptir.

3.5.4. Yan Sanayi

KOBİ'ler pazarda esnek davranabilen ve az sayıda siparişleri karşılayabilen bir yan sanayi olma özelliği göstermektedir. Büyük işletmelerin verimli üretemeyecekleri parçaları minimum karlarla imal edebilen, işçi ücret ve güvenlik sorunlarını minimize edebilen işletmeler konumunda bulunabilir. Genellikle büyük sanayi işletmeleri için vazgeçilmez fason üretim merkezleri konumunda bulunmaktadır. KOBİ'ler, yapıları ve özellikleri nedeniyle ülkelerin tüm bölgelerine yayılmakta, yeni istihdam imkânları yaratmaktadır ve böylece bulunduğu bölgenin gelişimine katkı sağlamaktadır. Katma

²⁷⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, *İşletme*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013, s. 66.

²⁷¹ Babacan vd., a. g. e., s. 85.

değerin dengeli paylaşılmasına da imkân vermektedir²⁷². Yan sanayi sektörü, işletmelerin maliyet düşürmede kullandıkları uygulamalar olmaktadır.

3.5.5. Rakip Sanayi

İşletmelerin birçoğu kapasite, sermaye ve üretim servislerinin güçlü olması sebebi ile belirli hammaddeleri işleyerek şeklini değiştiren ve monte ederek yeni bir mal ortaya çıkaran işletmelere, sanayi işletmeleri denilmektedir. Otomobil, şişe, cam, mobilya, buzdolabı, çanta, defter, tekstil ve hazır giyim konusunda faaliyet gösteren işletmeler de bu gruba girmektedir²⁷³. Çin'in sanayi alanında dünyada öncü konumunda bulunduğu söylenebilir.

Rakiplerin izlenmesi, rakip işletmelerin gizlediği ürünlerin veya aktivitelerin kontrol edilmesi ve gözetlenebilmesi olarak ifade edilebilir. Elektronik aygıtlarla rakip çöplerinin karıştırılması, rakiplerin dinlenmesi, kendi elemanlarını rakip çalışanlarıyla arkadaş olmaları için görevlendirmesi ve rakiplerin gelecek planlarını gizlice öğrenme çabaları gibi etik dışı davranışlar bu kapsam alanları içerisinde bulunmaktadır. Rakip işletmenin ürünleri hakkında zarar verecek söylentiler çıkarma gibi faaliyetler de bu kapsama girmektedir²⁷⁴. Rakiplerin kontrolü ve pazardaki uygulamaların devamlılığı açısından kullanılan bir tanım olmaktadır.

3.6. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI VE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

3.6.1. Sürdürülebilirlik Kavramı

Son yıllarda üzerinde en çok konuşulan ve yazılan kavramların başında sürdürülebilirlik gelmektedir. Sosyal kalkınma, ekonomik kalkınma ve çevrenin korunması temalarını sürdürülebilirlik kavramı içerisinde barındırmaktadır. Sürdürülebilirliğin ekonomik karar birimleri adını verdiğimiz; hane halkı, şirketler, devlet ve dış dünya, yeni ekonomik düzenle birlikte içerisinde sivil toplum kuruluşları faaliyetlerinin ekonomik kalkınmayı çağrıştırmaları ile doğrudan ilişkili olması sürdürülebilirlik ile ilgilenmektedir²⁷⁵. Sürdürülebilirlik ekonomik açıdan devamlılığın olması anlamına geldiği için uygulayıcı karar birimleri açısından büyük bir öneme sahip olmaktadır.

²⁷² Yavuz Bayülken ve Cahit Kütükoğlu, "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri", http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/db1f9e94e7674f8_ek.pdf, (Erişim Tarihi: 23.03.2016).

²⁷³ Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s. 33.

²⁷⁴ Sabuncuoğlu ve Tokol, a. g. e., s. 53.

²⁷⁵ Nurdan Kuşat, "Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 2012, Cilt: 14, Sayı: 2, 227-242, s. 228.

Günümüzde İngilizce “sustainability” sözcüğünün karşılığı olarak kullanılan sürdürülebilirlik sözcüğü, Türk Dil Kurumu’nun yayımladığı Türkçe Sözlükte karşılığı bulunmayan bir kavram olarak yer almaktadır. Fakat sürdürülebilirlik kavramına anlam açısından derinlemesine bakıldığında, süreklilik arz etme, devamlı olma ve daim olma durumuna gönderme yaptığı açıktır. Sürdürülebilirlik kavramı aslında İngiliz Dil Kurumunda “daimi olma kapasitesi” şeklinde tanımlanmaktadır. Bazı durumlarda sürdürülebilirlik kavramı farklı amaçları ifade ettiği de görülebilmektedir. Örneğin isteğe bağlı dışsal bir etkene bağımlılığı ifade ederek, süreklilik arz etme ya da devamlı olma durumlarından farklılık gösterebilmektedir. Bir faaliyetin sürekli olarak yapılması herhangi bir istekliden bağımsız bir şekilde gerçekleştirilirken, o faaliyetin sürdürülebilir olması için bütün imkânlar elverişli olsa bile, bir isteklinin bu yönde seçim yapmasına bağlı olabilmektedir²⁷⁶. Sürdürülebilirlik kavramının hayata geçirilmesi için öncelikle gerçekten faaliyet alanı ile ilgili uygulanmasının talep edilmesi gerekmektedir.

Çevresel bozulmanın gün geçtikçe arttığı dünyamızda sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma içinde yaşadığımız dünyada son yıllarda en çok tartışılan konuları arasında yer almaktadır. Sürdürülebilirlik kavramı, çevre, enerji ve ekonomi üçgeninin tam merkezinde bulunmaktadır. Bu sebeple hükümetler arası örgütler ve hükümetler ile birlikte, fen ve doğa bilimcilerinden sosyal bilimcilere, yerel ve uluslararası çevre örgütlerinden politikacılara kadar geniş bir alanda tartışılmaktadır. Çeşitli bilim dalları çok boyutlu yapısı nedeniyle sürdürülebilirlik kavramı üzerinde farklı tanımlar ve farklı yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Çok boyutluluk nedeniyle bir yandan tartışmanın tarafları, kendi tanımladıkları çerçeve üzerinden sürdürülebilirliğin ölçülmesine yönelik yaklaşımlar öne sürmekteyken diğer yandan kavramın çerçevesine yönelik anlaşmazlıklar hala devam etmektedir²⁷⁷. Böylece çeşitli hedefler ortaya koyulmakta ve bu hedeflere ulaşılma aşamasında izlenecek politikalar önerilmektedir.

²⁷⁶ Urungu Akgül, "Sürdürülebilir Kalkınma: Uygulamalı Antropolojinin Eylem Alanı", *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Antropoloji Dergisi*, 2010, Cilt: 24, 133-164, s. 134.

²⁷⁷ Onur Yeni, "Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma: Bir Yazın Taraması", *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, Cilt: 16, Sayı: 3, 181-208, s. 183.

3.6.2. İşletmelerde Sürdürülebilirlik Kavramı ve Sürdürülebilirliğe Verilen Önem

Bu bölümde bu kavramlar alt başlıklar şeklinde incelenerek işletmelerde sürdürülebilirlik kavramı ve sürdürülebilirliğe verilen önem faktörleri açıklanmaya çalışılacaktır.

3.6.2.1. İşletmelerde Sürdürülebilirlik Kavramı

Son yıllarda sürdürülebilirlik kavramı için gündem oluşturan ve çok konuşulan bir kavram haline geldiği söylenebilir. Kelime anlamı olarak “sürme” bir olgunun veya olayın kendiliğinden devam etmesi, “sürdürme” eylemi ise bu olgunun veya olayın devamlılığın bir kişi tarafından yapılması anlamına gelmektedir. Bir faaliyet alanının süreklilik taşıyabilmesi için sürdürülebilir olması gerekmektedir. Sürekliliği olan herhangi bir sistemin ya da ekosistemin, bozulmadan, kesintisiz, ana kaynaklara aşırı yüklenmeden ve aşırı kullanımla tüketmeden kullanılabilmesi yetkinliği sürdürülebilirlik olarak bilinmektedir. Faaliyetlin devamlılığı ve sürdürülebilir bir yapı için kaynakların sürekli olarak değerlendirilmesi gerekmektedir²⁷⁸. Bu değerlendirme kapsamında koruma bilinci ön planda tutulmalı ve koruma sağlanmalıdır.

İşletme faaliyetlerinin işletmenin faaliyetleri ile ulusal ve uluslararası ekonomiye olan etkileri ise ekonomik sürdürülebilirlik, çevresel etkilerine karşı duyarlı olması çevresel sürdürülebilirlik; çalışanlarına, topluma kısacası tüm paydaşlarına karşı sorumlu davranması sosyal sürdürülebilirlik olarak açıklanabilir. Sürdürülebilir kalkınma amacıyla olarak sürdürülebilir değer yaratan işletmeler faaliyetlerinin çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerini dikkate alarak planlama, örgütlenme, yürütme ve denetim faaliyetlerini gerçekleştirmeleri gerekmektedir²⁷⁹.

3.6.2.2. İşletmelerde Sürdürülebilirliğe Verilen Önem

İşletmelerin iklime, doğaya ve sosyal sistemlere zarar verme nedenleri, sanayi devrimi sonrası sınırsız büyüme üzerine kurgulanan üretim ve tüketim modelleri nedeniyle olduğu söylenebilir. 20.YY'a kadar işletmelerin sorumsuz bir şekilde kaynak kullanmaları ve çevresel açıdan meydana getirdiği zararlı etkilerin işletmelerin ekonomik performanslarını olumsuz şekilde etkileyebileceğinin

²⁷⁸ Şafak Kaypak, "Ekolojik turizmin sürdürülebilirliği", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2010, Cilt: 2, Sayı: 2, 93-114, s. 98.

²⁷⁹ Hakan Aracı ve Filiz Yüksel, "Sürdürülebilirlik Performansının Ölçülmesi: BİST Sürdürülebilirlik Endeksindeki İşletmelerin Sürdürülebilir Katma Değerinin Hesaplanması", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2016, Cilt: 30, 786-801, s. 788.

düşünülmediği söylenebilir. İşletmelerin çevreye ve topluma karşı olan sorumluluklarını unuttuklarından ve kontrolsüz bir büyüme sergilediklerinden bahsedilebilir. Bütün bu tanımlamalara ve açıklamalara rağmen sürdürülebilirlik, gelecek nesillere kaynakların aktarılabilmesi için önemli konulardan birisi haline gelmektedir²⁸⁰. Fakat günümüzde halen anlaşılması zor ve karmaşık bir kavram olarak yerini korumaya devam ettiği söylenebilir.

Son yıllarda artık hem kurum içi hem de kurum dışında birçok büyük ölçekli işletmenin, sürdürülebilir faaliyetlere önem verdiği görülmektedir. İşletmelerin tüketicilerine ve çevreye karşı olan sorumluluklarının yanı sıra çalışanlarına karşı olan sürdürülebilir insan kaynaklarını da sürdürülebilir bir şekilde yerine getirmeleri gerekmektedir. Doğaya salınan gaz miktarı ve atıkları en alt seviyeye indiren, ürünlerini geri dönüşümlü ambalajlar içinde piyasaya süren ve çevreye duyarlı ürünler üreten verimlilik projesiyle her sene daha az enerji ve su kullanan, tarım ve turizm alanında sürdürülebilir modeller yaratarak yerel kalkınmaya destek olan, birçok kurumsal işletme sürdürülebilirlik kavramını artık bir kurum anlayışı haline getirmiş ve vizyonuna dâhil etmiştir²⁸¹. Birçok işletmenin sürdürülebilirlik projelerini sivil toplum kuruluşları ile işbirliği içerisinde sürdürdüğü söylenebilir.

3.6.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı ve Teorik Çerçevesi

Bu bölümde kavramlar alt başlıklar şeklinde incelenerek Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı ve teorik çevresi konusu açıklanmaya çalışılacaktır.

3.6.3.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı

Kurumlar açısından sürdürülebilirlik kavramı, kurumların yapmakla yükümlü olduğu konuların başında yerini alarak, çevre ile ilişkilendirilme sınırlılığından ayrılmaktadır. Kurumların sürdürülebilir kalkınmadaki rolünün irdelendiği dönemde kurumsal sürdürülebilirlik kavramı karşımıza çıkmaktadır. Kurumların kendi varlıklarının devamı ve pek çok alanda sorumluluklarının olduğu, bu sorumlulukları yerine getirebilmeleri için kurumsal sürdürülebilirlik önem ifade etmektedir. Bu duruma ek olarak iletişim teknolojilerinde yapılan gelişmeler ve yenilikler, kurumların yaptıkları çalışmaları incelenebilir, hesap sorulabilir ve ulaşılabilir hale

²⁸⁰ Burcu Mucan vd., "Yöneticilerde Sürdürülebilirlik Algısı ve Firma Uygulamalarına Yönelik Değerlendirme", *International Journal of Economic & Social Research*, 2016, Cilt: 12, Sayı: 2, 57-72, s. 57.

²⁸¹ İsmail Erkan Çelik vd., "Yeşil Pazarlamada Sürdürülebilirlik ve Dünya'dan Bir Örnek: Tchibo", *International Conference on Eurasian Economies*, 2016, 278-282, s. 278.

getirmektedir²⁸². Kurumların hesap sorulabilir hale gelmesi kurumsal yönetim, kurumsal hesap verilebilirlik, kurumsal vatandaşlık ve şeffaf yönetim kavramlarının ortaya çıkmasında önemli rol oynadığı söylenebilir.

İşletme dünyasında son zamanlarda kurumsal sürdürülebilirliğin sıkça kullanıldığı ifade edilmektedir. İşletmelerin bir kısmının yeni kaynaklar oluşturmak amacıyla, bir kısmı maddi nedenlerden, bir kısmı bunu yasal zorunluluklardan, uyguladığı söylenebilir. Tarih boyunca işletmeler ve toplumlar bütün süreçlerde birlikte ele alınmakla beraber, işletmelere yüklenen görevler farklılık gösterdiği ifade edilmektedir. 1950 ve öncesi dönemleri değerlendirdiğimizde, işletmelerin nihai hedefi ve temel amacı üretmek ve kazanç sağlamak olduğu ifade edilmektedir²⁸³. Bu durum politik amaçlara ve değişen sosyal ekonomik durumlara bağlanabilir.

3.6.3.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramına Yönelik Teorik Çerçeve

Çeşitli teorik yaklaşımlar çerçevesinde işletme faaliyetlerinin çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarını değerlendirmeyi öngören yönetim anlayışı kurumsal sürdürülebilirlik olarak ifade edilmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk işletme düzeyinde sürdürülebilirliğin ahlaki gerekçelerini açıklarken, sürdürülebilir kalkınma bu yaklaşımın odaklanması gereken hedefleri belirlemektedir. Paydaş yaklaşımı, işletmenin ve toplumun uzun vadeli çıkarlarını tüm menfaat gruplarına yönelik faaliyette bulunmasının kurumsal sürdürülebilirlik açısından olduğunu vurgulamaktadır. Hesap verebilirlik teorisi ise çevreye ve topluma yönelik olarak işletmelerin kurumsal faaliyetlerinin etkilerini de raporlaması gerektiğini belirtmektedir. İşletmelerin küresel düzeyde sürdürülebilirlik hedefine katkı sağlamak, çevresel, sosyal ve ekonomik sermaye tabanlarını genişletmek için kurumsal sürdürülebilirlik amaçları doğrultusunda hareket etmeleri gerekmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik günümüzde işletme stratejisinin bütünleşik bir parçası olarak görülmekte ve birçok işletmede kurumsal bir değer olarak benimsenmektedir²⁸⁴. Fakat işletme yönetiminin; yapı, faaliyet ve görev ile ilgili birçok yaklaşımının temel dayanağını kurumsal sürdürülebilirlik kavramının etkilediğinin unutulmaması gerekmektedir.

²⁸² Elif Engin ve Burcu Eker Akgöz, "Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Değerlendirilmesi", *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 2013, Cilt: 8, Sayı:1, 85-94, s. 92.

²⁸³ Ebru Caymaz vd., "İşletmelerde Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi: Küresel İlkeler Sözleşmesi Türkiye Örneği", *Ulusal İşletmecilik Kongresi*, 2014, 1-7, s. 2,

²⁸⁴ Kayahan Tüm, "Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Muhasebeye Yansımaları: Sürdürülebilirlik Muhasebesi", *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 2014, Cilt: 5, Sayı: 1, 58-81, s. 78.

İşletmelerde uzun vadeli değer yaratabilmek için çevresel, sosyal ve ekonomik faktörlerin kurumsal yönetim fonksiyonları ile birlikte karar mekanizmalarında ve işletmecilik faaliyetlerinde bağlantılı risklerin etkin bir biçimde yönetilmesi ve dikkate alınması kurumsal sürdürülebilirlik olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin başarıya ulaşabilmesi için sürdürülebilirliği bütün paydaşların yararlandığı fırsat, kaynak, yenilikler bütünü ve uzmanlık olarak benimseyip bir yük olarak görmemeleri gerekmektedir. Sürdürülebilirlik kavramının işletmeler açısından ekonomik boyutunun yanında sosyal, kurumsal ve çevresel yönetim boyutları bulunmaktadır²⁸⁵. Reel bir sürdürülebilirlik stratejisi için sürdürülebilirlik kavramının tüm yönetim boyutlarının dikkatlice incelenerek karar mekanizmalarına entegre edilmesi gerekmektedir.

3.6.4. Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşımları

Bu bölümde kavramlar alt başlıklar şeklinde incelenerek işletmeler için kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımları konusu açıklanmaya çalışılacaktır.

3.6.4.1. Sosyal Sürdürülebilirlik

1950'lerden sonra işletmelerin faaliyetlerinin toplumsal kabulü ve sosyal sorumluluklarının önemi artarak başta ABD olmak üzere tüm dünyada sosyal sürdürülebilirliğin bir yükümlülük haline geldiği görülmektedir. Bu amaçlar doğrultusunda işletmelerin paydaşlarıyla ilişkilerine ve sosyal sürdürülebilirliğine, kurumsal sürdürülebilirlik için önem vermeleri gerekmektedir. Ekonomik açıdan kazanılan başarılar işletmeler için sürdürülebilirlik için yeterli gelmediği ifade edilmektedir. Paydaşlar işletmelerden toplumsal değişim ve dönüşüm ile birlikte toplumdaki rollerinin artmasının gerekli olduğu düşüncesini savunmaktadır. İşletmelerin bir değer zinciri yaratma amacı ile iç ve dış paydaşlar başta olmak üzere bütün paydaşları ile toplumsal açıdan ekonomik değer yaratma faaliyetleri hayata geçirmeleri gerekmektedir²⁸⁶.

Genellikle işletmeler açısından sosyal sürdürülebilirlik denilince akla ilk kalkınma ve gelişmeyi kapsayan bir faaliyet çalışmaları olmaktadır. Ayrıca içinde bulunulan toplumun gelenekler, ekonomi, eğitim, din, iletişim, hukuk sistemi ve sosyal normlar ile bağımsız bir çatı üzerinde gelişen değerler sistemi arasında

²⁸⁵ Borsa İstanbul, Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi, 2014, s. 5, <http://www.borsaistanbul.com/data/kilavuzlar/surdurulebilirlik-rehberi.pdf> (Erişim Tarihi: 17.01.2018).

²⁸⁶ Muammer Sarıkaya vd., "İnternet Ekonomisi ve Kurumsal Sürdürülebilirlik", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2010, Cilt: 5, Sayı: 2, 31-50, s. 44.

adaletli bir denge kurulması gerekmektedir. Toplumun sosyal dengesinin bozulmasına meydan verilmeden herkes için sağlanan uygun barınma koşulları, formel ve informel eğitim, sağlık koşullarında uygulanabilir ulaşım ve iletişim gibi hizmetler, sosyal sürdürülebilirliğin dayanağını oluşturduğu söylenebilir²⁸⁷.

3.6.4.2. Çevresel Sürdürülebilirlik

İktisadi sürdürülebilirlik tüketimin en üst düzeyde sürdürülebilmesine ve doğal kaynak kısıtlamaları altında büyüme faaliyetlerine olanak sağlamaktadır. Fakat çevresel sürdürülebilirlik insan yaşamının sürmesi için ekonominin varlığının önkoşulu olarak gerekli yaşam desteğini sağlayan doğal çevrenin niceliğine ve niteliğine odaklanmaktadır²⁸⁸.

Bu nicelik ve nitelik çevre bilimsel iktisat ve neoklasik akımlar tarafından doğal sermaye olarak tanımlanmaktadır.

Günümüzde kullandığımız veya sahip olduğumuz ekolojik çevreyi, mevcut durumundaki haline göre koruyarak ya da daha iyi koşullarla gelecek nesillere aktarma çalışmaları çevresel sürdürülebilirlik düşüncesi olarak ifade edilmektedir. İnsan eylemlerinin devamlılığı sadece bu eylemler gerçekleştirilirken, ekolojik çevreye verilen zararların önlenmesi ve doğal kaynaklar üzerindeki baskının kontrol altına alınması yoluyla sağlanabilir²⁸⁹. Çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerinden gerekli olan sonuçları elde edebilmek için aşağıdaki şartların yerine getirilmesi gerekmektedir.

1. Malzeme tüketiminin, yenilenebilen kaynaklardan veya tamamıyla tüketim sonrası geri dönüştürülmüş malzemelerden elde edilmesi gerekmektedir.
2. Kaynak tüketiminin minimum seviyeye indirilmesi gerekmektedir.
3. Çevreyi kirletmeyen ve yenilenebilir enerji alternatiflerini kullanabilmek için enerji kaynaklarının tamamının korunması gerekmektedir.
4. Oluşan atıkların tamamının geri dönüşümünün sağlanması gerekmektedir.
5. Çevrenin yapılandırılmasında ve geliştirilmesinde, biyolojik çeşitliliğe ve canlılığa zarar vermeyecek yeni uygulama şekli denemesi gerekmektedir.

3.6.4.3. Ekonomik Sürdürülebilirlik

²⁸⁷ Akgül, a. g. e., s. 157.

²⁸⁸ Yeni, a. g. e., s. 192.

²⁸⁹ Akgül, a. g. e., s. 155-156.

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı farkı açılardan incelendiğinde, bazı işletmeler sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin bilgilerini raporlarında verirken, bazı işletmeler ekonomik sürdürülebilirliği kapsam dışı bırakmaktadır. İşletmeler, üretim ve iklimde çevresel sürdürülebilirlik için su kaynakları kullanımı ile enerjiyi ele alırken, çeşitli üretim uygulamaları ile çevre dostu ürünler meydana getirmeyi amaçlamaktadırlar. Üretim esnasında alternatif yöntemlerin geliştirilmesi, özellikle enerji kaynaklarının geliştirilmesi, su ve enerji kaynakları kullanımında gereksiz kullanımı önlemek işletmeler açısından büyük öneme sahip olmaktadır²⁹⁰. Bu faaliyetler enerji maliyetlerini azaltarak ekonomik sürdürülebilirlik açısından fayda sağladığı gibi enerji tasarrufunda olanak sağlayabilmektedir.

3.7. KOBİ'LERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK FAKTÖRLERİ

Günümüzde adından çokça söz edilen ve sayılarının çok fazla olduğu, ulusal ekonomide yeri ve önemi büyük olan KOBİ'lerin sürdürülebilirlik faktörleri; yeni yatırımlar, uzun dönemde rekabet gücü, ekonomik sorumlulukların yerine getirilmesi, toplumsal sorumlulukları yerine getirme, Ar-Ge çalışmalarının sürekliliği, kurumsal itibar ve kurumsallaşma konu başlıkları şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu bölümde bu kavramlar alt başlıklar şeklinde incelenerek Kobilerin sürdürülebilirlik faktörleri açıklanmaya çalışılacaktır.

3.7.1. Yeni Yatırımlar

İşletmelerde yapılan veya yapılacak olan yeni yatırımlar gelir düzeyi ile birlikte üretim düzeyini ve işletmelerin toplum içindeki önemi daha da artmaktadır. Yapılan yeni yatırımların başarısız sonuçlanması ya da bu yatırımlardan zarar edilmesi durumunda, işletmenin ekonomik açıdan gelir düzeyini düşürebilir²⁹¹. İşletmelerin alacakları mal varlıkları, bina ve arsaları, ürün kaynakları, gayrimenkulleri vb. araçlarda yanlış seçim yapmaları, maddi kayıplara sebep olabileceği gibi yeni yatırım araçlarının iyi değerlendirilmesi gerekmektedir.

İşletmeler, faaliyetleri sonucunda kar elde ettiği durumlarda yeni yatırımlarda bulunarak, üretim miktarını veya hizmet kalitesini arttırarak müşterilerine faaliyetlerini sunabilmektedir. İşletme bünyesinde çalışan personellere daha yüksek ücret veya kar payından hisse dağıtarak da çalışanlara ekonomik katkıda

²⁹⁰ Fulya Mısırdalı Yangil, "Kurumsal Sürdürülebilirlik Kapsamında Sürdürülebilirlik Raporlarına Yönelik İçerik Analizi: Türkiye'deki En Büyük 100 Sanayi İşletmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2015, Cilt: 7, Sayı: 3, 356-376, s. 370.

²⁹¹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013, s. 455.

bulunulabilir²⁹². Önceliği çalışanlarına ve insan kaynağına veren işletmelerin başarılı olmaması için hiçbir sebebin bulunmadığı söylenebilir.

3.7.2. Uzun Dönemde Rekabet Gücü

İçinde bulunduğumuz dönemde, iletişim ve bilgi teknolojilerinin yaygınlaşmış olması, işletmeleri daha fazla ulusal rekabet gücü elde etmeye sevk etmektedir. İşletmeler için bu gücün önemi gün geçtikçe artmaktadır. Mevcut zamanda bu rekabet gücüne ulaşabilmek için öncelikle rekabet gücünün tanımlanması ve bu gücü belirleyen faktörlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Yapılan literatür taramalarında, ulusal rekabet gücü kavramı üzerinde aynı doğrultuda bulunulabilen bir tanımın bulunmadığı görülebilmektedir. Yapılan çalışmada, literatürdeki ulusal rekabet gücü ile ilgili tanımlamalar karşılaştırılmakta ve objektif değerlendirmeler yapılmaktadır. Ulusal rekabet gücünü ölçümü üzerine iktisadi ve işletmecî çalışmalar yürüten kuruluşlara göre ulusal rekabet gücünü belirleyen faktörler incelenmekte ve üstünlükleri karşılaştırılmaktadır. Ulusal rekabet gücünün ölçülebilmesi için araştırma ve çalışmalar yapan kuruluşların metodolojileri, yapılan kaynak taramalarında karşılaşılan görüşler doğrultusunda oluşmaktadır. Yöntemlerin, rekabet gücünü ölçme ve tanımlama işlemlerinde daha gerçekçi olabileceği görülebilmektedir²⁹³. Rekabette üstünlük sağlayan faktörlerden olan teknoloji ve iletişim araçlarının, işletme tarafından üretim yerine yansıtılması, işletmeye büyük avantajlar sağlamaktadır.

Beklenti ve isteklerin sürekli değişmekte olduğu günümüzde, işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmesi için rekabetçi stratejiler geliştirip bu stratejileri mevcut koşullara uygun olacak şekilde uygulamaları gerekmektedir. İşletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmek amacı ile rekabetçi ve esnek stratejiler geliştirerek işletmenin dış çevresinden bilgi alış verişinin işletmeye aktarılması ve bu alışverişte elde edinilen bilginin verimli şekilde kullanılması gerekmektedir. İşletmelere gereken en önemli kaynaklar olarak pazarlama ve bilgi gösterilebilir. İşletmelerin kendi aralarında hizmet ve mal değişimleri yapmaya başladıkları tarihlere kadar uygulamış oldukları pazarlama faaliyetlerinin, 20. yüzyıl itibari ile başlamaktadır. Rekabet kavramı için hareket noktası, 20. yüzyılın ilk dönemlerinde yapılan arz ve talebi dengeleme çalışmaları sonucunda geliştirilen üretim teknolojileri sayesinde meydana gelen yığınsal üretim olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler, ürettikleri

²⁹² Sabuncuoğlu ve Tokol, a. g. e., s. 23.

²⁹³ Seyit Muharrem Gökmenoğlu, Mustafa Akal ve Remzi Altunışık, "Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Değerlendirmeler", *Rekabet Dergisi*, 2012, Cilt: 3, Sayı: 164, s. 3.

ürün ya da hizmeti; talep edilen yerde, talep edilen zamanda, uygun şart ve fiyatlarda bulundurmak zorunda olmaktadır²⁹⁴. Müşterilerin, istek ve beklentilerine cevap veremeyen, hizmet ve ürünlerini bu yönde üretemeyen işletmeler için başarı ve rekabetten söz etmek mümkün olmamaktadır.

3.7.3. Ekonomik Sorumlulukların Yerine Getirilmesi

Yaşadığımız mevcut zaman diliminde, işletmelerin tek amacı kar olarak görülmemektedir. İşletmeler; çevreye, paydaşlarına ve topluma karşı sosyolojik ve ekonomik açıdan meydana gelen sorumluluklarını da yerine getirmeye çalıştıkları açıkça görülmektedir. İşletmeler, sorumluluklarını yerine getirirken, finansal güçleri belirleyici bir yol oluşturmaktadır. İşletmeler için muhasebe uygulamaları, finansal bilginin üretilip işletmede karar alma sürecine yardımcı olması sebebi ile rolünün büyük olduğu söylenebilir. Kurumsal sosyal sorumluluğun yerine getirilmesinde işletme ile ilgili finansal bilgilerin kamuya doğru ve güvenilir biçimde sunulması, büyük önem taşımaktadır. Muhasebenin işletmeler için önemi, kurumsal sorumluluğun yerine getirilmesi ile gün geçtikçe artmaktadır. Muhasebenin bu sorumluluğunu yerine getirebilmesi için muhasebe meslek mensuplarının, ekonomik sorumluluğunun bilincinde olması gerekmektedir²⁹⁵. İşletmelerin mali açıdan iyi değerlendirme yapmaları ve kayıtlarını düzgün tutmaları, işletmelere ekonomik açıdan faydalı olmaktadır.

İşletmelerin toplum içinde vazgeçilmez bir kurum haline gelmeleri ve kendilerine duyulan önemin artması, birtakım ekonomik sorumlulukları üstlenmesini gerektirmektedir. İşletmelerde sosyal sorumluluk ve ahlaki değerlerin öneminin artması, toplumda refahı ve insan mutluluğunu artırma anlayışının yerleştiğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin, çağdaş yaşam standartlarının ve toplumsal sorunların çözümünün gelişmesine yönelik çeşitli projeler ile stratejiler ortaya koyduğu söylenebilir. Yazılan ve okunan kaynaklardan da anlaşılacağı üzere akademik çevrelerin gelişimi ile toplumsal çevre tarafından kabul görülen işletmelerin sosyal sorumluluk yaklaşımları incelenebilir²⁹⁶. Toplumda büyük bir önem sahibi olan işletmelerin, kendilerine yüklenmiş olan sorumlulukları yerine

²⁹⁴ Murat Korkmaz, Serkan Baykara ve Göksel Akman, "İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İçin Pazarlama ve Satış Stratejilerinin Geliştirilmesi", *Akademik Bakış Dergisi*, 2012, Cilt: 1, Sayı: 16, s. 2.

²⁹⁵ Berna Demir, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Muhasebe", *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2013, Cilt: 2, 225-233, s. 225.

²⁹⁶ Seyfi Top ve Akın Öner, "İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, 2008, 97-110, s. 97.

getirmeleri, hem toplumun refahı hem de insanların mutluluğunun sağlanması açısından fayda sağlayabilir.



3.7.4. Toplumsal Sorumlulukları Yerine Getirme

İşletmelerin, temel işletmecilik faaliyetleri dışında toplumun yaşam kalitesini artırmak amaçları da bulunmaktadır. Sosyal, kültürel, ekonomik ve çevresel gelişmelere maddi ve manevi destekler vermesi; topluma değer katabilecek, bireyin vizyonunu geliştirecek eğitim, sanat ve spor gibi alanlarda destekleyici faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. İşletmelerin, bu amaçla yapılan sürdürülebilir projelerin üzerinde durduğu ve yapılan projeleri önemseydiği söylenebilir. Sürdürülebilir projeler, işletmelerin temel sorumluluğunun göstergesinin bir kanıtı olarak ifade edilmekte; işletmelerin sürdürülebilir ve geliştirilebilir birçok toplumsal sorumluluk projeleri de bulunmaktadır²⁹⁷. Toplumsal sorumluluk projelerinde rolü olan işletmeler, toplumun değer yargılarını önemseydiği ve tanınırlığı olduğu için önemli sonuçlar elde etmektedir.

İşletmelerce yapılan bazı sosyal sorumluluk projeleri, toplumda şüpheci ve olumsuz izlenimlere yol açmaktadır. Karşılaşılan endişe ve olumsuz düşüncelerin tümü, kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili olup işletmelere kuşku ile bakılmasına da yol açabilir. Yapılan bu gibi çalışmalarda tüketicilere, sosyal ve kurumsal sorumluluk çalışmalarını değerlendirirken işletmelerin maddi açıdan karlarını arttırıcı motiflerin yaygın olduğu algısını göstermektedir. İşletmelerin güven olgusunu yaratmak için kalite ve hizmet propagandalarının bu gibi olumsuz düşünceleri değiştirebileceği ifade edilebilir²⁹⁸. Toplumsal sorumluluk projelerinde, işletmeler kar amacı gütmeyişini ve satış endişesi taşımadıklarını topluma doğru anlatamadıkları takdirde bu durum olumsuz sonuçlar doğurabilir ve işletme de ciddi zararlar görebilir.

3.7.5. Ar-Ge Çalışmalarının Sürekliliği

İnsanlık; uzun bir süre tesadüflere bağlı olması ve yakın bir geçmişten beri de sistemli çalışmalar yapması sonucunda bugünkü medeniyet düzeyine ulaşabilmiş bulunmaktadır. Günümüzde hiçbir işletme ve ulusal ekonomi, gelişmesini tesadüflere bırakmamaktadır. Ülkeler ve işletmeler, mali olanakları ölçüsünde araştırma ve geliştirme fonksiyonuna önem vermeye başlamış bulunmaktadır. İşletmelerde yeni ürün ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik, sistemli ve yaratıcı çalışmalar bütünlüğü Ar-Ge olarak adlandırılmaktadır. Ürün ve süreç yeniliğine veya artan bilimsel bilgiye yönelik organize edilmiş çabalara Ar-Ge denilmektedir. Ar-Ge, yeni bilgiler elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme,

²⁹⁷ Babacan vd., a. g. e., s. 211.

²⁹⁸ Babacan vd., a. g. e., s. 211.

ürün ve araç üretmek için yapılan çalışmalar olarak ifade edilmektedir. İşletmeler için yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan düzenli çalışmalar da Ar-Ge olarak ifade edilebilir²⁹⁹. Tüketici istek ve beklentileri sürekli değiştiğinden dolayı, Ar-Ge çalışmaları ile istek ve beklentilerin karşılanması hedeflenmektedir.

İşletmeler için ekonomik ve teknik açıdan sürekli yenilenen hareketli bir çevre içerisinde faaliyet gösterdikleri söylenebilir. İşletmelerin varlıklarını ve amaçlarını sürdürebilmeleri için kendilerinin de devamlı bir değişim içerisinde bulunmaları gerekmektedir. İçinde bulunulan mevcut zaman diliminde işletmeler, sistematik ve planlı araştırma-geliştirme faaliyetlerinde bulunarak değişim faaliyetlerini yürütebilir. İşletme açısından yeni üretim yöntemleri ve mamuller bulmak; mevcut mamul ve üretim yöntemlerini geliştirmek; büyüme ihtiyacı içerisinde olmaları sebebi ile araştırma-geliştirme fonksiyonu önemli bir yer tutmaktadır³⁰⁰. Rekabetin yoğun olduğu ortamlarda Ar-Ge çalışmalarına önem vermeyen işletmelerin, pazarda devamlılık göstermesi ve tutunması mümkün olmamaktadır.

3.7.6. Kurumsal İtibar

Kurumsal itibar; tüm paydaşların kurumsal itibara yönelik görüşlerini, iç kimliği ve dış paydaşların özellikle müşterilerin kuruma ilişkin görüşlerini içeren dış imajını, politikalarını ya da zaman içinde şekillenen kimliğini kapsayan kolektif bir kavram olarak ifade edilmektedir. Kurumsal itibar, algı bütünlüğü olarak da adlandırılabilir. Önceki zamanlarda tüm paydaşlar ve toplum, işletmelerin kendi temel beklentilerinin karşılanmasıyla şekillendiği ifade edilmektedir. Günümüzde ise tüm paydaşlar ve toplum, işletmelerin sadece kendi çıkarlarını maksimize etmelerini değil, tüm toplumun çıkarlarını gözeterik faaliyet göstermelerini beklemektedir. İşletmelerin potansiyel müşteri açısından beklentilerini karşılayan ürünlerin; toplum ve çevre sağlığına zarar vermeyen ürünler olmasını bilmeleri ürün tercihi açısından büyük önem ifade etmektedir. Şirket birleşimine gidecek ya da satın alacak yatırımcılar açısından, kurumsal itibarı yüksek olan işletmelerin finansal performanslarının da yüksek olacağı düşünülmektedir. Kurumsal itibar, yatırım kararlarını etkileyen önemli unsurlardan biri haline gelmektedir³⁰¹. Kurumsal olarak küçük olan işletmelerin,

²⁹⁹ Muammer Zerenler, vd., "Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi", <http://my.beykoz.edu.tr/serkang/files/2011/02/K%C3%9CRESSEL-TEKNOLOJ%C4%B0-ARA%C5%9CETIRMA-GEL%C4%B0%C5%9CET%C4%B0RME-AR-GE.pdf>, (Erişim Tarihi: 27.06.2016).

³⁰⁰ <http://my.beykoz.edu.tr/serkang/files/2011/02/K%C3%9CRESSEL-TEKNOLOJ%C4%B0-ARA%C5%9CETIRMA-GEL%C4%B0%C5%9CET%C4%B0RME-AR-GE.pdf>, (Erişim Tarihi: 18.06.2016).

³⁰¹ Deniz Özbay ve Yakup Selvi, "Kurumsal İtibarın Ölçümü: Bir Model Önerisi", <file:///C:/Users/acer/Downloads/5000016696-5000093336-1-PB.pdf>, (Erişim Tarihi: 16.07.2016).

pazarda hizmet ve ürünleri tercih görmeyeceğinden dolayı, kendilerini olumsuz etkileyecek davranışlardan kaçınması gerekmektedir.

Kurumun görünen yüzü ile ilgili materyallerin, insanlar üzerinde bıraktığı izlenimlerin toplamına kurumsal itibar denilmektedir. Çalışanların inançlarını, tüketici algılarını, iş ortaklarını ve satıcılarını kapsayan kavram olarak da tanımlanabilir. Bir kurumun itibarını ölçmek için farklı metotlar uygulanmakta ama kurumsal itibar yönetiminin genel durumunda sistematik olarak kullanılmamaktadır³⁰². Kurumsal itibar kavramı, işletmenin piyasadaki yeri, işletmeye duyulan güveni ve işletmenin hizmet ve ürünlerine gösterilen talep yoğunluğu olarak tanımlanabilir.

3.7.7. Kurumsallaşma

Günümüzde üzerinde durulan ve uygulanmasında zorlanılan bir diğer kavram da kurumsallaşma kavramı olarak ifade edilmektedir. Bir işletmenin kişilerin beklenti ve istekleri doğrultusunda değil de belirli standartlar, kurallar ve prosedürlere bağlı olması; kendisine özgü yönetim biçimlerini diğer kurumlardan farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi olarak da tanımlanabilir. Kurumsallaşma, işletmenin bir sistem haline gelebilmesi demektir. Kurumsallaşmış ya da kurumsallaşma yolunda büyük yol kat etmiş işletmelerinin zayıf noktalarından biri, aile ve işletme kavramlarının birbirine karıştırılması denilebilir. Yetenek ve birikimlerine bakılmaksızın aile bireyleri işe alınmakta ve örgütsel hiyerarşi içinde yükseltilmektedir. Aile bireylerine özel konumlar yaratılmaktadır. Kurumsal işletmelerde bu durum: kurallara, standartlara ve prosedürlere sahip, kendine özgü davranış ve iş yapma yöntemleri olan, lidere bağımlı olmayan, sistemin temelli yönetim uygulamalarının ve bu özellikleri içeren bir kurum kültürünün yer aldığı bir işletme olduğu görülmektedir. Kurumsallaşmış yapılar, biçimselleşmiş yapılara benzer kaynak ve özelliklere sahip olduğundan emir-komuta düzeni temelli konfigürasyonlar arasında sayılmaktadır³⁰³. Aile işletmelerinde aile bireyleri tarafından alınacak olan kararlar sebebi ile profesyonel davranamayan işletmeler, kurumsal yönetime sahip olan işletmeler karşısında başarısız olmaktadır.

Kurumsallaşma yaklaşımı, genellikle organizasyonların davranış ve yapılarını, analiz etme ve anlama yollarında kullanılan farklı bir yaklaşım türü olarak ifade edilmektedir. Kurumsallaşma, sosyal, ekonomik ve politik nitelikteki olayların

³⁰² Prema Nakra, "Kurumsal İtibar Yönetimi: "KİY" Stratejik Bir Dönüşüm Mü?", *Kurgu Dergisi*, 2001, Sayı: 18. 401-416, s. 412.

³⁰³ S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma Sosyal, İnsanı ve Fiziki Yapılandırma*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2016, s. 209.

incelenmesinde kullanılan bir yaklaşım türü olarak tanımlanmaktadır. Kurumsallaşma yaklaşımı; nasıl oluşur, toplumsal özellikler ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiler, organizasyonların yapı ve işleyişleri ile kurumsal olmaları gibi konuları incelemektedir. Kurumsallaşma ile ilgili tanımları, vurguladıkları hususlar ve amaçları arasında farklılıklar bulunmaktadır³⁰⁴. İnsanların birleştikleri noktanın, kurumsallaşmanın ne olmadığı konusu olduğu söylenebilir.

3.8. KOBİ'LERİN PERFORMANS FAKTÖRLERİ

Günümüzde sayılarının çok fazla olduğu ve ulusal ekonomide yeri ve önemi büyük olan KOBİ'lerin performans faktörleri; karlılık, pazar payı, kurumsal itibar, çalışanların memnuniyeti, tedarikçilerin memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti konu başlıkları şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu bölümde bu kavramlar alt başlıklar şeklinde incelenerek Kobilerin performans faktörleri açıklanmaya çalışılacaktır.

3.8.1. Karlılık

İşletmelerinin hepsi, kar elde etme amacı gütmektedir. Kamu İktisadi Devlet Teşekkülleri de kar temin etme amacı gütmelerine rağmen; bazen sosyal karlılık ve topluma hizmet edecek işletme faaliyetlerinin neticeleri itibarıyla toplum gelişmesine katkı sağlamaları beklenmektedir. Topluma hizmet ve işletmenin devamlılığının sağlanması, işletmelerin özellikle ilk amacına ulaşabilmesine bağlı olduğu söylenebilir. Bir işletme zarar ediyorsa bu işletme, ne topluma hizmet edebilir ne de devamlılığını sağlayabilir denilmektedir. Topluma hizmet etmek isteyen bir işletme, öncelikle kar sağlayarak bir artık değer yaratması ve bununla da topluma hizmet etmesi gerekmektedir. İşletme kar ediyorsa devamlılığını temin etmesi gerekmekte; aksi takdirde, işletme kapanıp faaliyetlerine son vermek durumunda kalmaktadır³⁰⁵. İşletmelerin hepsi kar amacı ile kurulduğundan dolayı, kamu işletmelerinin sağladığı sosyal fayda kar ölçütü olmaktadır. Ticari işletmelerde ise satış sonrası hasılatlar kar kavramı olarak açıklanmaktadır.

Kar, büyük ya da küçük bütün işletmelerin en temel amacı olarak ifade edilmektedir. Esas amacı kar elde etmek olmayan işletme türlerinde bu uygulama, farklı çeşitlerde karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerde kar elde etme amacının yerini; toplumsal bir hizmet görmek, toplumsal yarar ve katkı sağlamak gibi amaçlar alabilir. Kar amacı olmayan ve kamusal faaliyette bulunan birtakım eğitim kurumları ve

³⁰⁴ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013, s. 358.

³⁰⁵ Ertürk, a. g. e., s. 25.

hastaneler, bu işletme türlerine örnek olarak verilebilir. Sosyal eşitlik, dengeli kalkınma ve toplumsal gerekçelerle kurulan bazı kamu işletmelerinde kar elde etmek yerine topluma fayda sağlamak amacının daha fazla ön planda tutulduğu söylenebilir³⁰⁶. Kar kavramı, ticari işletmelerin hedefi olmakla birlikte, soyut yani sosyal fayda şeklinde de olabilir.

KOBİ'ler dışında Kamu İktisadi Teşebbüsleri de mevcut olarak bulunmaktadır. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin amacı, ticari işletmelerde olan kar elde etmek yerine sosyal karlılık elde etmektir denilebilir. Kar işletmelerin yıllık gelirlerinin, yıllık gider ve amortismanlarını aşan kısmı olarak tanımlanabilir. İktisadi Devlet Teşekkülü olan Sümerbank'ın amacı kar temin etmek olarak açıklanabilir. Kamu İktisadi Teşebbüsü olan Elektrik İşleri Etüt İdaresi ise sosyal karlılık amacı gütmektedir. Kamu İktisadi Teşebbüslerinde sosyal karlılık ön planda olduğundan doğrudan bir gelir elde etmek mümkün olamayacağı söylenebilir. Uzun dönemde ise toplumun gelişmesine dolaylı olarak katkısı söz konusu olmaktadır. Örneğin bir bölgeye yol yapıldığında yolu yapan kamu kuruluşuna bir gelir söz konusu olmamaktadır. Fakat o bölgenin malları pazara ulaştırılarak, mallar değerlendirilebilir³⁰⁷. Bölgede ulaşım ve ticaretin gelişmesi, söz konusu faaliyetler sonucunda meydana gelmektedir. Toplumda, dolaylı olarak bir gelişme görülmektedir.

3.8.2. Pazar Payı

Pazar payı alanının etkisinin; hizmet, mal ve mamul satışına ağırlık veren işletmelerde daha fazla olduğu görülmektedir. İşletmeler; mal ve hizmete talebin fazla olduğu ya da mal ve hizmeti tüketen tüketicilerin yoğun olduğu bölgeleri kuruluş yeri olarak seçmektedir. Üretim faaliyetlerinin ağır bastığı işletmeler ise bünyelerinde ürettikleri malları pazara ulaştırabilecek dağıtım kanalından yararlanarak, pazara olan uzaklıklarını en aza indirme yoluna gitmektedir. En uygun dağıtım kanalından yararlanılması durumunda işletmeye ilave ya da yüksek maliyetlerin ortaya çıkması söz konusu olabilir. İşletmelerin küçük ya da büyük olması, pazar payı konusunu farklı şekilde etkilemektedir. Kobilere bir yörenin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak faaliyet göstermektedir. Büyük işletmeler ise Kobilere göre ülkenin veya ülkelerin ihtiyaç ve taleplerine cevap verebilmek için kurulmaktadır³⁰⁸. Küçük veya büyük işletme olup olmadığı önemli olmamakla birlikte, işletmelerin bölgedeki ürün ve hizmete olan talebi doğru analiz edip, tüketici grubunu

³⁰⁶ Doğan Tuncer, vd., *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2008, s. 57.

³⁰⁷ Ertürk, a. g. e., s. 25.

³⁰⁸ Ertürk, a. g. e., ss. 83-84.

tanıdıktan sonra pazara girmesi tavsiye edilmektedir. Söz konusu unsurlara dikkat eden işletmelerin pazardan çok önemli karlar elde ettiği söylenebilir.

İşletmelerin sahip oldukları pazarın büyüklüğü ve pazar alanlarını, temel ürünleri için belirlemeleri gerekmektedir. Pazar alanında bazı ürünlerde ya da bazı işletmelerde piyasadaki pazar payını tahmin etmek zor olabilir. Talep tahmini ya da satış tahmini yapmak ve kesin bir tahminde bulunabilmek güç olabilmektedir. Hedeflenen amaç, işletmenin ürettiği ve sattığı her ürün için bünyelerinde bulundurduğu pazar payı hakkında bir fikir elde etmektir. İçinde buldukları pazarın gelişme potansiyelini değerlendirmeyi de unutmamak gerekmektedir. İşletme, her ürünü için pazara nasıl gireceğini, pazarda başarısını veya başarısızlığını belirleyen etmenlerin neler olabileceğini, hangi imkân veya fırsatlara sahip olabileceğini, pazarda müşterinin ürünü tercih etmesinin veya etmemesinin temel nedenlerinin neler olabileceğini bilinmesi gibi soru ve sorunlar üzerinde durması pazarda devamlılık açısından önemli faydalar sağlayabilir³⁰⁹. İşletmelerin pazar payından fayda sağlamaları, alıcıyı iyi analiz etmeleri, pazar alanının belirlenmesi ve pazarın büyüklüğünün değerlendirilmesi ile doğrudan orantılı olmaktadır.

3.8.3. Kurumsal İtibar

Kurumun görünen yüzü ile ilgili materyallerin, insanlar üzerinde bıraktığı izlenimlerin toplamına kurumsal itibar denilmektedir. Çalışanların inançlarını, tüketici algılarını, iş ortaklarını ve satıcılarını kapsayan kavram olarak da tanımlanabilir. Bir kurumun itibarını ölçmek için farklı metotlar uygulanmakta ama kurumsal itibar yönetiminin genel durumunda sistematik olarak kullanılmamaktadır³¹⁰. Kurumsal itibar işletmenin piyasada tanınması, işletmeye duyulan güvenin ve hizmet veya ürünlere olan taleplerdeki yoğunluğun birleşimleri, kurumsal itibar olarak tanımlanmaktadır.

3.8.4. Çalışanların Memnuniyeti

Çalışan memnuniyeti veya memnuniyetsizliğine sebep olan iş boyutları arasında bazı uygulamalar yer almaktadır. Uygulamalar; yönetim tarzı, yükselme olanağı, ücret, iş arkadaşları ile olan ilişki ve işin kişiye genel uyumu olarak ifade edilebilir. Çalışan kişi, çoğu zaman bir işte başarılı olduğunda ücret dâhil bir dizi

³⁰⁹ Erol Eren, *Stratejik Yönetim İşletme ve Politikası*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2000, s. 136.

³¹⁰ Prema Nakra, "Kurumsal İtibar Yönetimi: "KİY" Stratejik Bir Dönüşüm Mü?", *Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi*, 2006, Cilt: 18, Sayı: 18, 401-416, s. 412.

beklentilerini karşılamak istemektedir. Çalışana istediği ücreti vererek tatmin etmek mümkün olabilmektedir. Çalışanlar eşit ücret talebinde de bulunmakta fakat çalışanın istediği ücreti vermek, işveren açısından çözüm olmamaktadır. İşverenin, çalışanlarına karşı ücretlendirme politikasında adil olması gerekmektedir. Geçinme ücreti seviyesi aşıldıktan sonra, çalışanın memnuniyetini almış olduğu ücretin miktarı yerine, diğer çalışanlar ile karşılaştırması durumu etkilemektedir. İşletmede çalışan personelden bir kısmının kendisi kadar iş yapmadan kendisinden fazla ücret alması, çalışan kişide memnuniyetsizliğe yol açmaktadır. Çalışanlar, çalıştıkları kuruluşun uygulamış olduğu ücret ve terfi politikalarının adil olmasını beklemektedir³¹¹. İşletme içerisindeki motivasyonun yüksek olması, çalışanların memnuniyeti ile doğru orantılı olduğundan dolayı, işletmenin çalışma koşul ve ortamlarına, ücret politikalarına önem vermesi başarıyı getiren bir çalışma olmaktadır.

3.8.5. Tedarikçilerin Memnuniyeti

İşletmelerin, tedarikçileri ve müşterileri ile kurmuş oldukları işbirlikleri, mevcut rekabet ortamında başarıya ulaşmak için önemli faydalar sağlayabilir. Günümüzde işletmelerin örgütsel ve teknolojik değişikliklerinin başarısı, büyük ölçüde müşteriler ve tedarikçiler ile güvenli işbirliğine dayalı ilişkilere bağlanmaktadır. Tedarikçiler ile olan işbirliğinde, işletmelere ek taktikler sunulmaktadır. Sunulan ek taktikler, stratejik yapıların önemi olmaksızın rekabet gücünü artırmak için yapılan faaliyetlerin başarısına olumlu katkılar sağlamaktadır³¹². İşletmeler kaliteli hammadde tedarik ettiklerinde, alıcı ile olan ikili ilişkilerinin de olumlu olması ile pazardaki yerini sağlamlaştırmasının yanında alıcıların memnuniyeti de işletme için faydalar sağlamaktadır.

3.8.6. Müşteri Memnuniyeti

Bir firmanın ürettiği mal veya hizmetleri satın almak için istekli olan kişilerin; ihtiyaç, beklenti ve isteklerinin yerine getirilmesi ve bu durumun daha ileri boyutlara geçirilmesi faaliyetlerine müşteri memnuniyeti denilmektedir. Üretim ve pazarlama faaliyetlerinden sorumlu olan kişilerin, yaptıkları işten tatmin olmaları için firmanın ürettiği malı veya hizmeti alan kişinin memnuniyeti gerekmektedir. Genellikle müşteri memnuniyeti fiziksel mallar için; bir hizmet veya ürünün kalite, performans gibi

³¹¹ Nuran Akşit Işık, "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", *Türk İdare Dergisi*, 2010, Sayı: 467, 31-51, s. 46.

³¹² Vural Çağlıyan, "Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Cilt: 14, Sayı: 3, 461-479, ss. 461-462.

ölçütler açısından, satın alma işi sonrasında değerlendirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Hizmet sektöründe; müşterinin, o hizmetten beklentilerinin almış olduğu hizmetin sunumu sonucunda karşılanması ile ortaya çıkabilir. Memnuniyet, müşterinin satın aldığı mal ya da hizmetin sağladığı faydalar ve satın aldığı üründen beklentilerinin uyuştugu noktada ortaya çıkmaktadır. Memnuniyet kavramı beraberinde tatmin kavramını da getirmektedir. Bir mal veya hizmeti satın almadan önceki beklentiler ile satın alıp kullandıktan sonraki duygu ve düşünceleri arasındaki farklılıklar, tatmin olarak ifade edilmektedir³¹³. İşletmeler, müşterinin beklenti ve isteklerini dikkate alıp ürün ve hizmet sunduğu takdirde müşteri memnuniyetini de sağlamış olmaktadır.

Son zamanlarda müşterileri memnun etmeden önce rekabetçi başarı elde edilemeyeceği görüşü, müşteri memnuniyetine verilen önemi son derece arttırmaktadır. Pazarlama yönetiminde, müşteriler ile işletme paydaşlarının memnun edilmesi, müşterilere rakiplerden daha fazla değer içeren ürün ve hizmetlerin sunumu gerekmektedir. Pazarlama yönetimi; işletme ile ilgili bütün karar ve davranışlarda, kalıcı rekabetçi başarıyı ve müşteri memnuniyetini gerektiren bir süreç olarak tanımlanabilir. Süreç sonunda amaçlanan; müşterilerin, rakip işletmelerin sunduklarından daha yüksek bir değer elde ettiklerine dair inanç ve düşüncelerle satın alma eylemlerini gerçekleştirmeleri olarak ifade edilebilir³¹⁴. Pazarlama söz konusu olduğunda, işletmelerin hedeflerinden çok daha öteye gittikleri görülmektedir. Toplumsal fayda ve sorumluluk, pazarlamanın konusu haline gelmektedir.

³¹³ Nihan Özgüven, "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2008, Cilt: 8, Sayı: 2, 651-682, s. 657.

³¹⁴ Cengiz Yılmaz vd., *Satış Yönetimi*, Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 2013, ss. 5-6.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK İLE İNOVASYON STRATEJİLERİNİN KOBİLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ VE PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde kavramlar alt başlıklara ayrılarak ayrı ayrı incelenecek. Daha önce bu tez konusu ile ilgili çalışmalar yapılmış mı yapılmış ise onlardan bahsedilecek.

4.1. TEZ KONUSU İLE İLGİLİ DAHA ÖNCE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR (TARTIŞMA)

Arslan'ın (2012)³¹⁵ hazırlamış olduğu tezde; inovasyon ile proaktiflik, risk alma eğilimi arasında bir etkileşimin olup olmadığını araştırmıştır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle konuya ilişkin olarak teorik temel bir oluşturabilmek için literatür taraması yapılmıştır. Böylece inovasyon ile proaktiflik, risk alma eğilimi ilişkisini açıklayabileceği düşünülerek bir model geliştirilmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışmanın araştırma bölümünde oluşturulan modelin geçerliliği Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılarak test edilmeye çalışılmış ve çalışmada için belirlenen hipotezler değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın analizinden elde edilen sonuca göre liderlik tarzı ve otonominin girişimcilik eğilimi üzerinde bir etkisini olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca rekabetçi girişkenlik, risk alma, kendi kendini yenileme, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve kaynak kullanabilme imkânının iç girişimciliği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer girişimcilik eğiliminin inovasyonu etkilediği sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla rekabetçi girişkenlik, risk alma, kendi kendini yenileme, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve kaynak kullanabilme imkânı girişimciliğin belirleyicisi iken girişimcilik de inovasyonun belirleyicisi olduğu anlaşılmıştır. Yapılan araştırmadan elde edilen bulgulardan hareketle, yapılan çalışma sonucunda inovasyon ile iç girişimcilik arasında bir etkileşim olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışmada ise inovasyon, rekabetçi agresiflik ve çevrenin rekabetçi yapısı arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşletme yöneticilerinin inovasyona önem vererek girişimcilik eğilimlerini artırmaları, risk almaları ve proaktiflik konusunda daha duyarlı olmaları yararlı olabilecektir.

³¹⁵ Elif Türkan Arslan, İnovasyon ile İç Girişimcilik Etkileşimi: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2012 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

Alkan'ın (2014)³¹⁶ yapmış olduğu tezde; girişimcilerin girişimcilik, inovasyon yapma, inovatif düşünce ile inovatif girişimcilik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Yapılan araştırma girişimcilerin; inovatif girişimcilik düzeylerini, inovasyon yapma ve inovatif düşünce ilişkisi ve etkisini ölçmek amacıyla yapılmıştır. Tezin araştırma bölümü, Marmara Bölgesi'nde bulunan küçük ve orta büyüklükteki işletme sahibi girişimciler üzerine yapılmıştır. Bu doğrultuda birbirinden farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve araştırmanın veri toplama bölümünde anket doldurmayı kabul eden 201 girişimci çalışma kapsamına dâhil edilmiştir. Tez çalışmasında araştırmaya katılan girişimcilerin anketlere vermiş oldukları cevapların analizleri sonucunda; girişimcilik, inovasyon yapma, inovatif düşünce ile inovatif girişimcilik düzeyleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Böylece girişimcilerin inovatif girişimcilik düzeyleri üzerinde; girişimcilik, inovasyon yapma ve inovatif düşüncenin olumlu etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma için toplanan anketlerin analizleri sonucunda elde edinilen bilgiler doğrultusunda girişimcilerin inovatif girişimcilik özelliklerini arttırmaları için, girişimcilik özelliğine, inovasyon yapma düzeylerinin gelişimine ve inovatif düşünce düzeylerini geliştirmeleri gerektiği söylenebilir.

Şen'in (2017)³¹⁷ yazmış olduğu tezde; son zamanlarda girişimcilerin büyük çoğunluğunun yatırımlarını, iş gücünün düşük maliyetle elde edilebileceği ülkelerde faaliyetlere başlama kararı aldığı görülmektedir. Bu tez çalışması inovatif faaliyetlerin girişimcilikle birleştiği çerçeveyi göstermek üzerine tasarlanarak yapılmıştır. Yapılan tez çalışmasında iki farklı kamu kuruluşunda bir uygulama yapılarak kavramların algılanış ve uygulanış biçimi değerlendirilmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda uygulama yapılan iki farklı kurumdan elde edinilen bilgiler doğrultusunda, kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin inovasyon algıları ile girişimcilik tutumları arasında güçlü bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Ayrıca inovasyon algısı arttıkça girişimcilik tutumunun da artmakta olduğu görülmüştür. Tez çalışmasının araştırma kısmının analizi sonucunda TÜİK çalışanlarının inovasyon ve girişimcilik tutumları arasındaki ilişkinin Maliye çalışanlarının inovasyon algıları ve girişimcilik tutumları arasındaki ilişkiye biraz daha fazla olduğu tespit edilmiştir. TÜİK ve Maliye çalışanlarının inovasyon algıları ve girişimcilik tutumları arasında

³¹⁶ Makbule Alkan, Girişimcilerin Girişimcilik, Inovasyon Yapma, İnovatif Düşünce ve İnovatif Girişimcilik Düzeylerinin İncelenmesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

³¹⁷ Nafiye Şen, İnovasyon ve Girişimcilik: Kamuda İnovasyon ile İlgili Bir Uygulama, Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2017 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

fark olmamakla birlikte iki kurumda da çalışanların girişimcilik tutumları ve inovasyon algılarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır.

Işık vd.'nin (2015)³¹⁸ yazmış oldukları makalede; Günümüzde girişimcilerin yeteneklerine ve risk üstlenmesine bağlı olarak inovasyon yoluyla ihtiyaç duyulan teknolojilerin uygulanması, ileri teknolojiye sahip firmaların yükselişi ile mümkün olmaktadır. Bu teknolojilerin hayata geçirilmesinde girişimcilik faktörü önemli bir rol üstlenmektedir. Girişimcilik sürecinin iktisadi büyümeyi teşvik edebilmesi için inovatif süreçleri de beraberinde getirmesi gerekmektedir. Bu iki faktörün teşvik edilmesinde ve üniversitelere, kamu kurumlarına, teknoloji merkezlerine, iletişim ağlarına ve sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmalara büyük iş düşmektedir. Ülkeler açısından Bu gelişmeleri takiben girişimcilik ve inovasyonun arz ettiği önem arttığı ve ülkelerin inovatif girişimler için ekonomik reformlar geliştirdiği görülmektedir. Ar-Ge harcamalarının, uluslararası ekonomide çok uluslu firmaların etkin rol üstlenmelerine olanak sağladığı söylenebilir. Böylece inovasyonun önemli bir göstergesi da olduğu söylenebilir. Birçok girişimcinin emek gücünün ucuz ve bol olduğu ülkelerde inovasyon ve yatırım faaliyetlerini gerçekleştirdiği açıkça görülmektedir. Yapılan bu çalışmada teorik olarak girişimcilik ve inovasyon arasındaki bağlantı üzerine bir perspektif çizilerek, seçilmiş ülkelerin ve Türkiye'nin girişimcilik ve inovasyon konusundaki performansı değerlendirilmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışma doğrultusunda Türkiye'de girişimcilik ve inovasyon konusundan etkin sonuçlar elde edebilmek için izlenebilecek rotalar şu şekilde açıklanabilir: Öncelikle kişilerin girişimci yönlerinin açığa çıkartılabilmesi için girişimciliğin yaygınlaştırılmasına yönelik insiyatiflerin artırılması, gerekli olan üst ve altyapının inşa edilmesi, girişimcilik faaliyetinin özendirilebilmesi için ise; mülkiyet hakları, ortaklar ile işbirliği gibi konularda bürokratik engellerin minimize edilmesi ve finansmana erişim olanağının sağlanması şeklinde sıralanabilir.

Özkul ve Örün'ün (2016)³¹⁹ yazmış oldukları makalede; bir toplumun refah ve zenginlik seviyesinin yükselebilmesi; gelişen girişimcilik ve inovasyon potansiyeli ile büyümeyi etkileyebilme münasebetine bağlı olduğu ifade edilebilir. Bilgi iletişim teknolojileri ve küreselleşme yolunda meydana gelen hızlı değişimlerin girişimcilik ve inovasyon verimliliğini arttıran en önemli unsurlar haline geldiği söylenebilir.

³¹⁸ Nihat Işık vd., "Girişimcilik ve İnovasyon İlişkisi: Teorik Bir Değerlendirme", *Kırıkkale Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomi, İşletme, Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi-JEBPIR*, 2015, Cilt: 1, Sayı: 2, 57-90.

³¹⁹ Gökhan Özkul ve Emre Örün, "Girişimcilik ve İnovasyonun Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma", *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 2016, Cilt: 5, Sayı: 2, 17-51.

Dolayısıyla girişimcilik ve inovasyon için, birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkedeki sürdürülebilir ekonomik büyümenin temel kaynağı olduğu gösterilebilir. Bu bağlamda yapılan çalışma 2002-2013 yılları arasında girişimcilik ve inovasyonun ekonomik büyüme üzerindeki etkisi, OECD ülkeleri arasından verileri tam olan 9 tanesinin GEM verilerinden yararlanılarak panel veri analizi ile incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre kurulan beş modelde de teknolojik inovasyon yoğunluğunun anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, girişimciliğin yeni firma yaratma olarak değerlendirildiği saptanmıştır. Sadece zorunluluğa dayalı ve olgunlaşmamış girişimcilik faaliyeti olarak girişimciliğin kurgulandığı modellerde ekonomik büyüme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Sayın'ların (2013)³²⁰ yazmış oldukları makalede; genel olarak kümelenmenin kuramsal temelinde, inovasyon, rekabet avantajı ve yığılım ekonomileri ile kümelerin yakın ve uzak bağlantılarını konu alan ağ yapıları (network) kuramının mevcut olduğu bilinmektedir. Bu doğrultuda girişimcilerin ve kümelerin rekabetçiliği için küme oyuncuları ile aralarındaki ilişkiler, iç ve dış çevre koşulları ve etkileşimden kaynaklanan küme iç dinamiğinin de önemli olduğu unutulmaması gerekmektedir. Ülkemizde konu ile ilgili olarak birçok kurum ve kuruluşun kümelenmeyi destekleyen programlar yürürlüğe koyduğu ve koymaya yönelik çalışmalar yürüttüğü bilinmektedir. Ayrıca kümelenme sürecini hayata geçiren ve geliştiren girişimcilik ve inovasyon faaliyetleri için de destekler bulunabilmektedir. Yapılan bu bildiri çalışmasında, adı geçen destek mekanizmalarının küme iç dinamiği ve küme çevre koşulları ile ilgili hangi yönde geliştirme ve destekleme ortaya koyduğunun analizi yapılarak önerilerde bulunulmuştur. Kümelenme sürecinde uygulamacılar tarafından ülkemizde usulüne uygun proje hazırlama ile ilgili olarak karşılaşılan sorun, gerek hazırlayanlar gerekse değerlendiriciler tarafında kapasitenin daha fazla geliştirilmesine ihtiyaç duyulması olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda üniversitelerde bütün fakülte ve bölümlerin öğrencilerinin proje hazırlama konusundaki eğitimlerden faydalanmasına imkân sağlayabilecek şekilde yaygınlaştırılması ve bu doğrultuda organize edilmesinin faydalı olabileceği görülmektedir. Bu konu ile ilgili olarak ülkemizde devlet yardımlarına ilişkin "etki analizi"nin yapılmaması karşılaşılan bir başka sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde girişimcilik, kümelenme ve inovasyonu

³²⁰ Meral Sayın ve Erol Sayın, "Girişimcilik ve İnovasyon'un Küme Oluşumunda Önemi ve Devlet Yardımlarının Etkisi", *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013, Cilt: 3, Sayı: 1, 86-94.

destekleyen devlet teşvik ve yardımlarının etki analizinin yapılmaması, uygulama sürecindeki hataların devam etmesine neden olduğu söylenebilir. Araştırmadan elde edilen bilgiler doğrultusunda devlet yardımlarının hepsi için, yardımı sağlayan kuruluşun “etki analizi modelini oluşturması önerilmektedir. Aksi takdirde girişimcilik, kümelenme ve inovasyon için eksik, hatalı ya da etkisiz devlet yardımlarının sunulmaya devam edebileceği ifade edilmektedir.

Örücü vd.’nin (2013)³²¹ yazmış oldukları makalede; günümüzde rekabetin küreselleşme ile birlikte artış göstermesinden dolayı, işletmeleri inovasyon yapmaya zorunlu hale getirmektedir. Müşteri beklenti ve isteklerine hızlı cevap verebilecek esnek bir yapıya sahip olmaları nedeniyle KOBİ’lerin büyük işletmelere göre inovasyon konusunda daha da avantajlı bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Bu makale çalışması KOBİ’lerin inovasyon çeşitlerinden hangilerini uyguladıklarını ve inovasyon stratejilerinden hangilerini tercih ettiklerini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma ayrıca KOBİ’lerin yasal yapılarındaki farklılıklar ile çalışan sayılarının Ar-Ge’ye ayırdıkları pay ve inovasyon yapmayı ne derecede etkilediğinin inovasyon stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışma sonucunda, inovasyon yapmanın KOBİ’lerin yasal yapısına göre farklılık göstermediği, işletmede çalışan sayısı arttıkça işletmelerin inovasyon yapma başarısının arttığı ve Ar-Ge’ye ayrılan payın inovasyon stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynadığı ortaya koyulmuştur. Ülkelerinin dinamiği ve lokomotifi olan KOBİ’lerin gelişimlerini sağlayabilmeleri ayakta kalabilmeleri için gereken desteğin sağlanması zorunlu olmaktadır. Bu konuda resmi kuruluşlara da büyük görevler düşmektedir. Ülke için önemli destek kuruluşları olan TÜBİTAK, KOSGEB ve üniversitelere çeşitli görevler düşmektedir. Gereken kaynağı Ar-Ge faaliyetleri için ayıramayan işletmelerin gelişebilmeleri için bu kuruluşların Ar-Ge desteği vermeleri büyük önem ifade etmektedir. Sonuç olarak işletmelerin Küresel rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmek için inovasyon yapmaları, bunun içinde Ar-Ge faaliyetlerine yeterli kaynak aktarmalarının gerektiği açıkça görülmektedir. Ar-Ge’ye ayrılan kaynağın, KOBİ’lerin inovasyon konusunda başarılı olmalarını etkileyen en önemli faktör olduğu da açıkça dile getirilebilir.

4.2. GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON STRATEJİLERİNİN; KOBİLERİN PERFORMANSINA ETKİLERİ

³²¹ Edip Örücü vd., *KOBİ’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama*, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 1. Basım, Kütahya, 2013.

4.2.1. İnovasyonun, KOBİ'lerin Karlılığına Etkileri

İnovasyon işletmelerin, yeni pazarlara girebilmesini, mevcut pazarlarını büyütebilmesini, verimliliğini ve karlılığını arttırabilmesi için önemli bir rekabet aracı olarak gösterilmektedir. Rekabet gücü yüksek, verimli ve kârlı işletmelerin faaliyet gösterdiği ekonomiler küresel ölçekte rekabet avantajı kazanıp kalkınabilir ve gelişebilir. Dolayısıyla, sürdürülebilir büyümeyi, toplumsal refahı ve yaşam kalitesini, sürdürülebilir büyümeyi ve istihdam artışını garantileyebileceği için dünyadaki ülkeler açısından inovasyon en önemli faktör olarak ifade edilmektedir³²².

4.2.2. Girişimciliğin, KOBİ'lerin Karlılığına Etkileri

Günümüzde ekonomik sistemi canlandırabilmek için, esnek organizasyon ve üretim yapılarının önem kazanmaya başladığı ve bu süreçte en etkili rol olarak girişimcilik ruhu söylenilmektedir. Yerel ekonomilerdeki performans göstergeleri globalleşen dünyada dinamizmi artırıcı ve yeniliği tetikleyici rolleriyle önem kazanmaktadır³²³.

Batı Avrupa'da 1960 ve 1970' yılları arasında küçük ölçekli işletmelerin başarısız ve verimsiz olduğu düşüncesi benimsenmiştir. Bu nedenle yatırımcıların büyük ölçekli işletmelere yönelmesi teşvik edilmeye çalışılmıştır. Küçük işletmelerin yeni teknolojilere ve yönetim tekniklerine uyumunun güç oluşu bu düşüncenin temelini oluşturmaktadır. O dönemde Batı Avrupa'da büyük işletmelerin teşvik edilmesi girişimcilik ruhunun körelmesine sebep olmuştur. Yaptığı işten yüksek kişisel tatmin duymak ve serbest çalışmak isteyen bireylerin meydana getirdiği işletmelerin istihdam artışında oynadığı rolün önemi göz ardı edilmiştir. Küçük işletmelere olan önemin 1980'li yıllarda tekrar gündeme gelmesiyle toplumda girişimciliğin canlandırılması ve kendine güven duygusunun güçlendirilmesi amaçlanmıştır. Girişimciliğin teşvik edilmesi ile kendi hesabına çalışanların sağlayacağı istihdam artışı devleti bir takım sosyal yükümlülüklerden kurtulması da söz konusu olabilecektir. Girişimci kendi işletmesinde istihdam olanağı yaratarak işsizlik nedeniyle devletin katlanmak zorunda olduğu yükümlülükleri de azaltabilecektir. Küçük işletmelerin öneminin farkında olan birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülke küçük işletmelerin gelişmesini desteklemek için başarılı

³²² Şirin Elçi ve İhsan Karataylı, *İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı*, Technopolis Group, 2008, s. 7.

³²³ M. Billur Akdeniz, "KOBİ'lerin Ekonomik ve Sosyal Yapı İçindeki Yerleri, Destekleyici Kurumsal Çevreleri ve Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Yeniden Yapılandırılmaları", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015, Sayı: 13, 1-22, s. 2.

uygulamalar hayat geçirmişlerdir³²⁴. Bu küçük işletmeleri destekleyici ve geliştirici uygulamalar hükümetlerin sosyoekonomik politikalarına bağlı olarak yapı ve uygulama yönlerinden çeşitlilik ve farklılıklar gösterebilmektedir.

4.2.3. İnovasyonun, KOBİ'lerin Pazar Payına Etkileri

KOBİ'ler tüketiciye yaptıkları ürün ya da hizmetin pazardaki rakiplerini, pazardaki talebini bu ürün ya da hizmetin pazardaki payını, talebin yıllara göre dağılımını bilmeden imalat yapmaktadır. Sözü edilen ürün veya hizmetin dünya pazarlarındaki durumu da ihracat ve ithalatı da yeterli ölçüde bilinmemektedir. Fakat bu ürün ya da hizmet imalatı yapılan sektörün etüdü ile iç ve dış pazar araştırmaları KOBİ'ler açısından büyük önem ifade etmektedir³²⁵. Bu bilgilere göre karar mekanizmalarının işleyerek el yordamıyla hareket edilmeyeceği açıkça görülmektedir.

4.2.4. Girişimciliğin, KOBİ'lerin Pazar Payına Etkileri

KOBİ'ler açısından işletmelerin yönetici ve nitelikli eleman eksikliği, büyüme sürecinde büyüme planları yapmaması, yeni iş alanları konusunda yerel girişimcilerin deneyimsiz ve eksik bilgiye sahip olması işletmelerin büyümelerinde önemli engel teşkil edebilmektedir. Yüksek faaliyet giderleri, düşük satışlar, sermaye yetersizliği, alacakların tahsilatındaki güçlükler, stoklama sorunu, standartlaşmamış ve düşük kalitede üretim, verimsiz çalışma, gereksiz sabit varlıklar, kaliteli hammadde tedarikinde yaşanan sorunlar ve önemlisi hatalı kuruluş yeri seçimi gibi sorunlar işletmelerin büyümelerinin önündeki engeller olarak ifade edilmektedir³²⁶. Yapılan bu açıklamalara ek olarak, sınırlı pazar payına sahip olan sanayi sektöründeki işletmelerin taşıma ve ulaşım maliyetlerinin yüksek olması ölçek ekonomisine geçişi zorlaştırmaktadır.

4.2.5. İnovasyonun, KOBİ'lerin Kurumsal İtibarına Etkileri

Yoğun rekabet ortamında küreselleşmeyle birlikte başarılı olabilmek için işletmelere güçlü bir itibar yaratılması gerekmektedir. Günümüzde işletmelerin güçlü bir itibara sahip olması ve bunu koruması rekabette bir adım daha önde olabilmek

³²⁴ Türkiye Genç İşadamları Derneği, *Ekonomik Kalkınmada Girişimciliğin Önemi ve Değişen Girişimcilik Nitelikleri*, Simge Ofis Matbaacılık, İstanbul, 1993, s. 43.

³²⁵ Yavuz Bayülken ve Cahit Kütükoğlu, *Gürol ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ'ler)*, TMMOB Makina Mühendisleri Odası Oda Raporu, Ankara, 2012, s. 35.

³²⁶ Şevki Özgener, "Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003, Sayı: 20, 137-161, s. 139.

için önem ifade etmektedir. Kurumsal itibar bir başka ifadeyle; işletmeye pazar açısından, insan kaynakları açısından ve finansal açıdan büyük değer kattığı için kurumsal itibarın yaratılması, yönetilmesi ve korunması bakımından artık bir zorunluluk haline gelmektedir. Kısa dönemli kara odaklanmak yerine uzun dönemli düşünmek iyi bir itibara sahip olmak için gerekli olmaktadır. KOBİ'lerin krizleri daha kolay atlatabilmesinde o işletmelerin kurumsal itibarının iyi olması oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Bu dönemlerde halkla ve paydaşlarla sürekli iletişim içinde bulunularak kısa dönemli düşüncelere yer verilmemesi gerekmektedir³²⁷. Kısaca işletmelerin stratejilerinin sürdürülebilir rekabete ve uzun dönemli başarıya yönelik olması gerekmektedir.

4.2.6. Girişimciliğin, KOBİ'lerin Kurumsal İtibarına Etkileri

Rekabetçi avantaj açısından günümüzün küresel ortamında somut değerler önemsizleşerek, işletmelerin sahip oldukları soyut değerler, daha önemli hale gelmektedir. İtibar kavramı kurumların sahip olduğu en önemli soyut değerlerin başında gelmektedir. Kurumun paydaşları nezdinde farklılaşmada önemli bir rol üstlenerek kili ilişkilerinde stratejik bir anlam ifade etmektedir. Kurumsal İtibar işletmenin karşı karşıya kaldığı tüm risklerden etkilenebilmektedir. İşletmeler kendilerine özgü bir kurumsal risk yönetim planı geliştirerek sürekli değişik risklerin altında olan itibarlarını korumak için ileriye dönük stratejik bir bakış açısıyla kurumun tüm fonksiyonlarını kapsayan sistemli çalışmalar gerçekleştirmiş olmaktadır³²⁸. İşletmelerin itibar riski yönetim sürecinin her aşamasında kurumların halkla ilişkiler çalışmaları, işletmelerin paydaşları ile olan karşılıklı, devamlı ve tutarlı iletişim sağlama becerileri amaçların gerçekleştirilmesi açısından önemli bir rol üstlendiğinden bahsedilebilir.

4.2.7. İnovasyonun, KOBİ Çalışanlarının Memnuniyetine Etkileri

Çalışan memnuniyetinde örgütlerin başarısında dolaylı olarak etkin bir rol oynadığı söylenilebilir. Çalışanların işlerinden memnuniyet duymaları, işlerini genel anlamıyla sevdiklerini ve işlerine değer verdiklerini göstermektedir. Örgütlere başarının kapılarını açma sürecinde çalışanların işlerini severek ve istedikleri için yapmaları en etkili faktör olarak gösterilebilir. Çünkü örgütleri ayakta tutabilen en önemli faktörün, işlerini seven çalışanlar ve gerçek anlamda sahiplenmenin olduğu

³²⁷ Esra Bilmez, "Kriz Döneminde Kurumsal İtibar Yönetiminin Önemi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 2011, Cilt: 14, Sayı: 1-2, 173-188, s. 186.

³²⁸ Ebru Uzunoğlu ve Burcu Öksüz, "Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü", *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 2008, Cilt: 5, Sayı: 3, 111-123, s. 111.

söylenbilir. Yöneticilerin etik uygulamalarının, çalışanların bu duruma gelmelerinde büyük bir paya sahip bulunmaktadır. Örgütsel anlamda etik anlayışın yerleştirilerek çalışanlarca benimsenmesini sağlayabilmek için onlara değer veren, hak ve hukuklarına saygılı olan, onlara adil davranışlar sergileyen, onları dinleyen ve sorunlarına çareler üreten yöneticilerin mevcut olması gerekmektedir. Çalışanlarıyla ikili ilişkilerinde olumlu ve yapıcı bir tutum sergileyen yöneticiler, çalışanlara bu konuda örnek alabilecekleri bir model de sunabilmektedir³²⁹. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlarıyla ikili ilişkilerinde yapacakları davranışların çalışanlarca izleneceğini ve çok dikkatli olmaları gerektiğini unutmamaları gerekmektedir.

4.2.8. İnovasyonun, KOBİ Tedarikçilerinin Memnuniyetine Etkileri

KOBİ'lerin paydaşlar içerisinde riskli ve ortak partnerler, ürün ve hizmet tedarikçilerinin yer aldığı söylenmektedir. Tedarikçilerin organizasyondan beklentileri; öneriler hakkında düşünce, ürün ve hizmet geliştirmede geri bildirim olarak dönen performans, belirlenen zamanda satış artışı yaratarak büyüme, makul sınırlar içerisinde kar ve uzun vadeli katkılar ile etkili birliktelikler için güven olarak ifade edilmektedir. Organizasyon ise tedarikçilerinden; yüksek kalitede ürün ve hizmet için doğruluk; tedarikçilerden ürün veya hizmetin zamanında teslim edilmesi için hız; makul seviyede ürün ve hizmet sunumu için ucuzluk; rahat iş yapabilmek adına kolaylık istedikleri ifade edilmektedir³³⁰.

4.2.9. İnovasyonun, KOBİ'lerdeki Müşteri Memnuniyetine Etkileri

Müşteri sadakatinin oluşabilmesi müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi ile mümkün olmaktadır. Müşterinin almış olduğu ürün ya da hizmet ile ilgili olarak şikayet etmesine veya müşterinin tamamen kaybedilmesine, müşterinin memnun edilememesi durumu neden olmaktadır. Hizmet işletmelerinde müşteri tatminini kavramı bir kademe daha öne çıkmaktadır. Hizmet işletmelerinde sürekli değişen ve gelişen müşteri beklentilerinin neler olduğunu ortaya koymak için müşteri tatmini ölçmeye yönelik yapılan araştırmalar ve geliştirilen yöntemler ön plana çıkmaktadır³³¹.

³²⁹ Selen Doğan ve Abdullah Karataş, "Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, Sayı: 37, 1-40, s. 2.

³³⁰ Hümeysra Töre Başat, "Çok Boyutlu Bir Performans Ölçüm Modeli Olarak Performans Prizması ve "The London Youth" Örneği", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, Cilt: 13, Sayı: 1, 13-37, s. 23-24.

³³¹ Nihan Özgüven, "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", *Ege Academic Review*, 2008, Cilt: 8, Sayı: 2, 652-682, s. 677.

Günümüzde işletmeler tarafından küreselleşme olgusunun giderek daha yoğun bir şekilde hissedildiğinden söz edilmektedir. İşletmelerin rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilmelerinin koşullarından birisi; süreçler, rakiplerden farklı, müşteriler nezdinde değeri olan, yeni ürünler, pazarlama teknikleri ve yeni organizasyonel yapılanmalara yani inovasyonlara ağırlık verilmesi olarak ifade edilmektedir³³². İnovasyon başka bir ifade ile hem ülkelerin hem de işletmelerin rekabetçi olabilmelerinin destekleyici gücünü oluşturduğu söylenebilir.

4.2.10. Girişimciliğin, KOBİ'lerdeki Müşteri Memnuniyetine Etkileri

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde gün geçtikçe yenilenen küresel ekonomi, işletmelere uzun dönemli planların yapılmaması gerekliliğini ifade etmektedir. Bu amaçla yapılacak olan bütün tüm hamlelerin yakın dönem göz önüne alınarak üretim süreçlerinin planlanması ve yapılacak olan işlerin bu özelliklere uygun esneklikte olması gerekmektedir. Bu nedenle yeni piyasa gereklilikleri KOBİ'lerin stratejik önemini arttırmaktadır. Firma içerisinde çalışma şekillerinde kısa sürekliliğin ve esnekliğin önem kazanması, çalışanları kapsayan risklere karşı korumaların alınması küçük girişimciliği ekonomik faaliyeti asıl yürüten aktör haline getirmektedir. Böylece tüm dünyada gündün güne küçük girişimcilerin sayısında belirgin bir artış olduğu açıkça görülebilmektedir³³³. Büyük işletmelerin belirsizlik ve risk toleransının yüksek olmasından dolayı, KOBİ girişimcilerinin diğerlerine göre daha da avantajlı olduğu söylenebilir.

4.2.11. Girişimci Davranışın KOBİ'lerin Büyümesi Üzerindeki Etkileri

KOBİ'ler ülke ekonomileri için, istihdam yaratma, ekonomik canlanma, yapısal değişim ve teknolojik gelişmelere uyum aşamasındaki rolleri sebebiyle vazgeçilemez unsurlar arasında bulunmaktadır. KOBİ'lerin küresel rekabet ortamında rekabet gücünü arttırmak ve faaliyetlerini devam ettirebilmek için, organizasyon yapılarının ve yönetim becerilerinin iyileştirilmesinin önemi her geçen gün daha da artmaktadır³³⁴. Bu sebeple, örgütsel ve yönetsel alandaki sorun ve sebeplerin tespitine yönelik daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi ekonomik yapı içerisinde bazı koşulların gerçekleştirilmesine bağlıdır. Bu koşullardan en önemlisinin

³³² Çağla Yavuz, "İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2010, Cilt: 5, Sayı: 2, 143-173, s. 166.

³³³ Veynel Bozkurt ve Şenol Baştürk, "KOBİ Girişimcilerinde Risk ve Belirsizlik Algıları: Bursa Örneği", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2014, Cilt: 64, Sayı: 2, 43-74, s. 67.

³³⁴ Özgener, a.g.e., s. 137.

işletmelerin rekabet güçlerini artırması olarak söylenebilir. Dünyada son yıllarda “önce küçüğü düşün” prensibi işletme politikaları içinde benimsenmiş bulunmaktadır. KOBİ’leri OECD ülkelerinin çoğu satışlarında önceki yıllara göre artış sağlayabildiği ve istihdama daha fazla katkıda bulunduğu için işletmeleri daha imtiyazlı bir şekilde desteklemeyi tercih etmektedir. Son yıllarda faaliyete geçtikten sonra çalışmaya devam edemeyen, teknolojik gelişmeleri takip etmeyen, yenilik faaliyetleri ile pek bir ilgisi olmayıp ürün ve hizmet farklılaştırmasını sağlayamayan işletmeler yerine, dinamik zamanın şartlarına uyum sağlayabilen işletmelerin teşvik edilmesi gerektiğini savunan görüşler yaygınlık kazanmaktadır³³⁵. KOBİ’lere yasal ve finansal gibi sorunlarla karşı karşıya olduğu süreçlerde, ekonomi içerisindeki yerleri ve önemleri unutulmayarak varlıklarını güçlenerek ve büyüyerek sürdürmesini sağlayacak desteklerin yaratılması gerekmektedir.

KOBİ’ler gerek Türkiye’de gerekse dünya çapında GSMH, girişimcilik, istihdam ve inovasyona olan katkıları nedeniyle, sosyoekonomik büyümenin belkemiği olarak gösterilmektedir. Ülkemizde KOBİ’lerin en önemli yönetsel sorunlarının başında stratejik finansal yönetim gösterilmektedir. Ülkemizde kayıtlı işletmelerin büyük çoğunluğunun KOBİ statüsünde olmasından dolayı, KOBİ’lerin ekonomik ve sosyal açıdan önemi diğer ülkelere kıyasla daha yüksek olmaktadır³³⁶. KOBİ’ler Türkiye’de 1980 sonralarında birçok alanda ilerlemeler kaydetmiş olmalarına rağmen, günümüzde hala önemli sıkıntı ve problemlerle karşı karşıya kalmaktadır.

4.2.12. İnovasyonun, KOBİ’lerin Yeni Ürün Geliştirmesine Etkileri

Yeni ürün geliştirme yöntemleri o işletmenin ana kademe yöneticilerinin katılımıyla uygulanmaktadır. Kademe yöneticileri; genel müdürler, yeni iş kurma direktörleri, kalite yöneticileri, iş geliştirme müdürleri ve AR-GE müdürleri, satın alma müdürleri, pazarlama müdürleri, imalat mühendisleri, geliştirme mühendisleri, müşteri hizmetleri ve destek personeli dâhil olmak üzere yeni ürün geliştirme sürecinde yer alan herhangi bir kişi olabilir. İşletmelerin tamamı ürün veya hizmet meydana getirip bunu faaliyeti belirli periyotlarla yenilemeye çalışmaktadırlar. Bu sebeple, yeni ürün geliştirme faaliyetleri hemen hemen her sektörde uygulanmaktadır. KOBİ’lerin ürün çeşitliliğini arttıran yöntemleri organize etmeleri de maliyetleri azaltmak için yeni ürün geliştirme süreci gibi sistemli bir fonksiyondan

³³⁵ Simla Güzel ve Filiz Giray, "Hızlı Büyüyen Kobi'ler Ve Bu İşletmelere Yönelik Destekler", *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 2014, Cilt: 6, Sayı: 1, 33-48, s. 34.

³³⁶ Hande Karadağ, "KOBİ’lerde Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları, Büyüme ve Rekabetçilik: Bir Literatür İncelemesi", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2014, Sayı: 63, 171-188, s. 171.

faydalanmaları gerekmektedir³³⁷. İşletmeler açısından yeni ürün geliştirme sürecinin tercih edilmesi yeni bir ürünü tasarlama, piyasaya sürme ve geliştirme maliyetlerinin çok yüksek olmasından dolayı önemli faydalar sağlamaktadır.

4.2.13. İnovasyonun, KOBİ'lerin Pazarlama Performansına Etkileri

KOBİ'ler için pazarlama performansının değerlendirilmesi sürecinde ölçütlere verilen önem çok fazla bir anlam ifade etmemektedir. KOBİ'lerin önem verdiği söylenen ölçütlerin, performans değerlendirmesini işaret ettiği unsurlarda başarının elde edilmesi gerekmektedir. Pazar bilgisinin elde edilmesi için ölçme fonksiyonunun uygulanması gerekmektedir. Sözü edilen bu bilginin KOBİ'ler için değere dönüşebilmesi, işletmenin öğrenme yönlü olmasıyla mümkündür. İşletme eğer bünyesinde fonksiyonel uyum başka bir ifade ile departmantalizm fazla ise pazarlama departmanının elde ettiği pazar bilgisi diğer departmanlarla paylaşılma sürecinde sorunlarla karşılaşılabilir. Pazarlama departmanının sadece müşteriler için değer yaratan departman olarak düşünülmemesi gerekmektedir. Pazarlama yatırımcılar ve hissedarlar için de değer yaratabilmektedir. Pazarlamacıların, yatırımcıların sadece işletmenin kısa dönemdeki değerini değil, işletmenin uzun dönemdeki performansını da önemseydiğini dikkate alarak performans değerlendirme sistemi tasarımları gerekmektedir³³⁸. Pazarlama departmanının, işletmenin değeri üzerindeki etkisini meydan getiren pazarlama fonksiyonlarını oluşturmaları ve sağlamaları gerekmektedir.

4.2.14. Girişimciliğin, KOBİ'lerin Pazarlama Performansına Etkileri

Günümüzde rekabetin yoğun yaşandığı pazarda KOBİ'lerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için stratejik yönetim anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. Stratejik yönetim işletmede, sorunların sağlıklı bir şekilde belirlenmesi, çevrenin analiz edilebilmesi ve çözüm yollarının araştırılması aşamasında yöneticiler için çok önemli konumda bulunmaktadır. Tutarlı insan kaynakları politikalarının benimsenmesi, kamu kurumlarınca sunulan hizmetlerden memnuniyet düzeyinin belirli aralıklarla ölçülmesi, devletin yeni girişimleri teşvik edici yasa ve uygulamaları harekete geçirmesi ve kalifiye eleman bulunması için profesyonel destek alınması bürokratik engellerin üstesinden gelinmesi ile gerçekleştirilebilir. KOBİ'lerin kamu kurum ve kuruluşlarının hizmetlerinden memnuniyeti, kamu kurumlarının yeniden

³³⁷ InnoSupport, "KOBİ'lerde İnovasyonu Desteklemek", 2015, 1-10, s. 3, http://www.innosupport.net/uploads/media/6_1_TR.pdf (Erişim Tarihi: 03.02.2018).

³³⁸ Güngör Hacıoğlu, "Pazarlama Performans Ölçütleri: Bir Literatür Taraması", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, Cilt: 19, Sayı: 1, 59-75, s. 71.

yapılanma sürecinde esas alınması en etkili yöntem olmaktadır. KOBİ'lere özel finansman politikalarının desteklenmesi ve yeni finansman araçlarının KOBİ'lerde yaygınlaştırılması KOBİ'lerin finansman teminine ilişkin sorun için gerekli olmaktadır. KOBİ'lere yeni pazar alanları oluşturma konusunda iç ve dış pazarlarda profesyonel desteklerin sağlanması önemli yararlar sağlayabilmektedir³³⁹. Bu nedenle KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlarla ilgili ihtiyaç duydukları eğitim ve danışmanlık alabilecekleri kurumsal ve profesyonel ortamların oluşturulması gerekmektedir.

4.2.15. İnovasyonun, KOBİ'lerin Finansal Performansına Etkileri

Son yıllarda ülkemizde KOBİ'lere yönelik verilen kamusal desteklerin artış gösterdiği gözden kaçmamaktadır. Özellikle birçok kamu kuruluşunun, KOBİ'lere yönelik geri ödemeli, geri ödemesiz (hibe), vergisel avantajlar, kredi faiz desteği vb. gibi destekler sağladığı açıkça görülmektedir. Yapılan bu desteklerin verimliliğine ve etkinliğine yönelik çalışmalar sınırlı olduğu söylenebilir. KOBİ'lere yönelik verilen desteklerin ülke ekonomisine ve işletmelere fayda sağlayıp sağlamadığı konusunda henüz net bir sonuç ortaya çıkmamaktadır³⁴⁰. İnovasyonun KOBİ'lerin finansal performansları üzerindeki etkilerinin belirlenebilmesi için, KOBİ'lere sağlanan desteklerin ülkemizde etkisinin araştırılması gelecekte ekonomik süreçler için büyük önem ifade etmektedir.

KOBİ'ler diğer işletmelere oranla sermayelerinin düşük olması ve yapılarının küçük olması nedeni ile çoğu zaman dezavantajlı durumda bulunmaktadır. Fakat KOBİ'lerin yapısının küçük olmasının sağladığı değişim ve esnekliğe hızlı uyum sağlayabilmesi kendileri bir avantaja dönüşmektedir. KOBİ'lerin bu anlamda daha düşük maliyetli kredi kullanma imkânını yakalama şansı, bağımsız derecelendirme kuruluşları ve bankalar tarafından verilecek notlarını yükseltme imkânını yakalama şanslarını arttırabilmeleri için gerekli yönetim ve finansal performansın geliştirilmesi ve inovasyona önem verilmesi gerekmektedir³⁴¹.

4.2.16. Girişimciliğin, KOBİ'lerin Finansal Performansına Etkileri

³³⁹ Cemile Çelik ve Himmet Karadal, "KOBİ'lerin Sorunları ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri: Aksaray ve Mersin Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, Cilt: 16, Sayı: 2, 119-138, s. 135.

³⁴⁰ Birkan Arslan, "KOSGEB Finansman Desteklerinin KOBİ'lerin Finansal Etkinliğine Etkisi: Düzce İlinde Bir Uygulama", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2016, ICAFR 16 Özel Sayısı, 27-39, s. 28.

³⁴¹ Hüseyin Ali Kutlu ve N. Savaş Demirci, "KOBİ'lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri", *4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 7-8 Aralık 2007, 187-198, s. 197.

Basel II görüşmelerinde vurgulanan yönetim performansı kavramı özellikle bankaların dikkat etmesi gereken faktör olarak ön görülmektedir. Böylece bankaların KOBİ'lerin talep ettikleri kredileri tahsis etmeden önce işletmenin finansal performansı kadar yönetim performansı ile de ilgilenmeleri gerekmektedir. KOBİ'ler arasında bankalardan ve bağımsız derecelendirme kuruluşlarından, yönetim performansları ve finansal performansları yüksek olanlar, daha iyi derecelendirme notları alarak daha düşük maliyetli kredi imkânına sahip olabilmektedirler. Bankalar böylece iyi finansal performansa ve yönetim uygulamalarına sahip KOBİ'lere avantajlı finansman ve kredi olanakları sunmaktadırlar³⁴². Böylece KOBİ'ler girişimcilik faaliyetlerinde ihtiyaç duyabilecekleri finansman kaynağına rahatlıkla ulaşabilirler.

4.3. GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON STRATEJİLERİNİN; KOBİLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNE ETKİLERİ

4.3.1. İnovasyonun, Rekabet Gücüne Etkileri

İnovasyon kavramı, günümüzde işletmeler açısından önemli bir rekabet aracı olarak gösterilmektedir. KOBİ'ler de dâhil olmak üzere yaşanan rekabetçi süreç, bütün işletmelerin ekonomik yapılarını etkileyebilmektedir. Bu faaliyetlerin sonucunda işletmeler hem de rakiplerine üstünlük kurma hem de bilgi ekonomisinin bir aktörü olma arzusu içerisine girmektedirler³⁴³. Bu anlamda işletmelerin inovasyon kavramı üzerinde ilgili aktör ve ekonomik yapılarının yoğunlaşması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Globalleşen pazarlarda KOBİ'lerin rekabet edebilme yetenekleri en önemli kritik kaynakları olan yönetim, teknoloji ve finans yetenekleri vb. gibi yetkinlikleri edebilmelerine bağlı olmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerdeki çokuluslu işletmeler globalizasyonun ortaya çıkardığı sorunlarla mücadelesine önemli katkılarda bulunabilmektedir³⁴⁴. Ayrıca KOBİ'lerin gelişmelerinin önünde büyük bir engel oluşturan finansal sorunlarının çözümünde, yeni pazarlara girişinde, yeni teknolojileri edinmesinde ve teknolojik yeteneklerini artırmasında önemli faydalar sağlayabilirler.

4.3.2. Girişimciliğin, KOBİ'lerin Rekabet Gücüne Etkileri

³⁴² Reha Uz vd., *Risk Yönetimi ve Basel II'nin KOBİ'lere Etkileri*, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, 2004, s. 28.

³⁴³ Cem Işık ve Gülümser Keskin, "Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2013, Cilt: 27, Sayı: 1, 41-57, s. 41.

³⁴⁴ Hakan Çetintaş, "KOBİ'lerin Rekabet Gücünün Arttırılmasında Çok Uluslu Şirketlerin Rolü", *Kamu-İş Dergisi*, 2002, Cilt: 6, Sayı: 3, 1-17, s. 6.

KOBİ'lerin yaşadığı rekabet baskısını azaltması; KOBİ'lerin karşılaştığı sorunlara karşı çözüm yolları açısından ortaklık modelleri kendilerine olan güvenin sağlanmasında ve faaliyetlerin sürdürülebilmesinde büyük önem ifade etmektedir. KOBİ'lerin tamamlayıcı faktör olabilmesinde ve birbirlerinin alternatifi olabilmesinde ortaklık modelleri imkân sağlamaktadır. KOBİ'ler sermayelerini, pazar alanlarını ve müşterilerini ortaklık modelleri sayesinde birleştirebilmektedirler. KOBİ'ler yönetim ve insan kaynakları sorunlarını, vergisel sorunlarını, finansman, pazarlama, ürün kalitesinde yaşadıkları sorunlara ve teknolojik altyapı sorunlarına kendi içindeki ortaklıkları sayesinde çok boyutlu yaklaşabilirler³⁴⁵. Ayrıca KOBİ'ler açısından finansal problemlerin çözümünde ve insan kaynağı yönetim problemlerinin çözümünde, ürün kalitesinin artmasında standartlarının geliştirilmesinde, yeni ürün geliştirmede, tanıtım faaliyetlerinin geliştirilmesinde, satış pazarlama yurtiçi ve yurt dışı pazarlara açılmasında ortaklık modelleri farklı bir bakış açısı sağlayabilmektedir.

4.3.3 KOBİ'lerin Sorumluluklarını Yerine Getirilmesinin Ekonomiye Etkileri

KOBİ'ler dünya ekonomisinde, ülkelerin iktisadi ve sosyal yapı özellikleri içerisinde sağlıklı kentleşme, endüstrileşme, ticaret uygulamaları ve optimum dağıtım için büyük önem arz etmektedir. Ülkelerin içerisinde üretim kaynaklarının etkin olarak kullanılmasından, bölgelerarası dengesizliğin giderilmesine kadar ekonominin vazgeçilmez bir unsuru olan KOBİ'ler, bu özelliklerinden dolayı bütün ülkelerin stratejilerinin politikalarının oluşumunda etken olabilmektedir. KOBİ'ler coğrafi dağılımları itibarıyla ülkenin bütün bölgelerine dağılmış olmaları dolayısıyla bölgesel kalkınmada da son derece önemli rol oynarlarken ülke ekonomisine ödedikleri vergiler, istihdam, yatırım, üretim ve ihracat açısından katkıda bulunmaktadır³⁴⁶. Bununla beraber KOBİ'ler her ülke için sağlıklı şehirleşmenin önüne geçilmesinde, sosyal ve iktisadi birçok problemin kaynağı olan iç göçün önlenmesinde, toplumun içerisinde sosyal barışın sağlanması ve korunmasında, kalifiye eleman yetiştirilmesinde ve olgun bir rekabet ortamının sağlanmasında da önemli katkılar sağlayabilmektedir.

KOBİ'lerin toplumsal ve ekonomik kalkınmada üstlendikleri rol, ülkelerin sosyal ve ekonomik yapısını yansıtabilecek şekilde farklılık göstermektedir. KOBİ'ler dünya ekonomisinde esnek yapıları ile gözde kuruluşlar halinde bulunmaktadır. KOBİ'ler

³⁴⁵ Furkan Fahri Altuntaş ve Fatma Zehra Tan, "KOBİ'lerin Ortaklık Modelleri Algılamalarının Analizi: Karabük İli Örneği", *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2017, Cilt: 7, Sayı: 1, 351-394, s. 353.

³⁴⁶ Ahmet Akman, "KOBİ'ler ve Ekonomideki Yeri", *Memleket E-Gazete*, 27.02.2017, http://www.memleket.com.tr/news_detail.php?id=12797 (Erişim Tarihi: 27.01.2018).

ekonomik büyümenin sağlanması hususunda Avrupa Birliği (AB), Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya gibi ülkeler için önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. KOBİ'ler büyük işletmeler için bir "yan sanayi" görevi de görerek bu işletmelerin gelişimini tamamladıkları gibi bağımsız ekonomik birimler olarak mal ve hizmet sunarak ekonomiye katkıda bulunmaktadır³⁴⁷. Bunun yanında girişimciliği ve yenilikçiliği teşvik etmesi, istihdam yaratması, ürün farklılaştırması ile KOBİ'ler ülke ve dünya ekonomisine önemli katkılar sağlayabilmektedir.

KOBİ'lerin öncelikli sorunu kredi teminindeki güçlüklerden oluşan finansal sorunlar ve öz kaynak yetersizliği olarak gösterilmektedir. Gümrük Birliği'ne uyum, yasal düzenlemelerde yetersizlik ve bürokratik engeller, yönetim, bilgi desteği ve teknik yardım üretim ve yeni teknolojilere uyum sorunları, yapısal, düşük kapasiteyle çalışma, tedarik ve stoklama, pazarlama ve rekabet, yeni yatırım yapamama, gibi sorunlar da KOBİ'lerin karşılaştığı veya karşılaşması muhtemel diğer problemleri oluşturmaktadır. Bu nedenle devletin kamu otoritesi olarak KOBİ'lerin bu problemlerinin çözümüne ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik mekanizmaların oluşturulmasında üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmesi gerekmektedir³⁴⁸. Günümüzde Avrupa Birliği ülkelerinde ve tüm gelişmiş ülkelerde KOBİ'lerin yaşadığı problemlerin çözümü üzerinde önemle durulmakta olduğu söylenebilir.

4.3.4. KOBİ'lerin Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri ve Sürdürülebilirlik

KOBİ'ler aynı zamanda farklı alanlara ilgi göstererek Sosyal Sorumluluk projeleri de yürütmektedirler. Bazıları, çalışanlarının düzenli olarak ileri düzeyde eğitime katılmalarına olanak sağlayabilmekte ve çevreci söylemleri doğrulayıcı bir etiket kazanmak adına çabalayabilmektedir. Bazıları ise kendi tedarik zincirlerinin sürdürülebilir yönetimiyle yerel çevre kanunlarına uyumu birleştirebilmektedirler. Bu nedenle, sosyal sorumluluk çalışmalarını başlatmanın "doğru yolu budur" diye bir şey söylenememektedir. İşletmeler geliştirmek ya da değiştirmek istedikleri sosyal sorunları kendileri tanımlamaktadırlar. Bir işletmenin hangi konuya odaklandığı; kişisel görüşler, değerler, elindeki kaynaklar, paydaşlara ilişkin kaygılar ve mevcut zorlukların yanı sıra sağlanan faydalara da bağlı olabilmektedir. Sürdürülebilir ve uygun bir sosyal sorumluluk stratejisi bulmayı kolaylaştırmak için bu çeşitli yönleri

³⁴⁷ Ali Serhan Koyuncugil ve Nermin Özgülbaş, "İMKB'de İşlem Gören KOBİ'lerin Güçlü Ve Zayıf Yönleri: CHAID Karar Ağacı Uygulaması", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, Cilt: 23, Sayı: 1, 1-21, s. 1.

³⁴⁸ Nihat Ergün, "KOBİ'ler ve Girişimcilerin Türk Ekonomisindeki Yeri", *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, 2012, Sayı: 287, <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/kobiler-ve-girisimcilerin-turk-ekonomisindeki-yeri-ve-onemi/261> (Erişim Tarihi: 27.01.2018).

bütünüyle dikkate almak gerekmektedir. Bu faaliyet özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için geçerli olmaktadır³⁴⁹. Bu işletmelerin büyük ölçekli işletmeler veya uluslararası işletmeler ile karşılaştırılmaması gerekmektedir. İnsan kaynakları ve fiziki yapıları genellikle sınırlıdır. Ek faaliyetlerinin bütçelerine ve genel planlarına uygun olması gerekmektedir.

Dünya ekonomisindeki rolü giderek artmakta KOBİ'lerin önemi gün geçtikçe artmaktadır. KOBİ'ler gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomilerinde, piyasa koşullarındaki değişikliklere uyum sağlama yetenekleri, yeni istihdam alanları yaratılmasındaki katkıları, , sosyal ve ekonomik kalkınmanın sağlanmasındaki etkileri ile gün geçtikçe vazgeçilmez hale gelmektedir³⁵⁰. Yaşanan bu vb. gelişmeler nedeni ile ülkeler KOBİ'lerin gelişimi ve teşviki için uygun politikalar belirlemeye çalışmaktadır.

KOBİ'ler günümüzde bir taraftan siyasal, ekonomik ve teknolojik gibi çevre faktörlerindeki değişimlerin hızlı olması ile diğer taraftan büyük ölçekli işletmelerle yoğun rekabet yarışı içerisine girmektedirler. KOBİ'lerin bütün rakiplerini tanımaları ve onları yakından takip etmeleri, küreselleşme ile birlikte ulusal sınırları aşan rekabet ortamında büyük önem ifade etmektedir. Bu koşullar altında bütün işletmelerin faaliyetlerinin toplumla ne ölçüde bütünleştiğini takip etmek ve devamlılığını sağlayabilme için birbirlerinden farklı teknikler bulmak, uygulamak ve kusursuzluk yarışında olmaları gerekmektedir³⁵¹. Bu nedenle işletmeler ile toplumu yakınlaştırarak faaliyetlerini başarılı kılacak çalışmaların başında gelen sosyal sorumluluk büyük önem ifade etmektedir.

Sosyal ve çevresel faaliyetler büyük işletmelerde olduğu gibi küçük ve orta ölçekli işletme düzeyinde de büyük önem arz etmektedir. Özellikle KOBİ'lerin sayıca artışı ve faaliyetlerinin etki boyutunun genişlemesi dünya ekonomi piyasasında daha önemli hale gelmektedir. Bu sebeple, küçük işletme düzeyinde sosyal sorumluluk kavramını incelemek bir zorunluluk haline gelmektedir. Ancak özellikleri gereği bazen engelleyici bazen de kolaylaştırıcı faktörlerle karşılaşabilen KOBİ'lerin

³⁴⁹ Rainer Agster et al., *Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve KOBİ'ler: En İyi Uygulamalar*, (Derleyen: Alev Acar ve Seda Yıldırım), Halkbank Yayınları, İstanbul, 2010, s. 16.

³⁵⁰ Yasemin Eralp İrten, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Önemi ve İkinci OECD-KOBİ İstanbul Bakanlar Konferansı", Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, http://www.mfa.gov.tr/kucuk-ve-orta-buyuklukteki-isletmelerin-_kobi_-onemi-ve-ikinci-oecd-kobi-istanbul-bakanlar-konferansi.tr.mfa (28.01.2018).

³⁵¹ Esmâ Ülkü Kaya ve Muhammet Düşükcan, "İhracatçı KOBİ'lerin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Bakışlarını Değerleme: Elazığ İlinde Bir Uygulama", *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt: 20, Sayı: 1, 295-312, s. 296.

sorumlulukla ilgili çalışmalarında daha dikkatli olması gerekmektedir. KOBİ'lerin başarılı ve sosyal nitelikli işletme olabilmesi için bu faktörlerin bilincinde olmak gerekmektedir. Toplumla iç içe olan faaliyetleri gereği birlikte hareket eden KOBİ'nin, bu faktörlerden habersiz olduğunu söylemek pek de mümkün olmamaktadır³⁵². KOBİ'ler normal hayatlarında birçok konuda sorun ile karşı karşıya kalırken ihracat yapan KOBİ'ler için bu sorunlar daha fazla olabilmektedir.

4.3.5. İnovasyonun Ar-Ge Çalışmalarının Sürekliliğine Etkileri

İnovasyon için AR-GE ön koşul olarak ifade edilmektedir. Girişimci bir bakış açısı ile Ar-Ge sonucu ortaya çıkan yenilikçi yaklaşımlar ele alınıp, bu yeniliklerin ticarileştirilmesi sonucunda inovasyon kavramı ortaya çıkmaktadır. Ters durumlarında, Ar-Ge çıktısı olan ticarileştirilememiş veya uygulanmamış projelerin ve yeni fikirlerin ve çoğalması, ülkeler ve işletmeler için kurumsal atalet yaratan bir hal almakla beraber kaynak israfı olmaktadır³⁵³.

İşletmelerin inovasyon konusuna ilgi duymaya ve işletmeler arasında inovasyon yarışının başlamış olmasının temelinde işletmelerin geleneksel ürün ve hizmet anlayışları ile rekabet edememeleri nedeni yer almaktadır. Büyük işletmeler inovasyon çalışmaları için sermaye yapılarının çok güçlü olmalarının avantajlarından yararlanarak Ar-Ge faaliyetlerine daha çok kaynak ayırmaktadırlar. Ancak talep değişikliklerine çabuk cevap verememeleri ve yapılarının hantal oluşu inovasyon konusunda büyük işletmeleri olumsuz etkilemektedir³⁵⁴. Bunun aksine KOBİ'lerin, büyük işletmelere oranla müşterilerle yakın ilişki içerisinde bulunmaları, ürün ve hizmet süreçlerini müşteri gereksinimlerine göre daha çabuk adapte edebilmeleri ve daha esnek oluşları nedeni ile inovasyon konusunda daha başarılı olabilmektedir.

KOBİ'lerin rekabetin zor ve ağır olduğu ortamlarda mücadele üstünlüğü sağlayabilmesinin önemli koşulları sürekli yeni hizmet ve ürünleri piyasa sunmaları olarak söylenebilir. Bunun içinde gerek mikro anlamda KOBİ'lerin gerekse makro anlamda ekonominin tamamının Ar-Ge çalışmalarına ayrılan payın yeterli düzeyde olması veya artması gerekmektedir. Günümüzde ülke ekonomisinin rekabetçiliği, kârlılığı ve sürdürülebilirliği için Ar-Ge ve inovasyon hayati önem taşımaktadır. KOBİ'lerimiz için de söz bu durum farklılık göstermemektedir. Küreselleşen pazar

³⁵² Esmâ Ülkü Kaya ve Muhammed Düşükcan, "İhracatçı KOBİ'lerde Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Katılım", *e-Journal of New World Sciences Academy*, 2009, Volume: 4, Number: 1, 1-20, s. 2.

³⁵³ MÜSİAD, a.g.e., s. 56.

³⁵⁴ Örucü vd., a.g.e., s. 59.

ortamında, KOBİ'nin faaliyetlerini devam ettirebilmesi ve büyüebilmesi gittikçe zorlaşmaktadır. Pazarda KOBİ'ler rekabet güçlerini artırabilmek için farklı olmak, yani fark yaratmaları gerekmektedir. Sahip oldukları mevcut kapasitelerini kullanabilmek için KOBİ'ler Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarına yönelmektedir³⁵⁵. Fakat birçok sorunları olduğu gibi finansman sorununa da sahip olan KOBİ'lerde, Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarına bir türlü sıra gelmemektedir.

4.3.6. Girişimciliğin, Ar-Ge Çalışmalarının Sürekliliğine Etkileri

Sanayinin rekabet edebilmesi için girişimcilerin yeni alanlara yatırımlar yapması önem ifade etmektedir. Türkiye'nin yeniliklere dayanan bir ekonomik büyümeye sahip olması, KOBİ'lerin yenilik yapabilmeleri, teknolojik açıdan ilerlemesi ve kendi teknolojik yenilenmelerini gerçekleştirebilmeleri ile mümkün olabilir. Bilgi ekonomisine yönelen ve AR-GE faaliyetleri ile yeni teknolojiler üreten işletmeler rekabet düzeyi yüksek ürünler üretebilmektedir. Başka bir ifade ile rekabet düzeyi yüksek ürünler üretebilme teknolojilerin transferi için uygun mekanizmaların oluşturulması ile mümkündür. KOBİ'ler açısından teknoloji transferi için mekanizmaların oluşturulması AR-GE yapmak zorunda olmadan yeni teknolojilere ulaşmanın yolu olabilmektedir. Bu yüzden Türkiye'nin, katma değeri düşük ürünlerden, yüksek katma değerli ürünlere hızlı bir geçiş yaparak katma değeri düşük ürünlerin üretiminin sonlandırılması daha faydalı olabilecektir³⁵⁶. Bu amaçla, ihracatının sürekliliği açısından" Türkiye'nin son yıllarda yenilik geliştirme konusunda yürütmekte olduğu çalışmaları hızlandırması ve etkin hale getirmesi ve hızlandırması gerekmektedir.

4.3.7. İnovasyonun, KOBİ'lerin Kurumsal İtibarına Etkileri

İşletmeler, geleneksel anlayışa odaklı piyasa değeri, ciro, kâr, bina ve donanım gibi somut kaynaklardan algı odaklı insan ve iletişim gibi çağdaş daha modern bir anlayışa geçme bilmesi için bazı nedenlere ihtiyaç duymaktadır. Son dönemde yapılan akademik araştırmalar işletmelerin ihtiyaç duyduğu nedenleri daha açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Çünkü kurumsal itibar bir işletmenin devamlılığı, ticari faaliyetlerinin devamlılığı açısından çok önemlidir. Günümüz dünyasında teknolojik yenilikler, müşteri beklenti ve isteklerindeki değişiklikler nedeni ile rekabetçi ortamda hayatta kalabilmek daha da zorlaşmaktadır. İşletmelerin yeni,

³⁵⁵ Musa Türkoğlu ve Süha Çelikkaya, "Türkiye'de KOBİ'lere Yönelik Ar-ge Destekleri", *Ulusal Arası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2011, Cilt: 3, Sayı: 2, 56-71, s. 59.

³⁵⁶ Mehmet Cansız, Türkiye'de KOBİ'ler ve KOSGEB, Ankara, 2008, s. 96 (Yayımlanmış DPT-Planlama Uzmanlığı Tezi).

farklı ve alışıla gelmişin dışındaki ürün ve hizmetlere pazarda tutunması gerekmektedir³⁵⁷. Yapılan bu yenilikçilik çalışmaları aynı zamanda işletmeler açısından olumlu sonuçlar doğurup kurumsal itibarını da iyi noktalara getirebilmektedir.

4.3.8. Girişimciliğin, KOBİ'lerin Kurumsal İtibarına Etkileri

KOBİ'lerin günümüzde faaliyet gösterdikleri pazar içerisinde yoğun rekabet ortamının oluşmasından dolayı temel işletmecilik faaliyetlerini sürdürebilmek ve mevcudiyetlerini korumak zor bir hal almaktadır. KOBİ'ler için ürün ya da hizmetlerini alan tüketicileri nezdinde sadece rasyonel fayda sağlamak yeterli olamamaktadır. İşletmelerden müşterilerince tercih edilmeleri aşamasında girişimciliklerini arttırmaları ve sosyal fayda da beklenilmektedir. Bu amaçla işletmelerin temel amaçları tercih edilmek ve beğenilerek devamlılığın sağlanması olmaktadır. İşletmelerin tercih edilmesi ve beğenilerek devamlılığın sağlanabilmesi için de müşterilerinin gözünde olumlu itibara sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca kendi girişimci yapılarını da ortaya çıkarmaları ve müşterilerin ürün ya da hizmetle ilgili olarak marka veya işletme ile kendilerini özdeşleştirmeleri, gerekmektedir³⁵⁸. İşletmelerin ekonomik anlamda toplumsal onay alması ve mevcut paydaşlar nezdinde kabul edilebilirliği yeterli olmamaktadır. İşletmeler çevreye ve topluma karşı duyarlı olurlarsa, faaliyetlerini uygularken toplumun beklentilerini ve isteklerini göz önünde bulundurarak, bu beklenti ve isteklere cevap verebilirler.

Dünyadaki hemen hemen bütün işletmeler itibarın kendilerini rakipleri karşısında öne çıkarabileceğini ve rekabet ortamında ne kadar önemli olduğunu iyi bilmektedir. İşletmeler gerekli iletişim araçlarını kullanarak ve girişimcilik ruhlarını da ön plana çıkararak kendilerine değer kattığını düşündükleri itibarlarını korumada ve yönetmede etkili olabilmektedir. Artık bir işletmenin konumlandırılmasında etik, şeffaflık, itibar, kalite gibi görülemeyen ancak algılanan değerler ön plana çıkmakta finansal göstergeler yetersiz kalmaktadır³⁵⁹. Bir işletmenin, güçlü bir itibarı varsa kriz döneminde finansal kayıpları çok olsa bile işletme yeniden yapılanma sürecinde ayakta durabilir ve çabuk toparlanabilir.

³⁵⁷ Şaha Burcu Baygöl Özpınar, Kurumsal İtibarın Ölçümü: Türkiye'ye Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması, Eskişehir, 2008, s. 57 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

³⁵⁸ Fatma Geçikli vd., "Kurumsal İtibarın Bileşenleri ve Parametreleri Üzerine Deneysel Bir Çalışma: Türkiye'nin Öncü Kurumlarından Biri", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2016, Cilt: 20, Sayı: 4, 1549-1562, s. 1560.

³⁵⁹ Başak Solmaz, "Krizde İtibarın Yönetilmesi", **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, 2006, Cilt: 4, Sayı: 3, 65-72, s. 72.



4.3.9. İnovasyonun, KOBİ'lerin Kurumsallaşmasına Etkileri

İşletmelerin günümüzde hayatta kalabilmek ve rekabet edebilmek için başvurduğu önemli bir kavramlardan biriside kurumsallaşma kavramı olmaktadır. Kısaca işletme faaliyetlerini sistem, kural temelli bir süreç olarak devam ettirmeyi ve bireylerden bağımsız olmayı amaçlayan kurumsallaşma; imalat sanayi, turizm, hizmet vb. gibi sektörler olsun birçok alanda kendini göstermektedir. İnovasyonu doğru ve düzgün bir şekilde uygulayan ve sonuçlarının olumlu olan işletmelerin diğer işletmeler ekonomik ve ticari anlamda başarı elde edebilecekleri kaçınılmazdır³⁶⁰. Bu nedenle kendi bünyelerinde inovasyon faaliyetlerini uygulayan büyümekte olan ve büyük işletmelerin kurumsallaşma sürecini tamamlamaları ve emin adımlarla yoluna devam etmeleri gerekmektedir.

4.3.10. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun, Kurumsallaşmaya Etkisi

Kurumsal sürdürülebilirliğin teorik kapsamını oluşturan diğer bir unsur ise kurumsal sosyal sorumluluk olgusudur. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletme faaliyetlerinin toplum üzerindeki olumsuz etkilerini minimuma indiren, olumlu etkilerini ise maksimuma çıkmasını sağlayan yönetim uygulamalarının bütünü olarak tanımlanmaktadır. Sürdürülebilirlik için ilgili faaliyetlerin, üst yönetim tarafından sahiplenilmesi, mal ve hizmet üretimi uygulamaları ile uyumlaştırılması gerekmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının kapsadığı bir başka yaklaşım, paydaş teorisidir. Paydaş teorisine göre, sosyal sorumluluk anlayışına sahip her işletmenin sadece ortakların çıkarlarını değil, işletmenin tüm paydaşlarının çıkarlarının dikkate alması gerekmektedir³⁶¹. KOBİ'lerde, paydaşların kimler olduğu, tüketicilerin ihtiyaçlarının belirlenebilmesi ve kaynakların kazançlı bir şekilde kullanılabilmesi için önemli bir yönetim becerisine ihtiyaç duyulabileceği açıkça ifade edilmektedir.

4.3.11. Sürdürülebilir İnovasyonun İlkeleri

İşletmelerin inovasyonel bir işletme özelliğine sahip olabilmesi veya inovasyon yeteneklerini geliştirmesi uzun çabaları gerektirmektedir. Bazı durumlarda işletmeler için inovasyon yeteneğine sahip olmak hiçbir zaman mümkün olamamaktadır. İnovasyon yaratacak fikirlere açık olan ve bu fikirleri benimseyen işletmeler;

³⁶⁰ Serkan Aylan ve Hakan Koç, "İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2017, Cilt: 19, Sayı: 2, 564-585, s. 581.

³⁶¹ <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ayd/article/view/5000125213/5000115081>; M. Wilson, "Corporate Sustainability: What Is It and Where Does It Come From?". *Ivey Business Journal*, 2003, Volume: 67, No: 6, 1-5, p. 1.

inovasyon yeteneğine sahip olabilir ve bunu sürdürülebilir hale getirebilirler. Günümüzde hızla değişen şartlarda var olabilmenin en temel gerekliliği bir örgütün strateji belirlemesi ve bu süreci gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin inovasyon yönetimini hayata geçirirken iş süreçlerini ve insan ilişkilerini, iş süreçlerini ve teknolojiyi inovasyonu teşvik edecek ve destekleyecek şekilde yönetmesi gerekmektedir³⁶². İnovasyonun başarısı sermaye, insan, bilgi, ekipman vb. gibi faktörler ile birlikte işletmenin yönetiminin bunları yönetebilme becerisine bağlı olmaktadır.

Başka bir ifade ile destekleyici inovasyon da denilen, sürdürülebilir inovasyon için işletmeleri inovasyon yapmaya yönelten ve aralarındaki rekabeti ateşleyen inovasyon türü denilmektedir. Sektördeki inovasyon sürecinin devamlılığı mevcut teknolojilere bağlı performans parametreleri değişmediği için korunmaktadır. Bu duruma örnek olarak rekabetin söz konusu olduğu maliyet odaklı bir sektörde, sürdürülebilir bir inovasyon performans parametresini geliştirebilecek ve maliyeti düşürebilecektir³⁶³. Mevcut pazarda diğer işletmelerin gerçekleşen sürdürülebilir inovasyona cevap verebilmek için aynı performans parametrelerini kendi işletmelerine uygun hale getirmeleri ticari hayatta önemli faydalar sağlayabilir.

4.3.12. Girişimciliğin Sürdürülebilirliği: Örgüt İçi Girişimcilik

Kişilerin hem çalışma hayatlarında hem de sosyal hayatlarındaki önemli konulardan birisi, kendi yaşantılardaki olayların nedenlerinin hangi konularla ilişkilendirilebildiği ile ilgili olmaktadır. Bazı insanlar, şans ve kaderin yaşamlarındaki asıl belirleyici olduğunu düşünürlerken bazıları da başarı veya başarısızlıklarını, yaşadıkları her türlü olayı kontrol edebileceklerine inanmaktadırlar. Bu düşünce farklılığı birçok davranış şeklini değiştirebilmektedir. Örneğin her şeyi şans ya da kadere bağlayan kişileri başarısızlık ve psikolojik problemlere, olayları kontrol edebildiğine inanan kişileri ise başarıya götürebilmektedir. Bu durum, kişilerin bu ortamlardaki yönetsel süreçlerini ve temel taşı olduğu çalışma örgütlerini de derinden etkilemektedir³⁶⁴. Bu yüzden örgüt içi girişimcilik için, girişimciliğin sürdürülebilirliğindeki en önemli süreçlerden birisi denilebilir.

³⁶² Zümrüt Ecevit Satı ve Özlem Işık, "İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, Cilt: 9, Sayı: 2, 538-559, s. 555.

³⁶³ Fatma Nur Yorgancılar, "Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2011, Cilt: 21, 379-426, s. 401.

³⁶⁴ Nejat Basım ve Harun Şeşen, "Çalışanların Kontrol Odaklarının Örgüt İçi Girişimcilik Tutumları ile İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 63, Sayı: 3, 49 – 64, s. 50.

İşletmelerin rekabet koşullarını yirmi birinci yüzyılın değişen dinamikleri, zorlamaktadır. İşletmeler, küresel müşterileri memnun etmek ve hatta şaşırtmak için küresel rakiplerle büyük mücadeleler etmektedir. İşletmeler, büyüyebilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için örgüt içi girişimciliğe yönelmektedirler. Fakat günümüzde, kurucu girişimcilerin işletmelerinin büyüebilmesi ve devam edebilmesi için, girişimcilik özellikleri yeterli olmamaktadır. En önemlisi olan girişimcilik ateşinin örgüt içerisinde yanmaya devam etmesi gerekmektedir. İşletmeler, bu doğrultuda, girişimcilik özellikleri olan kişileri bünyelerinde istihdam etmeye, onların girişimcilik özelliklerini geliştirmeye ve onları örgüt içi girişimciliğe yönlendirmeye çalışmaktadırlar. Ayrıca işletme bünyesinde, girişimcilere gereken kaynakları temin etmeye, işletme içerisinde girişim ekipleri oluşturmaya, girişimciliğin etkin olabileceği bir ortam sağlamaya, girişimcileri bireysel ve ekipsel olarak ödüllendirmeye önem verilmesi gerekmektedir³⁶⁵. Bu doğrultuda, işletmelerin kendi bünyesinde yeni fikirler, ürünler, hizmetler ve süreçler geliştirilebilmeleri rekabet üstünlükleri kazanmaları için büyük önem ifade etmektedir.

4.3.13. Sürdürülebilir Girişimciliğin Önündeki Engeller

Bir ekonomide öğrenilmiş çaresizlik unsurları global ve yerel ölçekteki krizler ile beslendiğinde o ülkedeki "girişimciliğin" geliştirilebilirliği ve sürdürülebilirliği olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu konuda girişimci ruhunun geliştirilerek sürdürülebilmesi misyonuna sahip, kural koyucu olan ve piyasa mekanizmasını düzenleyen "Siyasal Erk'ler önleyici yaklaşımların ağırlıklı adresi olabilmektedir³⁶⁶. Bu nedenle Siyasal erklerin sürdürülebilir girişimciliğin önünde engel teşkil etmemesi için gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir.

4.3.14. İnovasyon, Sürdürülebilirlik ve Eko-İnovasyon İlişkisi

Eko-inovasyon, yeni ürün, hizmet ve süreçlerin çevreye olumsuz etki yaratmayacak şekilde geliştirilmesi veya çevreye olan olumsuz etkilerin azaltılması amacıyla iyileştirilmiş ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Toplumsal inovasyon, eşitsizlikleri ortadan kaldıran, istihdam yaratan ve çevrenin korumasına katkıda bulunan, inovasyonun sadece ekonomik bir sistem olmadığı; aynı zamanda toplumsal bir sistem olduğu gerçeğinden hareketle

³⁶⁵ Tuğba Karabulut, *Girişimcilik ve Sürdürülebilirliği*, Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul, 2009, s. 59.

³⁶⁶ Ramazan Ertugut ve Serhat Soyşekerci, "Sürdürülebilir Girişimciliğin Önündeki Engeller: Kriz ve Öğrenilmiş Çaresizlik Sarmalında Girişimci-Yöneticiler", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010, Cilt: 2, 35-46, s. 44.

ön plana çıkmaktadır³⁶⁷. Toplumsal inovasyon, yenilik, değişiklik ve iyileştirme faaliyetlerinin uygulanmasını ve geliştirilmesini ticari amaç gütmeyen, toplumun tüm kesimlerine fayda sağlayacak şekilde hayata geçirilmesini ifade etmektedir.

Eko-inovasyon, dünyanın yaşanabilirliğinin ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple de yapılacak her çalışma mikrodan makroya aşamada değerli olmaktadır. Hükümetlerin ve sivil toplum kuruluşlarının bu çalışmaların yapılabilmesi için eko-inovatif adımları gündem maddesi olarak ele alması gerekmektedir. Dünyada yaşanan küresel ekonomik kriz eko-inovasyon çalışmalarının olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmaktadır. Küresel kriz sonrasında araştırma ve geliştirme bütçelerinin artması ile birlikte odak noktasının ekonomiden sorumlu yatırımcılığa dönüşmesi beklenilmektedir³⁶⁸. Eko-inovasyonda fikri ve maddi olarak ön planda olan ülkelerin, araştırma ve geliştirmeye değer veren, büyük ekonomilere sahip, hukuksal alt yapısı güçlü ve insani gelişmişlik endeksinde ön planda olan ülkeler olduğu dikkat çekmektedir.

4.3.15. Girişimcilik, Sürdürülebilirlik ve Eko-Inovasyon İlişkisi

İleri teknoloji günümüzde girişimcinin yeteneklerine, risk üstlenmesine ve firmalarının yükselişine bağlı olan inovasyon yoluyla gerekli teknolojilerin uygulanması ile hayata geçmektedir. Girişimcilik bu teknolojilerin meydana gelmesinde etkin bir rol üstlenmektedir. Girişimcilik süreci iktisadi büyümeyi, beraberinde inovatif süreçleri getirmek suretiyle teşvik etmektedir. Bu iki faktörün teşvik edilmesinde ve geliştirilmesinde üniversitelere, iletişim ağlarına, sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmalara, teknoloji merkezlerine, kamu kurumlarına büyük iş düşmektedir³⁶⁹. Girişimcilik ve inovasyonun ülkeler açısından ifade ettiği önem artarak, ülkelerin inovatif girişimlere yönelerek ekonomik reformlar geliştirmeye çalışması gözden kaçmamaktadır.

4.3.16. Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında İnovasyonun Etkisi

KOBİ'ler açısından mücadelenin oldukça zor olduğu ortamlarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmenin en önemli şartlarından biriside, sürekli yeni ürün ve hizmetleri piyasa sunmalarıdır. Makro anlamda ekonominin tamamında; mikro

³⁶⁷ Şirin Elçi, *İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı*, İNOMER, 2008-2014, s. 8.

³⁶⁸ Ahmet İncekara ve Elif Haykır Hobikoğlu, "Sürdürülebilir Ekonomik Kalkınma Belirleyicisi Olarak Ekoİnovasyonun Önemi: Dünya ve Türkiye Örneği", *International Conference on Eurasian Economies*, 2014, 1-6, s. 5.

³⁶⁹ Nihat Işık vd., "Girişimcilik ve İnovasyon İlişkisi: Teorik Bir Değerlendirme", *Ekonomi, İşletme, Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 2015, Cilt: 1, Sayı: 2, 57-90, s. 57.

anlamda KOBİ'lerde; Ar-Ge çalışmalarına ayrılan bütçenin artması veya en azından yeterli düzeylerde olması gerekmektedir³⁷⁰.

Sürdürülebilirliğin sağlanması açısından, KOBİ'lerde taklit (benchmarking), teknolojiyi öğrenmek ve bir sonraki turda yenilikçi politikalar uygulayabilmek, karlılığı artırabilmek ve ülke ekonomisine katkıda bulunabilmek açısından önemli bir yöntem olarak görülmektedir³⁷¹.

4.3.17. Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında Girişimciliğin Etkisi

Değişkenliğin ve rekabetin yoğun yaşandığı günümüz dünyasında işletmelerin ayakta kalabilmesi için, rekabetçi stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Geliştirmiş oldukları bu stratejileri günün koşullarına uygun olarak faaliyete geçirmeleri ve işe uygun olabilecek şekilde esnekletmeleri gerekmektedir. İşletmeler bunu başarıya ulaşmak için gerekli olan en önemli kaynaklardan birisi bilgi ve satış/pazarlama olmaktadır. Esnek ve rekabetçi stratejiler geliştirmek, işletmenin dış çevresinden işletmeye verimli bilgiler aktarılması gerekmektedir³⁷². İşletmenin dış çevresinden yararlanılarak işletme için esnek ve rekabetçi stratejiler geliştirebilmek amacı ile elde edilen bilgilerin verimli ve doğru şekilde kullanılması büyük önem ifade etmektedir.

Ticaretin yerel düzeyden uluslararası boyuta taşınma sürecini küreselleşme olgusu hızlandırmaktadır. Girişimcilerin ufkunu açmada bu süreçler önemli rol oynamaktadır. KOBİ'lerin sayıları ve ağırlıkları ülke ekonomilerinde gün geçtikçe artış göstermektedir. Bilgiye sahip olabilme, etkin kullanabilmek ve değer yaratabilmek içinde bulunduğumuz Bilgi Çağında büyük önem ifade etmektedir. Bu bağlam, toplumsal ve ekonomik yarar sağlayabilecek bilim ve teknolojinin kaynaklarının yenilenmesi anlamına gelmektedir. Aynı zamanda inovasyonun kıymetini de artırmaktadır. Bu durum için iyi bir Ar-Ge düzeyine sahip olmak gerekmektedir. İnovasyonun önünün açılabilmesi ve zemin hazırlanabilmesi için Ar-Ge düzeyinin yükselmesi gerekmektedir³⁷³. KOBİ'lere sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırabilmek için; inovasyon sonucunda rekabetin artan dozajı ve verim artışının sağlayacağı katma değer göz önüne alınması ve bu doğrultuda hareket edilmesinin gerekli olduğu söylenilebilir.

³⁷⁰ Wen-jin WU, Xiaofeng LIU, Development of European Small and Medium Sized Enterprises for Reference in China, **Cross-Cultural Communication**, DOI 10.3968/737, Canada, 2008, Volume: 4, No: 4, 49-53, p. 50.

³⁷¹ Toshihiko Mukoyama, Innovation, Imitation and Growth With Cumulative Technology, **Journal of Monetary Economics**, 2003, Volume: 50, 361-380, p. 380.

³⁷² Murat Korkmaz vd., "İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İçin Pazarlama ve Satış Stratejilerinin Geliştirilmesi", **Akademik Bakış Dergisi**, 2012, Sayı: 28, 1-16, s. 2.

³⁷³ A. Aslan Şendoğdu ve Yunus Emre Öztürk, "KOBİ'lerde İnovasyon Yapma Eğilimi ile İnovasyon Performans Başarı Derecesi Arasındaki İlişkinin Araştırılması", **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2013, Cilt: 6, Sayı: 2, 104-116, s. 104.

BEŞİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK İLE İNOVASYON STRATEJİLERİNİN KOBİLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ VE PERFORMANSINA ETKİLERİNİN ANALİZİ

5.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

5.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, girişimcilik ve inovasyon stratejilerinin KOBİ'lerin sürdürülebilirliği ve performansına etkilerini araştırmaktır. Çalışmada İstanbul Beylikdüzü Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ); girişimcilik faaliyetlerinin neleri kapsadığı, inovasyon stratejilerinin neler olduğu, inovasyona bakış açıları, süreklilik için yaptıkları uygulamalar ve inovatif çalışmalara ne kadar yer verdikleri incelenmiştir.

Katılımcıların ölçeklere verdikleri cevaplardan elde edilen verilere istatistik analizlerin uygulanması sonucunda; girişimcilik, inovasyon stratejisi, KOBİ'lerin performansı, sürdürülebilirliğini etkileyen faktörlerin neler olduğu, girişimcilik çabalarının neler olduğu, sürdürülebilirlik ile KOBİ'lerin performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olup-olmadığı, demografik değişkenlerin (yaş, eğitim düzeyi, meslek, çalışma süresi) işletmelerin performansı üzerine etkilerinin olup-olmadığı vb. gibi amaca yönelik konular araştırılmıştır.

5.1.2. Araştırmanın Önemi

Bu tez çalışmasıyla elde edilecek, bilimsel bir araştırmaya dayalı olan önemli bulgular (örneğin: işletme çalışanlarının; girişimcilik faaliyetlerini nasıl geliştirebilecekleri, inovasyon stratejilerinin çalışanlar tarafından nasıl benimsetilebileceği, kararlara katılımının nasıl sağlanabileceği, işletmelerin performansının nelerden etkilediği, hangi faktörlerin çalışanların performansını artırabileceği, ürün kalitesini nasıl artırılabilceği, sürdürüldüğün nasıl sağlanabileceği hakkında elde edilen bilgiler) ilgili tarafların yararına sunulmuştur.

5.1.3. Araştırmanın Kapsamı, Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

"Girişimcilik ve İnovasyon Stratejilerinin KOBİ'lerin Sürdürülebilirliği ve Performansına Etkileri" konusunda; uygulamadaki mevcut durum, gelişmeler, hangi önlemler alınabileceği, hangi başarılı uygulamaların ilgili taraflara aktarılabilceği vb. amaçlara yönelik çalışmaların yapılabilmesi için örneklem tespiti ihtiyacı doğmuştur. Bu nedenle, araştırmanın uygulama bölümü, İstanbul Beylikdüzü Organize Sanayi

Bölgesi kooperatifleri kapsamında olmuştur. İstanbul Beylikdüzü Organize Sanayi Bölgesi'nin kurucu kooperatifleri; 1. S.S. İstanbul Birlik Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatifi, 2. S.S. İstanbul Bakır ve Piriç Sanayicileri Toplu İş Yerleri Yapı Kooperatifi, 3. S.S. İstanbul Beylikdüzü Mermer Sanayicileri Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatifi kapsamında olup, hazırlanan ölçekler İstanbul Beylikdüzü Organize Sanayi Bölgesinde görev yapan 800 işletmeye (**mikro işletmeler kapsama dâhil edilmemiş olup, bünyelerinde en az 50 çalışanı olan işletmeler kapsama dâhil edilerek, her işletmeyi temsilen bir anket alınmıştır. Anket işletmelerdeki 350 yönetici, hissedar veya hem yönetici hem hissedar pozisyonundaki kişilere uygulanmıştır**) uygulanmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme metodu tercih edilmiştir. Dolayısıyla, çalışmanın evreni kapsama dâhil edilen işletmelerde çalışan 800 kişi olup, örneklem ise 350 kişiden oluşmaktadır.

5.1.4. Araştırmanın Problemi

Tezin ana problemi; girişimcilik ile inovasyon stratejilerinin; KOBİ'lerin sürdürülebilirliği ve performansına etkileri nelerdir? sorusunun cevabını bulmak ve bu konuda yapılması gerekenleri belirlemek, söz konusu durumda yapılabilecekler konusunda öneriler geliştirmektir. Çalışmanın ana probleminin yanında, girişimciliğin ve inovasyonun performans üzerindeki etkileri incelenirken aynı zamanda girişimcilik ve inovasyonun performans üzerindeki etkileri de ele alınmıştır. Bu kapsamda, çalışmada kullanılan ölçeklerle elde edilen veriler, çalışmanın amacı çerçevesinde SPSS istatistik analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular ve öneriler de ilgili tüm tarafların yararına sunulmuştur.

Bu bağlamda tezin alt problemleri ise:

- Girişimcilik ile inovasyon, performansı istatistik anlamda etkiler mi?
 - Girişimcilik ile inovasyon, sürdürülebilirliği istatistik anlamda etkiler mi?
 - Yenilikçilik ve keşifsel inovasyon, finansal performansı etkiler mi?
 - Yenilikçilik ve keşifsel inovasyon, finansal olmayan performansı etkiler mi?
 - Yenilikçilik ve artırımsal inovasyon, finansal performansı etkiler mi?
 - Yenilikçilik ve artırımsal inovasyon, finansal olmayan performansı etkiler mi?
 - Proaktiflik ve keşifsel inovasyon, finansal performansı etkiler mi?
 - Proaktiflik ve keşifsel inovasyon, finansal olmayan performansı etkiler mi?
 - Proaktiflik ve artırımsal inovasyon, finansal performansı etkiler mi?
 - Proaktiflik ve artırımsal inovasyon, finansal olmayan performansı etkiler mi?
- vb. şekilde sırlanabilir.

5.1.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın teorik kısmında temel kaynaklara yönelik geniş bir literatür taraması yapılmış ve çalışmanın uygulama kısmında; araştırmanın kapsamı, araştırmanın önemi, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın evreni, örneklem büyüklüğü, araştırmanın varsayımları, evren ve örneklem, ölçekler, araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın problemi ve verilerin analizlerine yer verilmiştir.

5.1.6. Araştırmanın Varsayımları

1. Araştırmada yararlanılan ölçeklerden elde edilen verilerin, hipotezlerde ileri sürülen görüşlerin neden-sonuç ilişkisini ortaya koyabileceği ve Bilimsel Yöntem İlkelerine uygun bulgulara neden olacağı varsayılmıştır.

2. Katılımcıların vereceği cevapların tarafsız ve objektif olacağı varsayılmıştır.

3. Örneklem oranının büyük planlanması nedeniyle, verilerin çalışmanın evrenini temsil edecek şekilde olduğu varsayılmıştır.

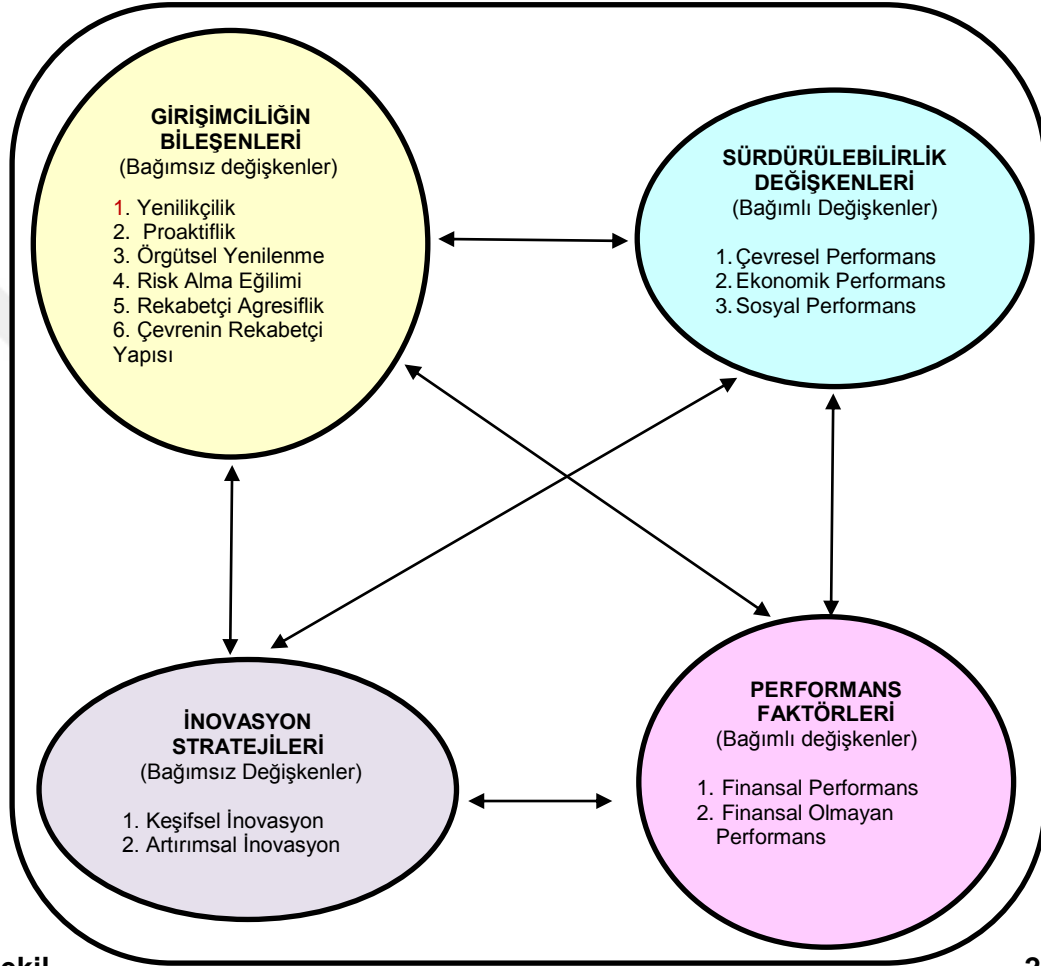
5.1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın teorik kısmı, literatür (tez, kitap, makale, internet vb.) taramaları kapsamında tamamlanmıştır. Tezin uygulama kısmı; "Girişimcilik ve İnovasyon Stratejilerinin; KOBİ'lerin Sürdürülebilirliği ve Performansına Etkileri" kapsamında olup, katılımcıların ölçeklere verdikleri cevaplardan elde edilen veriler, istatistiksel analizler yapılarak ve bilimsel yöntem uygulanarak yazım işlemleri tamamlanmıştır. Tezde yer alan inovasyon stratejileri konusunun kapsamının geniş olması ve farklı düşünürlerin farklı sıralamalarının olması nedeniyle alanda en kapsamlı anlatımlardan olan Trott'un inovasyon stratejileri sınıflandırması seçilmiştir. Ayrıca bu seçim; süre, maliyet ve kapsam kısıtları nedeniyle yapılmıştır.

Araştırmanın uygulama bölümü, İstanbul Beylikdüzü Organize Sanayi Bölgesi kooperatifleri (1. S.S. İstanbul Birlik Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatifi, 2. S.S. İstanbul Bakır ve Piriç Sanayicileri Toplu İş Yerleri Yapı Kooperatifi, 3. S.S. İstanbul Beylikdüzü Mermer Sanayicileri Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatifi) kapsamında yapılmıştır.

5.1.8. Araştırmanın Ana Modeli

Araştırmanın modeli, "tanımlayıcı araştırma" modeli olup; belirlenen hipotezler arasındaki ilişkilerin analiz edildiği ve bilimsel yöntemle verileri karşılaştırma özelliğini taşımaktadır. Tezde ilgili literatürden yararlanılarak hazırlanan modelin kavramsal çerçevesi aşağıda verilmiştir.



Şekil-

2

Girişimcilik³⁷⁴, İnovasyon³⁷⁵, Sürdürülebilirlik³⁷⁶ ve Performans³⁷⁷ Değişkenlerinin Kavramsal İlişkisi

5.1.9. Araştırmanın Hipotezleri

³⁷⁴ Özgür Özer, Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2011, s. 153-154 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

³⁷⁵ Polat Can, Pazarlama Süreçlerinin İnovasyon Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2012, s. 264 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

³⁷⁶ Sibel Yıldız Çankaya ve Bülent Sezen, "Ekolojik Yenilik İle Sürdürülebilirlik Performansı Arasındaki İlişkide Çevresel Belirsizliğin Moderatör Etkisi", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2015, Cilt: 11, Sayı: 4, 111-134, ss. 133-134.

³⁷⁷ Özer, a. g. e., s. 155.

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlere ilişkin geliştirilen araştırma hipotezleri:

Ana hipotezler;

H1	H0: Girişimcilik ile inovasyon, performansı istatistik anlamda etkilememektedir. H1: Girişimcilik ile inovasyon, performansı istatistik anlamda etkilemektedir.
H2	H0: Girişimcilik ile inovasyon, sürdürülebilirliği istatistik anlamda etkilememektedir. H2: Girişimcilik ile inovasyon, sürdürülebilirliği istatistik anlamda etkilemektedir.
H3	H0: Girişimcilik ile inovasyon, performans ve sürdürülebilirliği istatistik anlamda etkilememektedir. H3: Girişimcilik ile inovasyon, performansı ve sürdürülebilirliği istatistik anlamda etkilemektedir.

Alt hipotezler;

H1: Girişimcilik ve inovasyon stratejileri, KOBİ'lerin performansını etkilemektedir.
H1.1: Yenilikçilik ve keşifsel inovasyon, finansal performans üzerinde etkilidir. H1.2: Yenilikçilik ve keşifsel inovasyon, finansal olmayan performans üzerinde etkilidir. H1.3: Yenilikçilik ve artırımsal inovasyon, finansal performans üzerinde etkilidir. H1.4: Yenilikçilik ve artırımsal inovasyon, finansal olmayan performans üzerinde etkilidir. H1.5: Proaktiflik ve keşifsel inovasyon, finansal performans üzerinde etkilidir. H1.6: Proaktiflik ve keşifsel inovasyon, finansal olmayan performans üzerinde etkilidir. H1.7: Proaktiflik ve artırımsal inovasyon, finansal performans üzerinde etkilidir. H1.8: Proaktiflik ve artırımsal inovasyon, finansal performans üzerinde etkilidir. H1.9: Örgütsel yenilenme ve keşifsel inovasyon, finansal performans üzerinde etkilidir. H1.10: Örgütsel yenilenme ve keşifsel inovasyon, finansal olmayan performans üzerinde etkilidir. H1.11: Örgütsel yenilenme ve artırımsal inovasyon, finansal performans üzerinde etkilidir. H1.12: Örgütsel yenilenme ve artırımsal inovasyon, finansal olmayan performans üzerinde etkilidir. H1.13: Risk alma eğilimi ve keşifsel inovasyon, finansal performans üzerinde etkilidir. H1.14: Risk alma eğilimi ve keşifsel inovasyon, finansal olmayan performans üzerinde etkilidir. H1.15: Risk alma eğilimi ve artırımsal inovasyon, finansal performans üzerinde etkilidir. H1.16: Risk alma eğilimi ve artırımsal inovasyon, finansal olmayan performans üzerinde etkilidir. H1.17: Rekabetçi agresiflik ve keşifsel inovasyon, finansal performans üzerinde etkilidir. H1.18: Rekabetçi agresiflik ve keşifsel inovasyon, finansal olmayan performans üzerinde etkilidir. H1.19: Rekabetçi agresiflik, artırımsal inovasyon, finansal performans üzerinde etkilidir. H1.20: Rekabetçi agresiflik, artırımsal inovasyon, finansal olmayan performans üzerinde etkilidir.

H2: Girişimcilik ve inovasyon stratejileri, KOBİ'lerin sürdürülebilirliğini etkilemektedir.
H2.1: Yenilikçilik ve keşifsel inovasyon, çevresel performans üzerinde etkilidir. H2.2: Yenilikçilik ve keşifsel inovasyon, ekonomik performans üzerinde etkilidir. H2.3: Yenilikçilik ve keşifsel inovasyon, sosyal performans üzerinde etkilidir. H2.4: Yenilikçilik ve artırımsal inovasyon, çevresel performans üzerinde etkilidir. H2.5: Yenilikçilik ve artırımsal inovasyon, ekonomik performans üzerinde etkilidir. H2.6: Yenilikçilik ve artırımsal inovasyon, sosyal performans üzerinde etkilidir. H2.7: Proaktiflik ve keşifsel inovasyon, çevresel performans üzerinde etkilidir. H2.8: Proaktiflik ve keşifsel inovasyon, ekonomik performans üzerinde etkilidir. H2.9: Proaktiflik ve keşifsel inovasyon, sosyal performans üzerinde etkilidir. H2.10: Proaktiflik ve artırımsal inovasyon, çevresel performans üzerinde etkilidir. H2.11: Proaktiflik ve artırımsal inovasyon, ekonomik performans üzerinde etkilidir. H2.12: Proaktiflik ve artırımsal inovasyon, sosyal performans üzerinde etkilidir. H2.13: Örgütsel yenilenme ve keşifsel inovasyon, çevresel performans üzerinde etkilidir. H2.14: Örgütsel yenilenme ve keşifsel inovasyon, ekonomik performans üzerinde etkilidir. H2.15: Örgütsel yenilenme ve keşifsel inovasyon, sosyal performans üzerinde etkilidir. H2.16: Örgütsel yenilenme ve artırımsal inovasyon, çevresel performans üzerinde etkilidir. H2.17: Örgütsel yenilenme ve artırımsal inovasyon, ekonomik performans üzerinde etkilidir. H2.18: Örgütsel yenilenme ve artırımsal inovasyon, sosyal performans üzerinde etkilidir. H2.19: Risk alma eğilimi ve keşifsel inovasyon, çevresel performans üzerinde etkilidir.

H2.20: Risk alma eğilimi ve keşifsel inovasyon, ekonomik performans üzerinde etkilidir.
H2.21: Risk alma eğilimi ve keşifsel inovasyon, sosyal performans üzerinde etkilidir.
H2.22: Risk alma eğilimi ve artırımsal inovasyon, çevresel performans üzerinde etkilidir.
H2.23: Risk alma eğilimi ve artırımsal inovasyon, ekonomik performans üzerinde etkilidir.
H2.24: Risk alma eğilimi ve artırımsal inovasyon, sosyal performans üzerinde etkilidir.
H2.25: Rekabetçi agresiflik ve keşifsel inovasyon, çevresel performans üzerinde etkilidir.
H2.26: Rekabetçi agresiflik ve keşifsel inovasyon, ekonomik performans üzerinde etkilidir.
H2.27: Rekabetçi agresiflik ve keşifsel inovasyon, sosyal performans üzerinde etkilidir.
H2.28: Rekabetçi agresiflik ve artırımsal inovasyon, çevresel performans üzerinde etkilidir.
H2.29: Rekabetçi agresiflik ve artırımsal inovasyon, ekonomik performans üzerinde etkilidir.
H2.30: Rekabetçi agresiflik ve artırımsal inovasyon, sosyal performans üzerinde etkilidir.

H3 Girişimcilik ile inovasyon, performans ve sürdürülebilirliği istatistik anlamda etkilemektedir.

H3.1: Yenilikçilik ile keşifsel inovasyon, finansal performans ve çevresel performans üzerinde etkilidir.
H3.2: Yenilikçilik ile keşifsel inovasyon, finansal performans ve ekonomik performans üzerinde etkilidir.
H3.3: Yenilikçilik ile keşifsel inovasyon, finansal performans ve sosyal performans üzerinde etkilidir.
H3.4: Yenilikçilik ile artırımsal inovasyon, finansal performans ve çevresel performans üzerinde etkilidir.
H3.5: Yenilikçilik ile artırımsal inovasyon, finansal performans ve ekonomik performans üzerinde etkilidir.
H3.6: Yenilikçilik ile artırımsal inovasyon, finansal performans ve sosyal performans üzerinde etkilidir.
H3.7: Proaktiflik ile keşifsel inovasyon, finansal performans ve çevresel performans üzerinde etkilidir.
H3.8: Proaktiflik ile keşifsel inovasyon, finansal performans ve ekonomik performans üzerinde etkilidir.
H3.9: Proaktiflik ile keşifsel inovasyon, finansal performans ve ekonomik performans üzerinde etkilidir.
H3.10: Proaktiflik ile artırımsal inovasyon, finansal performans ve çevresel performans üzerinde etkilidir.
H3.11: Proaktiflik ile artırımsal inovasyon, finansal performans ve ekonomik performans üzerinde etkilidir.
H3.12: Proaktiflik ile artırımsal inovasyon, finansal performans ve sosyal performans üzerinde etkilidir.
H3.13: Örgütsel yenilenme ile keşifsel inovasyon, finansal performans ve çevresel performans üzerinde etkilidir.
H3.14: Örgütsel yenilenme ile keşifsel inovasyon, finansal performans ve ekonomik performans üzerinde etkilidir.
H3.15: Örgütsel yenilenme ile keşifsel inovasyon, finansal performans ve ekonomik performans üzerinde etkilidir.
H3.16: Örgütsel yenilenme ile artırımsal inovasyon, finansal performans ve çevresel performans üzerinde etkilidir.
H3.17: Örgütsel yenilenme ile artırımsal inovasyon, finansal performans ve ekonomik performans üzerinde etkilidir.
H3.18: Örgütsel yenilenme ile artırımsal inovasyon, finansal performans ve sosyal performans üzerinde etkilidir.
H3.19: Risk alma eğilimi ile keşifsel inovasyon, finansal performans ve çevresel performans üzerinde etkilidir.
H3.20: Risk alma eğilimi ile keşifsel inovasyon, finansal performans ve ekonomik performans üzerinde etkilidir.
H3.21: Risk alma eğilimi ile keşifsel inovasyon, finansal performans ve ekonomik performans üzerinde etkilidir.
H3.22: Risk alma eğilimi ile artırımsal inovasyon, finansal performans ve çevresel performans üzerinde etkilidir.
H3.23: Risk alma eğilimi ile artırımsal inovasyon, finansal performans ve ekonomik performans üzerinde etkilidir.
H3.24: Risk alma eğilimi ile artırımsal inovasyon, finansal performans ve sosyal performans üzerinde etkilidir.
H3.25: Rekabetçi agresiflik ile keşifsel inovasyon, finansal performans ve çevresel performans üzerinde etkilidir.
H3.26: Rekabetçi agresiflik ile keşifsel inovasyon, finansal performans ve ekonomik performans

üzerinde etkilidir.

H3.27: Rekabetçi agresiflik ile kişisel inovasyon, finansal performans ve ekonomik performans üzerinde etkilidir.

H3.28: Rekabetçi agresiflik ile artırımsal inovasyon, finansal performans ve çevresel performans üzerinde etkilidir.

H3.29: Rekabetçi agresiflik ile artırımsal inovasyon, finansal performans ve ekonomik performans üzerinde etkilidir.

H3.30: Rekabetçi agresiflik ile artırımsal inovasyon, finansal performans ve sosyal performans üzerinde etkilidir.

5.1.10. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan Girişimcilik Ölçeği³⁷⁸, İnovasyon Ölçeği³⁷⁹, Performans Ölçeği³⁸⁰ ve Sürdürülebilirlik Ölçeği³⁸¹ literatürden yapılan tarama sonucunda elde edilen çalışmalardan uyarlanarak hazırlanmış ve ölçek soruları eklerde verilmiştir.

5.1.10.1. Girişimcilik Ölçeği ve Güvenilirlik Analizi

Bu tezde, Girişimcilik Ölçeği için Özgür Özer'in (2011)³⁸² hazırlamış olduğu anketten yararlanılmıştır. Özer, girişimcilğe yönelik anket sorularının hazırlanmasında; Hornsby vd.³⁸³'nin (1993) "An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process" adlı makalesinden de yararlanmıştır. Çalışmada ayrıca Lumpkin ve Dess'in (1996)³⁸⁴ beş boyut altında birleştirerek oluşturdukları beş boyutlu ölçeğe sadık kalınmıştır.

Girişimcilik Ölçeğinin; "yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme, risk alma eğilimi, rekabetçi agresiflik" olmak üzere toplam beş boyutu bulunmaktadır. Ölçeğe ait boyutlar altında ise toplamda 21 soru yer almaktadır. Ölçeğe ait anket formunun hazırlanmasında 7'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Katılımcılardan sorulara; 1-kesinlikle katılıyorum, 2-katılıyorum, 3-kısmen katılıyorum, 4-ne katılıyorum ne katılmıyorum, 5-kısmen katılmıyorum, 6-katılmıyorum, 7-kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Girişimcilik ölçeğine ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı, 0,84 olarak hesaplanmıştır.

5.1.10.2. İnovasyon Ölçeği ve Güvenilirlik Analizi

³⁷⁸ Özer, a. g. e., s. 153-154.

³⁷⁹ Can, a.g.e., s. 264.

³⁸⁰ Özer, a.g.e., s. 155.

³⁸¹ Çankaya ve Sezen, a.g.e., ss. 133-134.

³⁸² Özer, a. g. e., s. 153-154.

³⁸³ Jeffrey S Hornsby et al., "An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1993, Volume: 17, Issue: 2, 29-37.

³⁸⁴ G.T. Lumpkin ve G.G. Dess, "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct & Linking it to Performance", *Academy of Management Review*, 1996, Volume: 21, Issue: 1, 135-172.

Bu çalışmada, Can (2012)³⁸⁵ çalışmasında kullanılan inovasyon ölçeği alınmıştır. Söz konusu inovasyon ölçeğinde yer alan keşifsel ve artırimsal inovasyonla ilgili sorular yer almaktadır. Keşifsel inovasyon stratejisi için 7 sorudan oluşan bir ölçek hazırlanmıştır. Yine Can'ın (2012) çalışmasında kullanılan artırimsal (Geliştirilmiş) inovasyon stratejisini ölçmek üzere 7 sorudan oluşan bir ölçekten yararlanılmıştır. İnovasyon ölçeğinin soruları hazırlanırken Katila ve Ahuja (2002), He ve Wong (2004), Alegre, Lapiedra ve Chiva (2006), Cerdan, Acosta ve Nicolas (2008) kullanıldığı belirtilmiştir. Can'ın çalışmasında keşifsel inovasyon stratejisine ait ölçeğin toplam güvenilirliği 0,899 ve artırimsal inovasyon ölçeğinin toplam güvenilirliği 0,821 tespit edildiği ve ölçeğin güvenilir olduğu gözlemlenmiştir. Anketlerin değerlendirilmesinde, 1= kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum aralığında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

5.1.10.3. Sürdürülebilirlik Ölçeği ve Güvenilirlik Analizi

Bu çalışmada, için Çankaya ve Sezen'in (2015)³⁸⁶ çalışmasında yer alan Sürdürülebilirlik Ölçeğinden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek; çevresel, ekonomik ve sosyal olmak üzere üç boyutlu olarak tasarlanmıştır. Ölçekte; çevresel boyutlar, Zhu vd., (2007)³⁸⁷ ve Paulraj (2011)³⁸⁸'den; ekonomik boyutlar Zhu vd., (2007), Paulraj (2011) ve Chan vd., (2012)³⁸⁹'den ve sosyal boyutlar ise Paulraj (2011) ve Zailani vd., (2012)³⁹⁰'den adapte edilmiştir. Anketlerin değerlendirilmesinde, 1= kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum aralığında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin toplam güvenilirliği için KMO değeri 0, 872 olarak bulunmuştur.

³⁸⁵ Can, a.g.e., s. 264.

³⁸⁶ Çankaya ve Sezen, a.g.e., ss. 133-134.

³⁸⁷ Q. Zhu et al., "Initiatives and Outcomes of Green Supply Chain Management Implementation by Chinese Manufacturers", *Journal of Environmental Management*, 2007, Volume: 85, Issue: 1, 179-189, p. 185.

³⁸⁸ Paulraj, Antony. "Understanding the Relationships Between Internal Resources and Capabilities, Sustainable Supply Management and Organizational Sustainability", *Journal of Supply Chain Management*, 2011, Volume: 47, Issue:1, 19-37, p. 25.

³⁸⁹ Ricky YK Chan et al., "Environmental Orientation and Corporate Performance: The Mediation Mechanism of Green Supply Chain Management and Moderating Effect of Competitive Intensity", *Industrial Marketing Management*, 2012, Volume: 41, Issue: 4, 621-630, p. 628,

³⁹⁰ Sahaiza Zailani et al., "Sustainable Supply Chain Management (SSCM) in Malaysia: A Survey", *International Journal of Production Economics*, 2012, Volume: 140, Issue: 1, 330-340, s. 338.

5.1.10.4. Performans Ölçeği ve Güvenilirlik Analizi

Bu tezde, Performans Ölçeği için Özgür Özer'in (2011)³⁹¹ hazırlamış olduğu anketten yararlanılmıştır. Özer, performansa yönelik anket sorularının hazırlanmasında; Haktanir ve Haris'in (2005)³⁹² makalesinden de yararlanmışlardır. İşletme performans ölçeğinin; finansal performans ve finansal olmayan performans olmak üzere toplam iki boyuttan meydana gelmektedir. Ölçeğe ait anket formunun hazırlanmasında 7'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Katılımcılardan sorulara; 1- kesinlikle katılıyorum, 2-katılıyorum, 3-kısmen katılıyorum, 4-ne katılıyorum ne katılmıyorum, 5-kısmen katılmıyorum, 6-katılmıyorum, 7-kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Girişimcilik ölçeğine ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı, 0,86 olarak hesaplanmıştır.

5.1.11. Veri Toplama Tekniği

Araştırmanın uygulama bölümünde nicel yöntem tercih edilecektir. Bu amaçla, araştırmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik olarak oluşturulan "Girişimcilik, İnovasyon, Performans ve Sürdürülebilirlik" ölçeklerine ait soruların; açık ve anlaşılabilir olduğunu tespit için önce 30 adet pilot anket uygulaması yapılmıştır.

Anket formunun pilot uygulaması sonucu gerekli düzeltmeler yapılmış, ölçeğin son şekli oluşturulmuş, oluşturulan ölçeklere güvenilirlik analizi yapılarak ölçeğin son şekli verilmiştir.

Son şekli verilen, güvenilirliği sağlanan ölçekler; tüm katılımcılara dağıtılacak ve çalışmanın anketleri tamamlanacaktır. Katılımcılardan elde edilecek veriler S.P.S.S. 21 istatistik programına eklenerek araştırmanın değişkenleri arasında ilişkiler analiz edilecektir. Bu amaçla, katılımcılara ait verilerden yararlanılarak; demografik verilerin değerlendirilmesinde katılımcıların (eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet, tecrübe süresi, meslek gibi) standart sapma, yüzde dağılımı ve aritmetik ortalama vs. değerleri bulunacaktır. Cronbach Alpha güvenilirlik değerleri tespit edilecek, Araştırmanın faktörlerinin belirlenebilmesi için faktör analizi, Hipotezlerin test edilmesi için Anova analizleri, Pearson korelasyon analizi, regresyon analizi, normallik dağılımı değerlendirilecek, araştırma raporu, sonuç ve öneriler tamamlanacaktır.

³⁹¹ Özer, a. g. e., s. 155.

³⁹² M. Haktanir ve P.J. Haris, "Performance Management Practice in an Independent Hotel Context. A Case Study Approach", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2005, Volume: 17, Issue: 1, 39-50.

5.1.12. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi ile temelde yapılan araştırmadaki anket sorularının aralarında ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Güvenilirlik analizinin uygulanmasındaki en önemli nedenlerden bazıları;

- 1- Yapılan anket araştırmasında kullanılan anket sorularının araştırmanın doğruluğunu destekleyebilecek nitelikte olması,
- 2- Yapılan anket araştırmasında kullanılan anket sorularının pozitif veya negatif yönde birbiri ile ilişkili olması,
- 3- Yapılan anket araştırmasında kullanılan anket sorularının tutarlı olması,
- 4- Yapılan anket araştırmasında kullanılan anket sorularının anlaşılır bir şekilde ifade edilmesi ve araştırma için yeterli sayıda olması durumlarını araştırmak şeklinde sıralanabilir.

Güvenilirlik analizi sonucunda yapılan hesaplamalar sayesinde güvenilirliği düşüren problemliler sorular anket soruları arasından çıkartılabilir. Araştırmanın güvenilirliği, sorular arasındaki tutarlılık ve ilişki artar. Bu sayede soruların gruplandırılması daha kolay olur.

Güvenilirlik analizi Cronbach alfa katsayısına göre hesaplanır. Cronbach alfa katsayısı 0 ile 0,40 arasında bir değer alırsa yapılan araştırma için hazırlanan anket soruları güvenilir değildir. Anket soruları yeniden düzenlenmelidir.

Cronbach alfa katsayısı 0,40 ile 0,60 arasında değer alırsa yapılan araştırma için hazırlanan anket sorularının güvenilirliği düşüktür. Bu durumu düzeltmek için anket sorularından güvenilirliği düşüren soruları anketten çıkarmak yöntemlerden biridir. Bu yöntemde işe yaramaz ise anket soruları baştan düzenlenmelidir.

Cronbach alfa katsayısı 0,60 ile 0,80 arasında değer alırsa yapılan araştırma için hazırlanan anket soruları oldukça güvenilirdir. Anket sorularından anket güvenilirliğini düşüren sorular kontrol edilir. Anket düzenlemesine gerek yoktur.

Cronbach alfa katsayısı 0,80 ile 1 arasında değer alırsa yapılan araştırma için hazırlanan anket soruları yüksek derecede güvenilirdir kararı verilir.

Tablo-1 Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha Katsayısı	N
Çalışma Tamamı İçin	,981	68
Girişimcilik Ölçeği	,937	24
Performans Ölçeği	,850	10
İnovasyon Stratejileri Ölçeği	,949	14
Sürdürülebilirlik Faktörleri Ölçeği	,966	20

Yapılan anket araştırması için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha Katsayıları tüm anket soruları için 0,981 olarak hesaplanmış ve bu değer yukarıdaki güvenilirlik analizi tablosunda verilmiştir. Bu değerler araştırmanın tamamı, için verilen cevapların yüksek derecede güvenilir olduklarını göstermektedir. Ayrıca Çalışmanın girişimcilik ölçeği (0,937), performans ölçeği (0,850), inovasyon stratejileri ölçeği (0,949) ve sürdürülebilirlik faktörleri ölçeği (0,966) için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayılarının da oldukça yüksek değerler olduğu görülmektedir. Bu değerlere bakarak çalışma sorularının oldukça güvenilir ve tutarlı olduğu tespit edilir.

5.2. DEMOGRAFİK BULGULAR

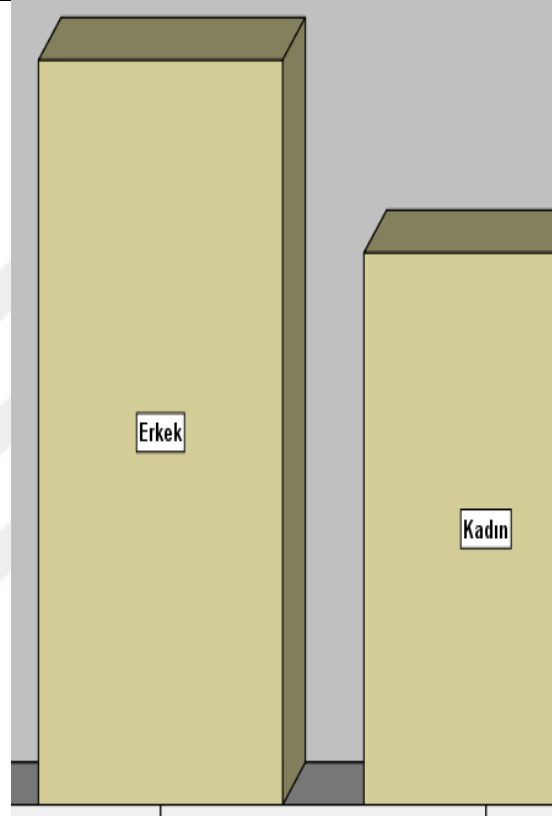
Bu bölümde Demografik Bulgular bölümü; cinsiyet değişkeni, kurumdaki hizmet değişkeni, öğrenim durumu değişkeni, yaş değişkeni ve görev değişkeni olmak üzere beş alt başlık içinde ele alınacaktır.

5.2.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-2 Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Erkek	201	57,4	57,4	57,4
Kadın	149	42,6	42,6	100,0
Toplam	350	100,0	100,0	

Cinsiyet için Standart Sapma 0,49516'dır. Hem erkek hem de kadın katılımcı mevcuttur.

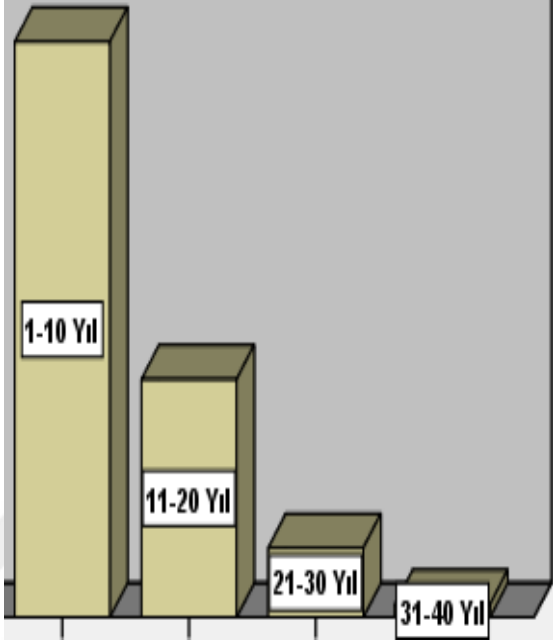


Yapılan anket uygulamasına toplamda 350 kişi katılmıştır. Katılımcıların 201'i erkek (%57,4) ve 149'u kadındır (%42,6). Katılımcılar cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde büyük bir fark ile olmasa da erkekler kadınlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

5.2.2. Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-3 Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni İçin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1-10 Yıl	225	64,3	64,3	64,3
11-20 Yıl	93	26,6	26,6	90,9
21-30 Yıl	27	7,7	7,7	98,6
31-40 Yıl	5	1,4	1,4	100,0
Toplam	350	100,0	100,0	



Kurumdaki Hizmet Süresi için hesaplanan standart sapma 0,70001'dir. En az hizmet süresi 1-10 yıl arasında (süre bazında) ve en fazla hizmet süresi ise 31-40 yıl arasındadır. 40 yıl üzeri çalışan mevcut değildir.

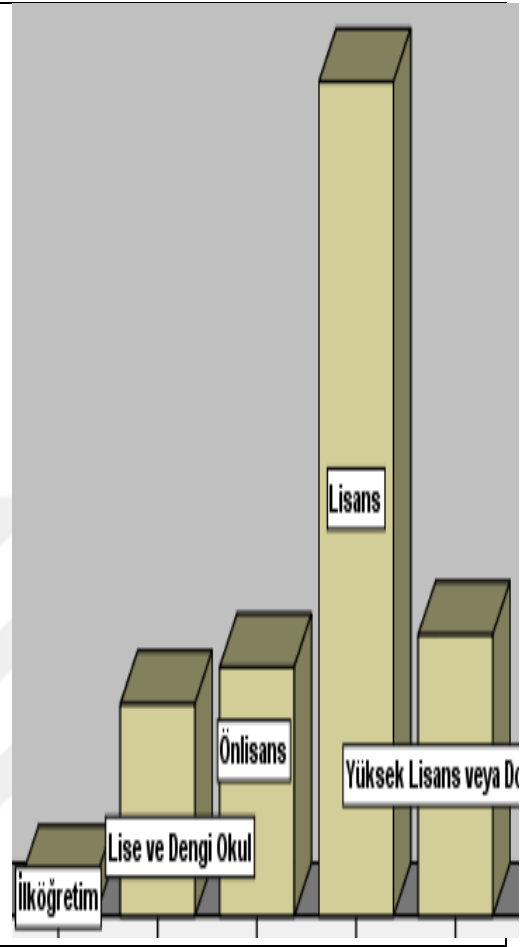
Araştırma katılımcılarının 225'nin 1-10 yıl arasında hizmet süresi (%64,3), 93'ünün 11-20 yıl arasında hizmet süresi (%26,6), 27'sinin 21-30 yıl arasında hizmet süresi (%7,7) ve 5'inin 31-40 yıl arasında hizmet süresinin (%1,4) olduğu saptanmıştır. Katılımcılar hizmet süresi değişkenine göre incelendiğinde en fazla çalışanın 1-10 yıl arasında hizmet verenler grubunda olduğu görülmektedir. Hizmet yılı arttıkça çalışan sayısının azaldığı tespit edilmiştir.

5.2.3. Öğrenim Durumu Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-4 Öğrenim Durumu Değişkeni İçin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
İlköğretim	8	2,3	2,3	2,3
Lise ve Dengi Okul	46	13,1	13,1	15,4
Ön Lisans	54	15,4	15,4	30,9
Lisans	181	51,7	51,7	82,6
Yüksek Lisans veya Doktora	61	17,4	17,4	100,0
Toplam	350	100,0	100,0	

Öğrenim durumu için standart sapma 0,98274'dür. En düşük eğitim seviyesi ilkokul ve en yüksek eğitim seviyesi Yüksek Lisans ve doktora düzeyindedir.



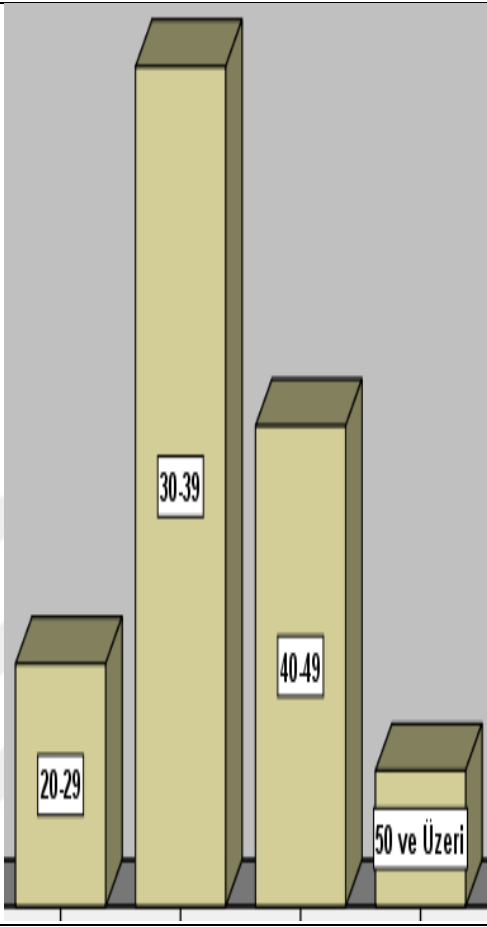
Katılımcıların 8'i ilköğretim (%2,3), 46'sı lise ve dengi okul (%13,1), 54'ü ön lisans (%15,4), 181'i lisans (%51,7)ve 61'i yüksek lisans veya doktora (%17,4) düzeyinde eğitim almışlardır. Katılımcılar öğrenim durumlarına göre incelendiğinde ilköğretim düzeyinde eğitim alanların çok az olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun eğitim düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

5.2.4. Yaş Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-5 Yaş Değişkeni İçin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
20-29	50	14,3	14,3	14,3
30-39	173	49,4	49,4	63,7
40-49	99	28,3	28,3	92,0
50 ve Üzeri	28	8,0	8,0	100,0
Toplam	350	100,0	100,0	

Yaş için standart sapma 0,81092'dir. En düşük yaş aralığı 20-29 yaş aralığı iken en yüksek yaş grubu ise 50 yaş ve üzeridir.



Araştırma katılımcılarının 50'si 20-29 yaş aralığında (%14,3), 173'ü 30-39 yaş aralığında (%49,4), 99'u 40-49 yaş aralığında (%28,3) ve 28'i ise 50 yaş ve üzerinde (%8,0) olduğu görülmektedir. Katılımcılar yaş değişkenine göre incelendiğinde genel katılımın genç nüfusa ait olmadığı tespit edilmiştir.

5.2.5. Görev Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-6 Görev Değişkeni İçin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Yönetici	305	87,1	87,1	87,1
Hissedar	13	3,7	3,7	90,9
Hem Hissedar Hem Yönetici	32	9,1	9,1	100,0
Toplam	350	100,0	100,0	

Görev İçin Standart Sapma 0,59622'dir.

The 3D bar chart displays the frequency distribution of job roles. The 'Yönetici' bar is the tallest, representing 305 individuals (87.1%). The 'Hissedar' bar is the shortest, representing 13 individuals (3.7%). The 'Hem Hissedar Hem Yönetici' bar is the middle height, representing 32 individuals (9.1%). The total number of participants is 350.

Katılımcıların 305'inin yönetici (%87,1), 13'ünün hissedar (%3,7) ve 32'sinin hem yönetici hem hissedar (%9,1) oldukları görülmektedir. Katılımcılar yaptıkları göreve göre incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun yönetici olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-7 Demografik Değişkenler Frekans Toplu Tablosu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Cinsiyet	Erkek	201	57,4	57,4	57,4
	Kadın	149	42,6	42,6	100,0
Kurumdaki Hizmet Süresi	1-10 Yıl	225	64,3	64,3	64,3
	11-20 Yıl	93	26,6	26,6	90,9
	21-30 Yıl	27	7,7	7,7	98,6
	31-40 Yıl	5	1,4	1,4	100,0
Öğrenim Durumu	İlköğretim	8	2,3	2,3	2,3
	Lise ve Dengi Okul	46	13,1	13,1	15,4
	Ön lisans	54	15,4	15,4	30,9
	Lisans	181	51,7	51,7	82,6
	Yüksek Lisans veya Doktora	61	17,4	17,4	100,0
Yaş	20-29 Yaş	50	14,3	14,3	14,3
	30-39 Yaş	173	49,4	49,4	63,7
	40-49 Yaş	99	28,3	28,3	92,0
	50 Yaş ve Üzeri	28	8,0	8,0	100,0
Görev	Yönetici	305	87,1	87,1	87,1
	Hissedar	13	3,7	3,7	90,9
	Hem Hissedar Hem Yönetici	32	9,1	9,1	100,0

Yapılan anket uygulamasına toplamda 350 kişi katılmıştır. Katılımcıların 201'i erkek (%57,4) ve 149'u kadındır (%42,6). Katılımcılar cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde büyük bir fark ile olmasa da erkekler kadınlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma katılımcılarının 225'nin 1-10 yıl arasında hizmet süresi (%64,3), 93'ünün 11-20 yıl arasında hizmet süresi (%26,6), 27'sinin 21-30 yıl arasında hizmet süresi (%7,7) ve 5'inin 31-40 yıl arasında hizmet süresinin (%1,4) olduğu saptanmıştır. Katılımcılar hizmet süresi değişkenine göre incelendiğinde en fazla çalışanın 1-10 yıl arasında hizmet verenler grubunda olduğu görülmektedir. Hizmet yılı arttıkça çalışan sayısının azaldığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların 8'i ilköğretim (%2,3), 46'sı lise ve dengi okul (%13,1), 54'ü ön lisans (%15,4), 181'i lisans (%51,7) ve 61'i yüksek lisans veya doktora (%17,4) düzeyinde eğitim almışlardır. Katılımcılar öğrenim durumlarına göre incelendiğinde ilköğretim düzeyinde eğitim alanların çok az olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun eğitim düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma katılımcılarının 50'si 20-29 yaş aralığında (%14,3), 173'ü 30-39 yaş aralığında (%49,4), 99'u 40-49 yaş aralığında (%28,3) ve 28'i ise 50 yaş ve üzerinde (%8,0) olduğu görülmektedir. Katılımcılar yaş değişkenine göre incelendiğinde genel katılımın genç nüfusa ait olmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların 305'inin yönetici (%87,1), 13'ünün hissedar (%3,7) ve 32'sinin hem yönetici hem hissedar (%9,1) oldukları görülmektedir. Katılımcılar yaptıkları göreve göre incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun yönetici olduğu tespit edilmiştir.

5.3. FAKTÖR ANALİZİ

Faktör analizi yapılmasının temel amacı benzer cevapları sorgulayan soruları birleştirerek karmaşık ve çok sayıda analiz sonuçlarını sadeleştirerek kolay ve daha az adımda sonuca ulaşmaktır. Faktör analizi yapılması için ölçek soruları arasındaki ilişki KMO değeriyle ölçülür. Bu değer 0 ile 1 arasında değer alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça sorular arasındaki ilişki artmaktadır. Bu bölümde Faktör Analizi bölümü; girişimcilik ölçeği, performans ölçeği, inovasyon ölçeği, sürdürülebilirlik ölçeği ve çalışmanın tüm ölçekleri için yapılan faktör analizi olmak üzere beş alt başlık altında ele alınmıştır.

5.3.1. Girişimcilik Ölçeği İçin Faktör Analizi

Tablo-8 Girişimcilik Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu

Dönüşümlü Faktör Ağırlıkları (Altı faktör toplam varyansın %99,495 ' ini açıklamaktadır. Faktör Analizi uygunluğu için Bartlett Test istatistiği sonucu Sig. Değeri 0,00'dır.									
	Alpha	Ortalama	SS	Faktör Yük Ağırlıkları					
				1	2	3	4	5	6
Risk Alma Eğilimi	0,780								
S6		4,5400	,81698	,510					
S7		4,5257	,86853	,641					
S8		4,7114	,65963	,764					
S9		4,6600	,71924	,757					
Yenilikçilik	0,638								
S10		4,4086	,90299		,657				
S11		4,5400	,81698		,516				
S12		4,5257	,86853		,605				
S13		4,7114	,65963		,687				
S14		4,6486	,71371		,749				
Proaktiflik	0,752								
S15		4,4143	,90038			,944			
S16		4,6600	,71924			,601			
S17		4,4086	,90299			,938			
S18		4,5400	,81698			,474			
Örgütsel Yenilenme	0,626								
S19		4,5257	,86853				,630		
S20		4,7114	,65963				,742		
S21		4,6486	,71371				,754		
S22		4,4143	,90038				,648		
Rekabetçi Agresiflik	0,680								
S23		4,5400	,81698					,510	
S24		4,5257	,86853					,641	
S25		4,7114	,65963					,764	
S26		4,6600	,71924					,757	
Çevrenin Rekabetçi Yapısı	0,657								
S27		4,4086	,90299						,738
S28		4,5400	,81698						,684
S29		4,5257	,86853						,653

Girişimcilik ölçeği üzerinde faktör analizi uygulamak Bartlett test istatistiği sonucuna göre anlamlı olduğu tespit edilmiştir (sig.<0,05). Ayrıca faktör analizi sonucunda elde edilen açıklama yüzdesi de oldukça yüksektir.

Girişimcilik ölçeği üzerinde faktör analizi uygulanıp gerekli hesaplamalar yapıldıktan sonra yapılan hesaplamalar yukarıdaki faktör analizi tablosunda verilmiştir. Faktör analizi sonucunda 6 tane alt düzey belirlenmiştir. Bu alt düzeyler risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik ve çevrenin rekabetçi yapısıdır. Ölçeğin her bir alt düzeyi için güvenilirlik katsayısı olan Alpha değeri hesaplanmıştır. Bu değerler incelendiğinde ölçeğin alt düzeyleri için güvenilirliğin yüksek olduğu tespit edilir.

Anket sorularının hangi düzeye ait olduğunu belirleyebilmek için faktör yüklerinden yararlanılır. Faktör yükleri hangi düzeyde daha fazla ise ilgili soru faktör yükü fazla olan düzeye atanır. Yukarıdaki tabloda sadece dâhil oldukları faktör düzeyine ait faktör yükleri verilmiştir.

5.3.2. İnovasyon Ölçeği İçin Faktör Analizi

Tablo-9 İnovasyon Stratejileri Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu

Dönüşümlü Faktör Ağırlıkları (İki faktör toplam varyansın %99,912 ' ini açıklamaktadır.) Faktör Analizi uygunluğu için Bartlett Test istatistiği sonucu sig. değeri 0,00'dır.					
	Alpha	Ortalama	SS	Faktör Yük Ağırlıkları	
				1	2
Keşifsel İnovasyon Stratejisi	0,884				
S30		4,5971	,59654	,732	
S31		4,5114	,69268	,883	
S32		4,3057	,81934	,641	
S33		4,5086	,70095	,881	
S34		4,3029	,81865	,648	
S35		4,5971	,59654	,732	
S36		4,5114	,69268	,883	
Artırimsal İnovasyon Stratejisi	0,911				
S37		4,3057	,81934		,954
S38		4,5086	,70095		,587
S39		4,3029	,81865		,957
S40		4,5971	,59654		,524
S41		4,5114	,69268		,592
S42		4,3057	,81934		,954
S43		4,3057	,81934		,954

İnovasyon ölçeği üzerinde faktör analizi uygulamak Bartlett test istatistiği sonucuna göre anlamlı olduğu tespit edilmiştir (sig.<0,05). Ayrıca faktör analizi sonucunda elde edilen açıklama yüzdesi de oldukça yüksektir.

İnovasyon ölçeği üzerinde faktör analizi uygulanıp gerekli hesaplamalar yapıldıktan sonra yapılan hesaplamalar yukarıdaki faktör analizi tablosunda verilmiştir. Faktör analizi sonucunda 2 tane alt düzey belirlenmiştir. Bu alt düzeyler keşifsel inovasyon stratejileri ve artırimsal inovasyon stratejileridir. Ölçeğin her bir alt düzeyi için güvenilirlik katsayısı olan alpha değeri hesaplanmıştır. Bu değerler incelendiğinde ölçeğin alt düzeyleri için güvenilirliğin yüksek olduğu tespit edilir.

Anket sorularının hangi düzeye ait olduğunu belirleyebilmek için faktör yüklerinden yararlanılır. Faktör yükleri hangi düzeyde daha fazla ise ilgili soru faktör yükü fazla olan düzeye atanır. Yukarıdaki tabloda sadece dâhil oldukları faktör düzeyine ait faktör yükleri verilmiştir.

5.3.3 Sürdürülebilirlik Faktörleri Ölçeği İçin Faktör Analizi

Tablo-10 Sürdürülebilirlik Faktörleri Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu

Dönüşümlü Faktör Ağırlıkları (Üç faktör toplam varyansın %99,769' ini açıklamaktadır.) Faktör Analizi uygunluğu için Bartlett Test istatistiği sonucu sig. değeri 0,00'dır.						
	Alpha	Ortalama	SS	Faktör Yük Ağırlıkları		
				1	2	3
Çevresel Performans	0,865					
S44		4,5086	,70095	,971		
S45		4,3029	,81865	,507		
S46		4,5971	,59654	,602		
S47		4,5114	,69268	,973		
S48		4,5114	,69268	,973		
Ekonomik Performans	0,895					
S49		4,3029	,82562		,797	
S50		4,3057	,81934		,799	
S51		4,5086	,70095		,824	
S52		4,3086	,81651		,798	
S53		4,5971	,59654		,591	
S54		4,5114	,69268		,828	
S55		4,5114	,69268		,828	
Sosyal Performans	0,916					
S56		4,3086	,81651			,887
S57		4,3057	,81934			,892

S58		4,5057	,70911			,718
S59		4,3029	,81865			,897
S60		4,5971	,59654			,554
S61		4,5114	,69268			,720
S62		4,5086	,70095			,717
S63		4,3029	,81865			,897

Sürdürülebilirlik Faktörleri ölçeği üzerinde faktör analizi uygulamak Bartlett test istatistiği sonucuna göre anlamlı olduğu tespit edilmiştir (sig.<0,05). Ayrıca faktör analizi sonucunda elde edilen açıklama yüzdesi de oldukça yüksektir.

Sürdürülebilirlik Faktörleri ölçeği üzerinde faktör analizi uygulanıp gerekli hesaplamalar yapıldıktan sonra yapılan hesaplamalar yukarıdaki faktör analizi tablosunda verilmiştir. Faktör analizi sonucunda 3 tane alt düzey belirlenmiştir. Bu alt düzeyler çevresel performans, ekonomik performans ve sosyal performanstır. Ölçeğin her bir alt düzeyi için güvenilirlik katsayısı olan alpha değeri hesaplanmıştır. Bu değerler incelendiğinde ölçeğin alt düzeyleri için güvenilirliğin yüksek olduğu tespit edilir.

Anket sorularının hangi düzeye ait olduğunu belirleyebilmek için faktör yüklerinden yararlanılır. Faktör yükleri hangi düzeyde daha fazla ise ilgili soru faktör yükü fazla olan düzeye atanır. Yukarıdaki tabloda sadece dahil oldukları faktör düzeyine ait faktör yükleri verilmiştir.

5.3.4. Performans Ölçeği İçin Faktör Analizi

Tablo-11 Performans Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu

Dönüşümlü Faktör Ağırlıkları (iki faktör toplam varyansın %71,820 ' ini açıklamaktadır.) Faktör Analizi uygunluğu için Bartlett Test istatistiği sonucu sig. değeri 0,00'dır.					
	Alpha	Ortalama	SS	Faktör Yük Ağırlıkları	
				1	2
Finansal Olmayan Performans	0,821				
S64		4,7114	,65963	,565	
S65		4,6486	,71371	,833	
S66		4,4143	,90038	,792	
S67		4,6600	,71924	,833	
S68		4,4086	,90299	,787	
Finansal Performans	0,633				
S69		4,5400	,81698		,455
S70		4,5257	,86853		,595
S71		4,5971	,59654		,737
S72		4,5086	,70095		,737
S73		4,3029	,81865		,684

Performans ölçeği üzerinde faktör analizi uygulamak Bartlett test istatistiği sonucuna göre anlamlı olduğu tespit edilmiştir (sig.<0,05). Ayrıca faktör analizi sonucunda elde edilen açıklama yüzdesi de oldukça yüksektir.

Performans ölçeği üzerinde faktör analizi uygulanıp gerekli hesaplamalar yapıldıktan sonra yapılan hesaplamalar yukarıdaki faktör analizi tablosunda verilmiştir. Faktör analizi sonucunda 2 tane alt düzey belirlenmiştir. Bu alt düzeyler finansal olmayan performans ve finansal performanstır. Ölçeğin her bir alt düzeyi için güvenilirlik katsayısı olan Alpha değeri hesaplanmıştır. Bu değerler incelendiğinde ölçeğin alt düzeyleri için güvenilirliğin yüksek olduğu tespit edilir.

Anket sorularının hangi düzeye ait olduğunu belirleyebilmek için faktör yüklerinden yararlanılır. Faktör yükleri hangi düzeyde daha fazla ise ilgili soru faktör yükü fazla olan düzeye atanır. Yukarıdaki tabloda sadece dâhil oldukları faktör düzeyine ait faktör yükleri verilmiştir.

5.3.5. Çalışmanın Ölçekleri İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları

Tablo-12 Çalışmanın Ölçekleri İçin Faktör Analizi Sonuçları

Çalışma Ölçeklerinin Alt Düzeyleri					
Düzeyler	Soru Sayısı	Anket Soru Aralıkları	Cronbach's Alpha Değeri		
			Boyutlar	Ölçekler	Tamamı
Girişimcilik Ölçeği					
Risk Alma Eğilimi	4	S6-S9	0,780	0,937	,981
Yenilikçilik	5	S10-S14	0,638		
Proaktiflik	4	S15-S18	0,752		
Örgütsel Yenilenme	4	S19-S22	0,626		
Rekabetçi Agresiflik	4	S23-S26	0,680		
Çevrenin Rekabetçi Yapısı	3	S27-S29	0,657		
Performans Ölçeği					
Finansal Olmayan Performans	5	S30-S34	0,821	0,850	
Finansal Performans	5	S35-S39	0,633		
İnovasyon Stratejileri Ölçeği					
Keşifsel İnovasyon Stratejisi	7	S40-S46	0,884	0,949	
Artırımsal İnovasyon Stratejisi	7	S47-S53	0,911		
Sürdürülebilirlik Faktörleri Ölçeği					
Çevresel Performans	5	S54-S58	0,865	0,966	
Ekonomik Performans	7	S59-S65	0,895		
Sosyal Performans	8	S66-S73	0,916		

Ölçekler için yapılan faktör analizleri sonucunda 4 ölçeğe ait 13 alt düzey tespit edilmiştir. Çalışmanın tamamı, Ölçekleri ve Ölçeklerin her bir alt düzeyi için güvenilirlik katsayısı Alpha değeri hesaplanmıştır. Alt düzeyler için hesaplanan Alpha değerlerinin en küçüğü rekabetçi agresifliğe ait olan 0,626 değeridir. En düşük olan bu değer bile güvenilir düzeydedir. Ölçeklere ait Alpha değerlerinin alt düzeylere ait Alpha değerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Ölçeklere ait Alpha değerinin tamamı yüksek derecede güvenilirlik göstermektedir. Araştırmanın tamamı için hesaplanan Alpha değeri ise 0,981'dir. Bu değer oldukça yüksek bir değerdir. Bu değere bakarak çalışmanın çok güvenilir olduğu tespiti yapılır.

5.4. ANOVA ANALİZLERİ

Bu bölümde Anova Analizleri konusu; t-testi, one way anova testi, cinsiyet ve çalışmanın düzeyleri arasındaki ilişki, hizmet süresi ve çalışmanın düzeyleri arasındaki ilişki, öğrenim durumu ve çalışmanın düzeyleri arasındaki ilişki, yaş ve çalışmanın düzeyleri arasındaki ilişki, görev ve çalışmanın düzeyleri arasındaki ilişki ve anova tabloları genel sonuçları aşağıda ele alınacaktır.

5.4.1. T Testi

T-testi iki veri setinin ortalamalarının arasında fark olup olmadığını tespit etmeye yönelik istatistiksel bir analiz yöntemidir.

5.4.2. One Way Anova Testi

One way anova testi, verilerin grup ortalamaları veya işlemlerin ortalamalarının farkını karşılaştırmak için kullanılan bir analiz yöntemidir. Varyans analizinde ise bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

5.4.3. Cinsiyet ve Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-13 Cinsiyet İçin Anova ve T Testi Tablosu

Düzeyler	Cinsiyet	N	Ort	S.S.	T Değeri	Sig Değeri
Risk Alma Eğilimi	Erkek	201	4,6530	,47293	1,860	,064
	Kadın	149	4,5503	,55749		
Yenilikçilik	Erkek	201	4,6189	,47775	2,232	,026
	Kadın	149	4,4966	,54356		
Proaktiflik	Erkek	201	4,5746	,61697	2,375	,018
	Kadın	149	4,4128	,64849		
Örgütsel Yenilenme	Erkek	201	4,6119	,51348	1,478	,140
	Kadın	149	4,5252	,58033		
Rekabetçi Agresiflik	Erkek	201	4,6530	,47293	1,860	,064
	Kadın	149	4,5503	,55749		
Çevrenin Rekabetçi Yapısı	Erkek	201	4,5705	,58179	2,903	,004
	Kadın	149	4,3848	,60494		
Finansal Olmayan Performans	Erkek	201	4,6070	,56263	1,392	,165
	Kadın	149	4,5168	,64519		
Finansal Performans	Erkek	201	4,5652	,46107	3,172	,002
	Kadın	149	4,4000	,50831		
Keşifsel İnovasyon Stratejisi	Erkek	201	4,5416	,51282	2,634	,009
	Kadın	149	4,3883	,57097		

Artırımsal İnovasyon Stratejisi	Erkek	201	4,4691	,58961	2,281	,023
	Kadın	149	4,3193	,63093		
Çevresel Performans	Erkek	201	4,5582	,52368	2,783	,006
	Kadın	149	4,3893	,60885		
Ekonomik Performans	Erkek	201	4,5025	,54718	2,550	,011
	Kadın	149	4,3442	,60859		
Sosyal Performans	Erkek	201	4,4851	,56687	2,470	,014
	Kadın	149	4,3272	,62307		

H0: Çalışmanın düzeyleri cinsiyet değişkenine göre değişiklik göstermemektedir.

H1: Çalışmanın düzeyleri cinsiyet değişkenine göre değişiklik göstermektedir.

Çalışmanın düzeyleri ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi incelemek için t testi uygulanmıştır. Yapılan test sonucunda hesaplanan değerler yukarıdaki tabloda verilmiştir. Sig değeri, alfa değeri olan 0,05'ten küçük olan düzeyler için H0 hipotezi reddedilir ve ilgili düzeyin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği tespiti yapılır.

Tablo incelendiğinde yenilikçilik (sig=0,026), proaktiflik (sig=0,018), çevrenin rekabetçi yapısı (Sig=0,004), finansal performans (sig=0,002), kişisel inovasyon (sig=0,018), artırımsal inovasyon (sig=0,018), çevresel performans (sig=0,018), ekonomik performans ve sosyal performans (sig=0,018) için hesaplanan sig değerlerinin alfa değerinden küçük olduğu görülmektedir. Bu yüzden bu alt düzeyler için H0 hipotezi reddedilir ve H1 hipotezi kabul edilerek çalışmanın düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterdikleri tespiti yapılır.

Farklılık olduğu saptanan alt düzeylerin ortalama değerleri incelendiğinde;

Bu çalışmada erkeklerin: yenilikçilik düzeyi, proaktiflik düzeyi, çevrenin rekabetçi yapısı, finansal performans, kişisel inovasyon stratejisi, artırımsal inovasyon stratejisi, çevresel performans düzeyi, ekonomik performans düzeyi ve sosyal performans düzeyi puanları kadınlardan fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun toplum yapısı ve kültürle ilişkili olduğu göz önüne alınırsa kadınların değişiklikleri kabullenme konusunda daha fazla cesaretlendirilmelerine ihtiyaç olduğu söylenebilir. Aynı zamanda bireysel yenilikçilik yüksek performansa temel oluşturur, rekabetçiliği geliştirir ve uzun dönemli başarıyı teşvik eder. Dolayısıyla bir işletmede çalışanların yenilikçi olması o işletmenin değişen çevre şartlarına uyum sağlaması ve stratejik rekabette rekabet avantajına sahip olması için önem taşımaktadır.

5.4.4. Hizmet Süresi ve Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-14 Hizmet Süresi Tablosu

Düzeyler	Hizmet Süresi	N	\bar{X}	SS	F	Sig.
Risk Alma Eğilimi	1-10 Yıl	225	4,6244	,50672	,820	,484
	11-20 Yıl	93	4,5457	,53663		
	21-30 Yıl	27	4,6759	,48444		
	31-40 Yıl	5	4,7500	,46771		
Yenilikçilik	1-10 Yıl	225	4,5787	,49270	,950	,416
	11-20 Yıl	93	4,5032	,55530		
	21-30 Yıl	27	4,6667	,48675		
	31-40 Yıl	5	4,6800	,50200		
Proaktiflik	1-10 Yıl	225	4,5156	,59928	,868	,458
	11-20 Yıl	93	4,4409	,70364		
	21-30 Yıl	27	4,6574	,66920		
	31-40 Yıl	5	4,4500	,69372		
Örgütsel Yenilenme	1-10 Yıl	225	4,5856	,52521	1,27 5	,283
	11-20 Yıl	93	4,5054	,60115		
	21-30 Yıl	27	4,6759	,50390		
	31-40 Yıl	5	4,8500	,33541		
Rekabetçi Agresiflik	1-10 Yıl	225	4,6244	,50672	,820	,484
	11-20 Yıl	93	4,5457	,53663		
	21-30 Yıl	27	4,6759	,48444		
	31-40 Yıl	5	4,7500	,46771		
Çevrenin Rekabetçi Yapısı	1-10 Yıl	225	4,4993	,59104	,784	,504
	11-20 Yıl	93	4,4337	,60350		
	21-30 Yıl	27	4,6296	,60152		
	31-40 Yıl	5	4,4667	,83666		
Finansal Olmayan Performans	1-10 Yıl	225	4,5796	,56167	1,00 1	,393
	11-20 Yıl	93	4,4968	,69446		
	21-30 Yıl	27	4,6889	,58791		
	31-40 Yıl	5	4,7600	,35777		
Finansal Performans	1-10 Yıl	225	4,5049	,46716	,511	,675
	11-20 Yıl	93	4,4538	,53823		
	21-30 Yıl	27	4,5185	,48757		
	31-40 Yıl	5	4,6800	,50200		
Keşifsel İnovasyon Stratejisi	1-10 Yıl	225	4,4832	,50228	,817	,485
	11-20 Yıl	93	4,4470	,63267		
	21-30 Yıl	27	4,4550	,57285		
	31-40 Yıl	5	4,8286	,25555		
Artırımsal İnovasyon Stratejisi	1-10 Yıl	225	4,4190	,57556	,505	,679
	11-20 Yıl	93	4,3579	,69592		
	21-30 Yıl	27	4,4074	,61980		
	31-40 Yıl	5	4,6571	,51110		

Çevresel Performans	1-10 Yıl	225	4,4853	,53869	,830	,478
	11-20 Yıl	93	4,4710	,63496		
	21-30 Yıl	27	4,4741	,59264		
	31-40 Yıl	5	4,8800	,17889		
Ekonomik Performans	1-10 Yıl	225	4,4425	,54347	,590	,622
	11-20 Yıl	93	4,4009	,66115		
	21-30 Yıl	27	4,4339	,59759		
	31-40 Yıl	5	4,7429	,38333		
Sosyal Performans	1-10 Yıl	225	4,4272	,56155	,522	,667
	11-20 Yıl	93	4,3790	,67753		
	21-30 Yıl	27	4,4213	,60858		
	31-40 Yıl	5	4,7000	,44721		

H0: Çalışmanın düzeyleri hizmet süresi değişkenine göre değişiklik göstermemektedir.

H2: Çalışmanın düzeyleri hizmet süresi değişkenine göre değişiklik göstermektedir.

Çalışmanın düzeyleri ile hizmet süresi arasındaki ilişkiyi incelemek için one way anova testi uygulanmıştır. Yapılan test sonucunda hesaplanan değerler yukarıdaki tabloda verilmiştir. Sig değeri, alfa değeri olan 0,05'ten küçük olan düzeyler için H0 hipotezi reddedilir ve ilgili düzeyin hizmet süresi değişkenine göre farklılık gösterdiği tespiti yapılır.

Tablo incelendiğinde alt düzeyler için hesaplanan tüm sig değerlerinin alfa katsayısından (0,05) daha büyük olduğu görülmektedir. Bu yüzden bu alt düzeyler için H0 hipotezi kabul edilir ve alt düzeylerin tamamı hizmet süresine göre farklılık göstermedikleri tespit edilir.

5.4.5. Öğrenim Durumu ve Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-15 Öğrenim Durumu İçin Anova Tablosu

Düzeyler	Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	SS	F	Sig.
Risk Alma Eğilimi	İlköğretim	8	4,5313	,64694	2,045	,047
	Lise ve Dengi Okul	46	4,4946	,67390		
	Ön lisans	54	4,5000	,54079		
	Lisans	181	4,6395	,46720		
	Yüksek Lisans veya Doktora	61	4,7131	,43502		
Yenilikçilik	İlköğretim	8	4,5250	,66708	2,308	,048
	Lise ve Dengi Okul	46	4,4261	,71132		
	Ön lisans	54	4,4741	,52600		
	Lisans	181	4,5923	,45135		
	Yüksek Lisans veya Doktora	61	4,6852	,42967		
Proaktiflik	İlköğretim	8	4,4688	,78419	1,274	,280
	Lise ve Dengi Okul	46	4,3804	,82452		
	Ön lisans	54	4,4352	,67150		
	Lisans	181	4,5166	,58071		
	Yüksek Lisans veya Doktora	61	4,6352	,56379		
Örgütsel Yenilenme	İlköğretim	8	4,5625	,57864	2,954	,020
	Lise ve Dengi Okul	46	4,3859	,75408		
	Ön lisans	54	4,4676	,55382		
	Lisans	181	4,6160	,47325		
	Yüksek Lisans veya Doktora	61	4,6926	,50496		
Rekabetçi Agresiflik	İlköğretim	8	4,5313	,64694	2,045	,046
	Lise ve Dengi Okul	46	4,4946	,67390		
	Ön lisans	54	4,5000	,54079		
	Lisans	181	4,6395	,46720		
	Yüksek Lisans veya Doktora	61	4,7131	,43502		
Çevrenin Rekabetçi Yapısı	İlköğretim	8	4,4583	,81528	1,903	,110
	Lise ve Dengi Okul	46	4,3333	,81043		
	Ön lisans	54	4,4136	,60026		
	Lisans	181	4,5101	,54039		
	Yüksek Lisans veya Doktora	61	4,6284	,52032		
Finansal Olmayan Performan	İlköğretim	8	4,5500	,63019	1,810	,126
	Lise ve Dengi Okul	46	4,4130	,79711		
	Ön lisans	54	4,4741	,61466		
	Lisans	181	4,5978	,55055		
	Yüksek Lisans veya Doktora	61	4,6852	,53349		
Finansal Performans	İlköğretim	8	4,5250	,66708	1,850	,119
	Lise ve Dengi Okul	46	4,3652	,66440		
	Ön lisans	54	4,4111	,51895		
	Lisans	181	4,5227	,43587		

	Yüksek Lisans veya Doktora	61	4,5803	,40613		
Keşifsel İnovasyon Stratejisi	İlköğretim	8	4,5714	,59639	1,525	,194
	Lise ve Dengi Okul	46	4,3385	,68833		
	Ön lisans	54	4,3915	,55861		
	Lisans	181	4,5122	,50574		
	Yüksek Lisans veya Doktora	61	4,5363	,49463		
Artırımsal İnovasyon Stratejisi	İlköğretim	8	4,5357	,66020	1,513	,198
	Lise ve Dengi Okul	46	4,2267	,80451		
	Ön lisans	54	4,3492	,62218		
	Lisans	181	4,4396	,56534		
	Yüksek Lisans veya Doktora	61	4,4707	,54607		
Çevresel Performans	İlköğretim	8	4,5500	,63019	1,412	,230
	Lise ve Dengi Okul	46	4,3609	,68198		
	Ön lisans	54	4,3852	,58774		
	Lisans	181	4,5249	,53882		
	Yüksek Lisans veya Doktora	61	4,5475	,51756		
Ekonomik Performans	İlköğretim	8	4,5357	,65131	1,532	,192
	Lise ve Dengi Okul	46	4,2764	,73426		
	Ön lisans	54	4,3598	,59243		
	Lisans	181	4,4720	,53709		
	Yüksek Lisans veya Doktora	61	4,4988	,53301		
Sosyal Performans	İlköğretim	8	4,5313	,66059	1,503	,201
	Lise ve Dengi Okul	46	4,2500	,76513		
	Ön lisans	54	4,3519	,60709		
	Lisans	181	4,4530	,55343		
	Yüksek Lisans veya Doktora	61	4,4836	,54270		

H0: Çalışmanın düzeyleri öğrenim durumu değişkenine göre değişiklik göstermemektedir.

H3: Çalışmanın düzeyleri öğrenim durumu değişkenine göre değişiklik göstermektedir.

Çalışmanın düzeyleri ile öğrenim durumu arasındaki ilişkiyi incelemek için one way anova testi uygulanmıştır. Yapılan test sonucunda hesaplanan değerler yukarıdaki tabloda verilmiştir. Sig değeri, alfa değeri olan 0,05'ten küçük olan düzeyler için H0 hipotezi reddedilir ve ilgili düzeyin öğrenim durumu değişkenine göre farklılık gösterdiği tespiti yapılır.

Tablo incelendiğinde risk alma eğilimi (sig=0,047), yenilikçilik (sig=0,048), örgütsel yenilenme (sig=0,020), rekabetçi agresiflik (sig=0,046) için hesaplanan sig değerlerinin alfa değerinden küçük olduğu görülmektedir. Bu yüzden bu alt düzeyler

için H0 hipotezi reddedilir ve H1 hipotezi kabul edilerek öğrenim durumuna göre farklılık gösterdikleri tespiti yapılır.

Farklılık olduğu saptanan alt düzeylerin ortalama değerleri incelendiğinde; Bu çalışmada yüksek lisans veya doktora düzeyinde eğitim almış kişilerin risk alma eğilimi ve yenilikçilik düzeyleri, ilköğretim ile lise ve dengi okul düzeyinde eğitim almış kişilerin puanlarına göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde eğitim düzeyi arttıkça risk alma eğilimi de artmaktadır. Yüksek lisans veya doktora düzeyinde eğitim almış kişilerin rekabetçi agresifliklerinin diğer gruplara göre fazla olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak bakıldığı zaman lise ve dengi düzeyinde eğitim almış kişilerin rekabetçi agresifliklerinin en az olduğu görülmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi arttıkça rekabetçi agresifliğin arttığı tespit edilmiştir. Lise ve dengi düzeyde eğitim almış kişilerin örgütsel yenilenme puanları diğer öğrenim durumu gruplarına göre daha düşüktür. Genel olarak bakıldığı zaman ise öğrenim düzeyi arttıkça örgütsel yenilenme puanı da artmaktadır.

5.4.6. Yaş ve Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-16 Yaş İçin Anova Tablosu

Düzeyler	Yaş Aralığı	N	\bar{X}	SS	F	Sig.
Risk Alma Eğilimi	20-29	50	4,6500	,54398	,734	,532
	30-39	173	4,5694	,53534		
	40-49	99	4,6389	,46596		
	50 ve Üzeri	28	4,6786	,47070		
Yenilikçilik	20-29	50	4,5760	,52316	1,077	,359
	30-39	173	4,5202	,52639		
	40-49	99	4,6242	,46359		
	50 ve Üzeri	28	4,6357	,53348		
Proaktiflik	20-29	50	4,4200	,62360	1,264	,286
	30-39	173	4,4682	,63544		
	40-49	99	4,5909	,57748		
	50 ve Üzeri	28	4,5893	,81427		
Örgütsel Yenilenme	20-29	50	4,6000	,56243	1,664	,175
	30-39	173	4,5130	,57140		
	40-49	99	4,6616	,49010		
	50 ve Üzeri	28	4,6071	,49267		
Rekabetçi Agresiflik	20-29	50	4,6500	,54398	,734	,532
	30-39	173	4,5694	,53534		
	40-49	99	4,6389	,46596		
	50 ve Üzeri	28	4,6786	,47070		

Çevrenin Rekabetçi Yapısı	20-29	50	4,4600	,61312	,675	,568
	30-39	173	4,4605	,59107		
	40-49	99	4,5286	,57145		
	50 ve Üzeri	28	4,6071	,70887		
Finansal Olmayan Performans	20-29	50	4,5400	,59693	1,928	,125
	30-39	173	4,5064	,63118		
	40-49	99	4,6848	,52067		
	50 ve Üzeri	28	4,5929	,63824		
Finansal Performans	20-29	50	4,4960	,49196	,987	,399
	30-39	173	4,4532	,52113		
	40-49	99	4,5495	,41830		
	50 ve Üzeri	28	4,5571	,49697		
Keşifsel İnovasyon Stratejisi	20-29	50	4,4686	,51954	2,028	,110
	30-39	173	4,4154	,57706		
	40-49	99	4,5830	,46702		
	50 ve Üzeri	28	4,4898	,58377		
Artırımsal İnovasyon Stratejisi	20-29	50	4,3571	,60695	2,106	,099
	30-39	173	4,3518	,64635		
	40-49	99	4,5354	,52005		
	50 ve Üzeri	28	4,3622	,65579		
Çevresel Performans	20-29	50	4,4840	,54823	2,074	,103
	30-39	173	4,4197	,59324		
	40-49	99	4,5960	,51029		
	50 ve Üzeri	28	4,5143	,58986		
Ekonomik Performans	20-29	50	4,4029	,56090	2,171	,091
	30-39	173	4,3765	,61039		
	40-49	99	4,5584	,50160		
	50 ve Üzeri	28	4,4184	,62443		
Sosyal Performans	20-29	50	4,3775	,58220	2,199	,088
	30-39	173	4,3605	,62932		
	40-49	99	4,5467	,51216		
	50 ve Üzeri	28	4,3884	,64131		

H0: Çalışmanın düzeyleri yaş değişkenine göre değişiklik göstermemektedir.

H4: Çalışmanın düzeyleri yaş değişkenine göre değişiklik göstermektedir.

Çalışmanın düzeyleri ile yaş arasındaki ilişkiyi incelemek için one way anova testi uygulanmıştır. Yapılan test sonucunda hesaplanan değerler yukarıdaki tabloda

verilmiştir. Sig değeri, alfa değeri olan 0,05'ten küçük olan düzeyler için H0 hipotezi reddedilir ve ilgili düzeyin yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği tespiti yapılır.

Tablo incelendiğinde alt düzeyler için hesaplanan tüm sig değerlerinin alfa kat sayısından (0,05) daha büyük olduğu görülmektedir. Bu yüzden bu alt düzeyler için H0 hipotezi kabul edilir ve alt düzeylerin tamamı yaşa göre farklılık göstermedikleri tespit edilir.

5.4.7. Görev ve Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-17 Görev için Anova Tablosu

Düzeyler	Görev	N	Ort	S.S.	T Değeri	Sig Değeri
Risk Alma Eğilimi	Yönetici	305	4,6090	,50144	,133	,875
	Hissedar	13	4,6731	,63233		
	Hem Hissedar Hem Yönetici	32	4,5859	,57715		
Yenilikçilik	Yönetici	305	4,5757	,50374	,430	,651
	Hissedar	13	4,4615	,59096		
	Hem Hissedar Hem Yönetici	32	4,5250	,54180		
Proaktiflik	Yönetici	305	4,5230	,63145	,962	,383
	Hissedar	13	4,3269	,83781		
	Hem Hissedar Hem Yönetici	32	4,4141	,57365		
Örgütsel Yenilenme	Yönetici	305	4,5836	,54219	,304	,738
	Hissedar	13	4,5000	,55902		
	Hem Hissedar Hem Yönetici	32	4,5234	,56568		
Rekabetçi Agresiflik	Yönetici	305	4,6090	,50144	,133	,875
	Hissedar	13	4,6731	,63233		
	Hem Hissedar Hem Yönetici	32	4,5859	,57715		
Çevrenin Rekabetçi Yapısı	Yönetici	305	4,4973	,59118	,119	,888
	Hissedar	13	4,4359	,64384		
	Hem Hissedar Hem Yönetici	32	4,4583	,65991		
Finansal Olmayan	Yönetici	305	4,5869	,59035	1,251	,288
	Hissedar	13	4,3692	,87501		

Performan	Hem Hissedar Hem Yönetici	32	4,4750	,55591		
Finansal Performans	Yönetici	305	4,5016	,48208	,471	,625
	Hissedar	13	4,3692	,57065		
	Hem Hissedar Hem Yönetici	32	4,4813	,51771		
Keşifsel İnovasyon Stratejisi	Yönetici	305	4,4923	,53259	2,057	,129
	Hissedar	13	4,1868	,75002		
	Hem Hissedar Hem Yönetici	32	4,4420	,52878		
Artırımsal İnovasyon Stratejisi	Yönetici	305	4,4201	,60990	1,434	,240
	Hissedar	13	4,1319	,79851		
	Hem Hissedar Hem Yönetici	32	4,3750	,52552		
Çevresel Performans	Yönetici	305	4,5030	,55300	2,050	,130
	Hissedar	13	4,1846	,76359		
	Hem Hissedar Hem Yönetici	32	4,4500	,59243		
Ekonomik Performans	Yönetici	305	4,4506	,57364	1,705	,183
	Hissedar	13	4,1538	,75472		
	Hem Hissedar Hem Yönetici	32	4,4018	,53383		
Sosyal Performans	Yönetici	305	4,4336	,59232	1,728	,179
	Hissedar	13	4,1250	,77895		
	Hem Hissedar Hem Yönetici	32	4,3867	,52972		

H0: Çalışmanın düzeyleri görev değişkenine göre değişiklik göstermemektedir.

H5: Çalışmanın düzeyleri görev değişkenine göre değişiklik göstermektedir.

Çalışmanın düzeyleri ile görev arasındaki ilişkiyi incelemek için one way anova testi uygulanmıştır. Yapılan test sonucunda hesaplanan değerler yukarıdaki tabloda verilmiştir. Sig değeri, alfa değeri olan 0,05'ten küçük olan düzeyler için H0 hipotezi reddedilir ve ilgili düzeyin görev değişkenine göre farklılık gösterdiği tespiti yapılır.

Tablo incelendiğinde alt düzeyler için hesaplanan tüm sig değerlerinin alfa kat sayısından (0,05) daha büyük olduğu görülmektedir. Bu yüzden bu alt düzeyler için

H0 hipotezi kabul edilir ve alt düzeylerin tamamı göreve göre farklılık göstermedikleri tespit edilir.

5.4.8. Anova Farklılıklar Tablosu

Tablo-18 Anova Tablolarındaki Saptanan Farklılıklar

Farklılık Var = V, Farklılık Yok = Y					
	Cinsiyet	Hizmet Süresi	Eğitim Durumu	Yaş	Görev
Risk Alma Eğilimi	Y	Y	V	Y	Y
Yenilikçilik	V	Y	V	Y	Y
Proaktiflik	V	Y	Y	Y	Y
Örgütsel Yenilenme	Y	Y	V	Y	Y
Rekabetçi Agresiflik	Y	Y	V	Y	Y
Çevrenin Rekabetçi Yapısı	V	Y	Y	Y	Y
Finansal Olmayan Performans	Y	Y	Y	Y	Y
Finansal Performans	V	Y	Y	Y	Y
Keşifsel İnovasyon Stratejisi	V	Y	Y	Y	Y
Artırımsal İnovasyon Stratejisi	V	Y	Y	Y	Y
Çevresel Performans	V	Y	Y	Y	Y
Ekonomik Performans	V	Y	Y	Y	Y
Sosyal Performans	V	Y	Y	Y	Y

5.5. REGRESYON ANALİZİ

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ve bir veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Regresyon analizinin temel amaçlarından biri bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi matematiksel bir formda ifade edebilmektir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki kurulacak olan bu denkleme regresyon denklemi veya regresyon modeli denir.

Regresyon analizi yapılırken öncelikle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki modelin anlamlılığı yani regresyon analizi yapılmasının doğru olup olmadığı sınılanır. Daha sonrasında ise kurulacak olan modelin açıklama yüzdesi incelenir. Modelin açıklama yüzdesi için herhangi bir sınır yoktur ve bilgi amaçlıdır. Ancak açıklama yüzdesi düşük olan modellerden verimli sonuçlar elde edilemez. O yüzden zorunlu olmasa da araştırmacılar tarafından açıklama yüzdesinin yüksek olması istenir.

Açıklama yüzdesi incelendikten sonra bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiler incelenerek modele alınacak ve modelden çıkartılacak değişkenlere karar verilir. Bu işlem yapılırken t testi kullanılır. Ancak SPSS gibi paket programlarda p değeri veya sig değeri gibi kritik değerler karar vermemizi kolaylaştırır. Bu değerler alfa değeri olan 0,05 değerinden daha küçük ise ilgili bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır. İstatistiksel açıdan ilişkisiz bulunan değişkenler modelden çıkarılarak anlamlı değişkenler ile regresyon denklemi kurulur.

Regresyon denklemi kurulurken B katsayıları değişkenlerin başına çarpım olarak gelir. Bu B katsayıları ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü belirler. Eğer B katsayısı negatif bir değer alıyorsa bağımsız değişken bağımlı değişkeni olumsuz/negatif yönde etkiler. B katsayısı pozitif bir değer alıyorsa bağımsız değişken bağımlı değişkeni olumlu/pozitif yönde etkiler.

5.5.1. Araştırmanın Bağımlı Bağımsız Değişkenleriyle İlgili Özet Regresyon Tablosu

Tablo-19 Regresyon Analizi Sonucunda Elde Edilen İlişkiler Tablosu

Pozitif İlişki Var = + , Negatif İlişki Var= - , İlişki Yok =0 ile gösterilmektedir. İlişkinin büyüklüğünü ifade eden B değeri parantez içinde gösterilecektir. Örneğin, +(0,50) değerinin anlamı pozitif yönlü ilişki var ve B katsayısı 0,50'dir.

	Finansal Performans	Finansal Olmayan Performans	Çevresel Performans	Ekonomik Performans	Sosyal Performans
Risk Alma Eğilimi	0	0	0	0	+(0,)
Yenilikçilik	+(0,540)	+(0, 421)	+(1,990)	+(2,296)	+(2,430)
Proaktiflik	+(0,181)	+(0,715)	0	0	0
Örgütsel Yenilenme	0	+(0,699)	0	0	0
Rekabetçi Agresiflik	0	-(0,191)	-(0, 529)	-(0,940)	-(1,100)
Çevrenin Rekabetçi Yapısı	+(0,197)	-(0,642)	-(0,696)	-(0,559)	-(0,522)
Keşifsel İnovasyon Stratejisi	+(0,657)	0	+(1,387)	+(0,546)	+(0,293)
Artırımsal İnovasyon Stratejisi	+(0,118)	+(0,761)	-(0,346)	+(0,475)	+(0,725)

Araştırmanın bağımlı bağımsız değişkenleriyle ilgili özet (tablo 19) regresyon tablosu olup ayrıntılı tablolar aşağıda izah edilmiştir.

5.5.2. Regresyonda Backward Yöntemi

Regresyon Backward yönteminde regresyon analizi yapıldıktan sonra anlamsız bulunan ilişkiler incelenir ve sig değeri en büyük olan yani ilişkisi en az olan düzey işlemlerden çıkartılarak analiz yinelenir. Bu eleme işlemi ilişkilerin tamamı anlamlı bulunana kadar tekrarlanır.

5.5.2.1. Performans Düzeyleri ile Girişimciliğin Bileşenleri Düzeyleri Arasındaki İlişki

Bu bölümde Performans Düzeyleri ile Girişimciliğin Bileşenleri Düzeyleri Arasındaki İlişki konusu; finansal performans ile girişimciliğin bileşenleri düzeyleri arasındaki ilişki, finansal olmayan performans ile -girişimciliğin bileşenleri düzeyleri arasındaki ilişki olmak üzere iki alt başlık içerisinde ele alınacaktır.

5.5.2.1.1. Finansal Performans ile Girişimciliğin Bileşenleri Düzeyleri Arasındaki İlişki

Finansal performans ile girişimciliğin düzeyleri arasındaki ilişki regresyon analizi ile irdelenmiştir. Yapılan regresyon analizinde backward yöntemi kullanılmış ve analiz sonucunda regresyon modeli için hesaplanan sig değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Regresyon modelinin açıklama yüzdesi 0,839'dur. Bu açıklama yüzdesi oldukça yüksek bir açıklama yüzdesidir. Kullanılan backward yöntemi sonucunda 4 yineleme yapılmış ve modelden sırası ile risk alma (sig=0,110), rekabetçi agresiflik (sig=0,196) ve örgütsel yenilenme (sig=0,90) düzeyleri çıkarılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki anlamlı bulunmayan düzeylerin modelden çıkartılmış ve en son hali aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo-20 Finansal Performans ile Girişimcilik Düzeyleri Arasındaki İlişki

Kurulan model için hesaplanan sig. değeri 0,000'dır. Modelin açıklama yüzdesi (R ²) 0,839'dur. Backward yöntemi yineleme sayısı 4'dür.						
Finansal Performans	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	Sig. Değeri
	(Constant= Sabit)	,540	,097		5,573	,000
	Yenilikçilik	,851	,056	,889	15,196	,000
	Proaktiflik	-,181	,034	-,236	-5,288	,000
	Çevrenin Rekabetçi Yapısı	,197	,046	,241	4,280	,000

H0: Finansal performans düzeyleri, girişimciliğin bileşenlerinden etkilenmemektedir.

H6: Finansal performans düzeyleri, girişimciliğin bileşenlerinden etkilenmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda hesaplanan sig değerlerine göre B0 (sig=0,000), yenilikçilik (sig=0,000), proaktiflik (sig=0,000) ve çevrenin rekabetçi yapısı (sig=0,017) düzeyleri ile finansal performans arasındaki ilişki için H0 hipotezi reddedilir (sig<0,05) ve H6 hipotezi kabul edilir. Yani başka bir ifade ile bu düzeyler

ile finansal performans arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İstatistiksel açıdan anlamlı bulunan bu düzeyler ile regresyon denklemi kurulur. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

Finansal Performans = 0,540 + 0,851 yenilikçilik – 0,181 proaktiflik - 0,197 çevrenin rekabetçi yapısı

Finansal performansla;

- ❖ Yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yenilikçilik 1 birim arttığı zaman finansal performans 0,851 birim artacaktır. Yani başka bir ifade ile yenilikçilik finansal olmayan performansı yüzde 85,1 oranında pozitif yönde etkilemektedir.
- ❖ Proaktiflik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Proaktiflik 1 birim arttığı zaman finansal performans 0,181 birim azalacaktır. Yani başka bir ifade ile proaktiflik, finansal performansı yüzde 18,1 oranında negatif yönde etkilemektedir.
- ❖ Çevrenin rekabetçi yapısı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Çevrenin rekabetçi yapısı 1 birim arttığı zaman finansal performans 0,197 birim azalacaktır. Yani başka bir ifade ile çevrenin rekabetçi yapısı, finansal performansı yüzde 19,7 oranında negatif yönde etkilemektedir.

5.5.2.1.2. Finansal Olmayan Performans ile Girişimciliğin Bileşenleri Düzeyleri Arasındaki İlişki

Finansal olmayan performans ile girişimciliğin düzeyleri arasındaki ilişki regresyon analizi ile irdelenmiştir. Yapılan regresyon analizinde backward yöntemi kullanılmış ve analiz sonucunda regresyon modeli için hesaplanan sig değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Regresyon modelinin açıklama yüzdesi 0,981'dir. Bu açıklama yüzdesi oldukça yüksek bir açıklama yüzdesidir. Kullanılan backward yöntemi sonucunda 2 yineleme yapılmış ve modelden risk alma düzeyi (sig=0,728) çıkarılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki anlamlı bulunmayan düzeylerin modelden çıkartılmış ve en son hali aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo-21 Finansal Olmayan Performans ile Girişimcilik Düzeyleri Arasındaki İlişki

Kurulan model için hesaplanan sig. değeri 0,000'dır. Modelin açıklama yüzdesi (R ²) 0,981'dir. Backward yöntemi yineleme sayısı 2'dir.						
Finansal Olmayan Performans	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	Sig. Değeri
	(Constant=Sabit)	-,008	,004		-2,001	,046
	Yenilikçilik	,421	,010	,357	40,689	,000
	Proaktiflik	,715	,002	,757	317,933	,000
	Örgütsel Yenilenme	,699	,004	,633	193,926	,000
	Rekabetçi Agresiflik	-,191	,004	-,163	-42,720	,000
	Çevrenin Rekabetçi Yapısı	-,642	,002	-,640	-270,530	,000

H0: Finansal olmayan performans düzeyleri, girişimciliğin bileşenlerinden etkilenmemektedir.

H7: Finansal olmayan performans düzeyleri, girişimciliğin bileşenlerinden etkilenmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda hesaplanan sig değerlerine göre B0 (sig=0,046), yenilikçilik (sig=0,000), proaktiflik (sig=0,000), örgütsel yenilenme (sig=0,000), rekabetçi agresiflik (sig=0,000) ve çevrenin rekabetçi yapısı (sig=0,000) düzeyleri ile finansal olmayan performans arasındaki ilişki için H0 hipotezi reddedilirken (sig<0,05) H7 hipotezi kabul edilir. Yani başka bir ifade ile bu düzeyler ile finansal olmayan performans arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İstatistiksel açıdan anlamlı bulunan bu düzeyler ile regresyon denklemi kurulur. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

Finansal olmayan Performans = $-0,008 + 0,421 \text{ yenilikçilik} + 0,715 \text{ proaktiflik} + 0,699 \text{ örgütsel yenilenme} - 0,191 \text{ Rekabetçi Agresiflik} - 0,642 \text{ çevrenin rekabetçi yapısı}$.

Finansal olmayan performansla; yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani yenilikçilik 1 birim arttığında finansal olmayan performans 0,421; proaktiflik 1 birim arttığı zaman finansal olmayan performans 0,181 ve örgütsel yenilenme 1 birim arttığı zaman finansal olmayan performans 0,699 birim artacaktır. Ancak, finansal olmayan performansla rekabetçi agresiflik ve çevrenin rekabetçi yapısı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Rekabetçi Agresiflik 1 birim arttığı zaman finansal olmayan performans 0,191 ve çevrenin rekabetçi yapısı 1 birim arttığı zaman finansal performans 0,642 birim azalacaktır denilebilir.

5.5.2.2. Performans Düzeyleri ile İnovasyon Stratejileri Düzeyleri Arasındaki İlişki

Bu bölümde Performans Düzeyleri ile İnovasyon Stratejileri Düzeyleri Arasındaki İlişki konusu; finansal performans ile inovasyon stratejileri düzeyleri arasındaki ilişki, çevresel performans ile girişimciliğin düzeyleri arasındaki ilişki olmak üzere iki alt başlık içerisinde ele alınacaktır.

5.5.2.2.1 Finansal Performans ile İnovasyon Stratejileri Düzeyleri Arasındaki İlişki

Finansal performans ile inovasyon stratejileri düzeyleri arasındaki ilişki regresyon analizi ile irdelenmiştir. Yapılan regresyon analizinde backward yöntemi kullanılmış ve analiz sonucunda regresyon modeli için hesaplanan sig değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Regresyon modelinin açıklama yüzdesi 0,758'dir. Bu açıklama yüzdesi oldukça yüksek bir açıklama yüzdesidir. Kullanılan backward yöntemi sonucunda 1 yineleme yapılmış. Yani bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin tamamı anlamlı bulunmuştur. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo-22 Finansal Performans ile İnovasyon Stratejileri Düzeyleri Arasındaki İlişki

Kurulan model için hesaplanan sig. değeri 0,000'dır. Modelin açıklama yüzdesi (R ²) 0,758'dir. Backward yöntemi yineleme sayısı 1'dir.						
Finansal Performans	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	Sig. Değeri
	(Constant =Sabit)	1,033	,108		9,532	,000
	Keşifsel İnovasyon Stratejisi	,657	,066	,731	9,970	,000
	Artırımsal İnovasyon Stratejisi	,118	,059	,148	2,015	,045

H0: Finansal performans düzeyleri, inovasyon stratejilerini etkilenmemektedir.

H8: Finansal performans düzeyleri, inovasyon stratejilerini etkilenmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda hesaplanan sig değerlerine göre B0 (sig=0,000), keşifsel inovasyon stratejisi (sig=0,000) ve artırımsal inovasyon stratejisi (sig=0,045) düzeyleri ile finansal performans arasındaki ilişki için H0 hipotezi reddedilirken (sig<0,05) H8 hipotezi kabul edilir. Yani başka bir ifade ile bu düzeyler ile finansal performans arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İstatistiksel açıdan anlamlı bulunan bu düzeyler ile regresyon denklemi kurulur. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

Finansal Performans = 1,033 + 0,657 Keşifsel İnovasyon Stratejisi + 0,118 Artırımsal İnovasyon Stratejisi

Finansal performansla;

❖ Keşifsel inovasyon stratejisi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Keşifsel inovasyon stratejisi 1 birim arttığı zaman finansal performans 0,657 birim artacaktır. Yani başka bir ifade ile keşifsel inovasyon stratejisi finansal performansı yüzde 65,7 oranında pozitif yönde etkilemektedir.

❖ Artırımsal inovasyon stratejisi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Artırımsal inovasyon stratejisi 1 birim arttığı zaman finansal performans 0,118 birim artacaktır. Yani başka bir ifade ile artırımsal inovasyon stratejisi finansal performansı yüzde 11,8 oranında pozitif yönde etkilemektedir.

5.5.2.2.2. Çevresel Performans ile Girişimciliğin Düzeyleri Arasındaki İlişki

Çevresel performans ile girişimciliğin düzeyleri arasındaki ilişki regresyon analizi ile irdelenmiştir. Yapılan regresyon analizinde backward yöntemi kullanılmış ve analiz sonucunda regresyon modeli için hesaplanan sig değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Regresyon modelinin açıklama yüzdesi 0,527'dir. Bu açıklama yüzdesi yeterli bir açıklama yüzdesidir. Kullanılan backward yöntemi sonucunda 4 yineleme yapılmış ve modelden sırası ile örgütsel yenilenme (sig=0,916), proaktiflik (sig=0,277) ve risk alma eğilimi (sig=0,226) düzeyleri çıkarılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki anlamlı bulunmayan düzeylerin modelden çıkartılmış ve en son hali aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo-23 Çevresel Performans ile Girişimciliğin Düzeyleri Arasındaki İlişki

Kurulan model için hesaplanan sig. değeri 0,000'dır. Modelin açıklama yüzdesi (R ²) 0,527'dir. Backward yöntemi yineleme sayısı 4'dür.						
	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	Sig. Değeri
Çevresel Performans	(Constant)	,962	,194		4,961	,000
	Yenilikçilik	1,990	,184	1,789	10,830	,000
	Rekabetçi Agresiflik	-,529	,126	-,478	-4,210	,000
	Çevrenin Rekabetçi Yapısı	-,696	,093	-,734	-7,490	,000

H0: Çevresel performans düzeyleri, girişimciliğin düzeylerini etkilenmemektedir.

H9: Çevresel performans düzeyleri, girişimciliğin düzeylerini etkilenmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda hesaplanan sig değerlerine göre B0 (sig=0,000), yenilikçilik (sig=0,000), rekabetçi agresiflik (sig=0,000) ve çevrenin rekabetçi yapısı (sig=0,000) düzeyleri ile çevresel performans arasındaki ilişki için H0 hipotezi reddedilirken (sig<0,05) H9 hipotezi kabul edilir. Yani başka bir ifade ile bu düzeyler ile çevresel performans arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İstatistiksel açıdan anlamlı bulunan bu düzeyler ile regresyon denklemi kurulur. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

Çevresel Performans = 0,962 + 1,990 yenilikçilik – 0,529 Rekabetçi Agresiflik - 0,696 çevrenin rekabetçi yapısı

Çevresel performansla;

❖ Yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yenilikçilik 1 birim arttığı zaman çevresel performans 1,990 birim artacaktır. Yani başka bir ifade ile yenilikçilik çevresel performansı yüzde 199,0 oranında pozitif yönde etkilemektedir.

❖ Rekabetçi Agresiflik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Rekabetçi agresiflik 1 birim arttığı zaman çevresel performans 0,529 birim azalacaktır. Yani başka bir ifade ile rekabetçi agresiflik çevresel performansı yüzde 52,9 oranında negatif yönde etkilemektedir.

❖ Çevrenin rekabetçi yapısı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Çevrenin rekabetçi yapısı 1 birim arttığı zaman çevresel performans 0,197 birim azalacaktır. Yani başka bir ifade ile çevrenin rekabetçi yapısı çevresel performansı yüzde 19,7 oranında negatif yönde etkilemektedir. Sürekli değişen rekabette işletmelerin girişimci yönlülük ve iç-girişimcilik faaliyetleri, gerek mevcut duruma uyum sağlamak, gerekse yeni ortaya çıkan fırsatları yakalamak adına stratejik önem taşır. Dahası, işletmelerin faaliyet gösterdiği alanda, rakiplerine göre daha farklı olma, müşteri ihtiyaçlarını daha etkili karşılama ve rekabette öne çıkabilme durumu, girişimci yönlülüğe ve iç-girişimciliğe verdiği önem ile eşleşmektedir. İşletmelerin bu öneme bağlı performanslarını değerlendirmesi ve artırması beklenir.

5.5.2.2.3. Ekonomik Performans ile Girişimciliğin Bileşenleri Düzeyleri Arasındaki İlişki

Ekonomik performans ile girişimciliğin düzeyleri arasındaki ilişki regresyon analizi ile irdelenmiştir. Yapılan regresyon analizinde backward yöntemi kullanılmış ve analiz sonucunda regresyon modeli için hesaplanan sig değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Regresyon modelinin açıklama yüzdesi 0,598'dir. Bu açıklama yüzdesi yeterli bir açıklama yüzdesidir. Kullanılan backward yöntemi sonucunda 4 yinleme yapılmış ve modelden sırası ile risk alma eğilimi (sig=0,223), proaktiflik (sig=0,145) ve örgütsel yenilenme (sig=0,352) düzeyleri çıkarılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki anlamlı bulunmayan düzeylerin modelden çıkartılmış ve en son hali aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo-24 Ekonomik Performans ile Girişimciliğin Düzeyleri Arasındaki İlişki

Kurulan model için hesaplanan sig. değeri 0,000'dır. Modelin açıklama yüzdesi (R^2) 0,598'dir. Backward yöntemi yinleme sayısı 4'dür.						
	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	Sig. Değeri
Ekonomik Performans	(Constant)	,794	,183		4,348	,000
	Yenilikçilik	2,296	,173	2,022	13,278	,000
	Rekabetçi Agresiflik	-,940	,118	-,832	-7,943	,000
	Çevrenin Rekabetçi Yapısı	-,559	,087	-,578	-6,400	,000

H0: Ekonomik performans düzeyleri, girişimciliğin bileşenlerini etkilenmemektedir.

H10: Ekonomik performans düzeyleri, girişimciliğin bileşenlerini etkilenmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda hesaplanan sig değerlerine göre B0 (sig=0,000), yenilikçilik (sig=0,000), rekabetçi agresiflik (sig=0,000) ve çevrenin rekabetçi yapısı (sig=0,000) düzeyleri ile ekonomik performans arasındaki ilişki için

H0 hipotezi reddedilir (sig<0,05) ve H10 hipotezi kabul edilir. Yani başka bir ifade ile bu düzeyler ile ekonomik performans arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İstatistiksel açıdan anlamlı bulunan bu düzeyler ile regresyon denklemi kurulur. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

Ekonomik Performans = 0,794 + 2,296 yenilikçilik – 0,940 Rekabetçi Agresiflik - 0,559 çevrenin rekabetçi yapısı

Ekonomik performansla;

❖ Yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yenilikçilik 1 birim arttığı zaman ekonomik performans 2,296 birim artacaktır. Yani başka bir ifade ile yenilikçilik ekonomik performansı yüzde 229,6 oranında pozitif yönde etkilemektedir.

❖ Rekabetçi agresiflik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Rekabetçi agresiflik 1 birim arttığı zaman ekonomik performans 0,940 birim azalacaktır. Yani başka bir ifade ile Rekabetçi agresiflik ekonomik performansı yüzde 94,0 oranında negatif yönde etkilemektedir.

❖ Çevrenin rekabetçi yapısı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Çevrenin rekabetçi yapısı 1 birim arttığı zaman ekonomik performans 0,559 birim azalacaktır. Yani başka bir ifade ile çevrenin rekabetçi yapısı ekonomik performansı yüzde 55,9 oranında negatif yönde etkilemektedir.

5.5.2.2.4. Sosyal Performans ile Girişimciliğin Bileşenleri Düzeyleri Arasındaki İlişki

Sosyal performans ile girişimciliğin düzeyleri arasındaki ilişki regresyon analizi ile irdelenmiştir. Yapılan regresyon analizinde backward yöntemi kullanılmış ve analiz sonucunda regresyon modeli için hesaplanan sig değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Regresyon modelinin açıklama yüzdesi 0,611'dir. Bu açıklama yüzdesi oldukça yüksek bir açıklama yüzdesidir. Kullanılan backward yöntemi sonucunda 4 yineleme yapılmış ve modelden sırası ile risk alma eğilimi (sig=0,252), örgütsel yenilenme (sig=0,109) ve proaktiflik (Sig=0,298) düzeyleri çıkarılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki anlamlı bulunmayan düzeylerin modelden çıkartılmış ve en son hali aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo-25 Sosyal Performans ile Girişimciliğin Düzeyleri Arasındaki İlişki

Kurulan model için hesaplanan sig. değeri 0,000'dır. Modelin açıklama yüzdesi (R ²) 0,611'dir. Backward yöntemi yineleme sayısı 4'dür.						
	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	Sig. Değeri
Sosyal Performans	(Constant=Sabit)	,733	,185		3,964	,000
	Yenilikçilik	2,430	,175	2,079	13,872	,000
	Rekabetçi Agresiflik	-1,100	,120	-,946	-9,173	,000
	Çevrenin Rekabetçi Yapısı	-,522	,089	-,524	-5,898	,000

H0: Sosyal performans düzeyleri, girişimciliğin bileşenlerini etkilememektedir.

H11: Sosyal performans düzeyleri, girişimciliğin bileşenlerini etkilemektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda hesaplanan sig değerlerine göre B0 (sig=0,000), yenilikçilik (sig=0,000), rekabetçi agresiflik (sig=0,000) ve çevrenin rekabetçi yapısı (sig=0,000) düzeyleri ile sosyal performans arasındaki ilişki için H0 hipotezi reddedilir (sig<0,05) ve H11 kabul edilir. Yani başka bir ifade ile bu düzeyler ile sosyal performans arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İstatistiksel açıdan anlamlı bulunan bu düzeyler ile regresyon denklemi kurulur. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

Sosyal Performans = 0,773 + 2,430 yenilikçilik – 1,100 Rekabetçi Agresiflik - 0,522 çevrenin rekabetçi yapısı

Sosyal performansla;

❖ Yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yenilikçilik 1 birim arttığı zaman sosyal performans 2,430 birim artacaktır. Yani başka bir ifade ile yenilikçilik sosyal performansı yüzde 243,0 oranında pozitif yönde etkilemektedir.

❖ Rekabetçi agresiflik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Rekabetçi agresiflik 1 birim arttığı zaman sosyal performans 1,100 birim azalacaktır. Yani başka bir ifade ile rekabetçi agresiflik sosyal Performansı yüzde 110,0 oranında negatif yönde etkilemektedir.

❖ Çevrenin rekabetçi yapısı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Çevrenin rekabetçi yapısı 1 birim arttığı zaman sosyal performans 0,522 birim azalacaktır. Yani başka bir ifade ile çevrenin rekabetçi yapısı Sosyal performansı yüzde 52,2 oranında negatif yönde etkilemektedir.

5.5.2.3. Sürdürülebilirlik Faktörleri Düzeyleri ile İnovasyon Stratejileri Düzeyleri Arasındaki İlişki

Bu bölümde Sürdürülebilirlik Faktörleri Düzeyleri ile İnovasyon Stratejileri Düzeyleri Arasındaki İlişki konusu; çevresel performans ile inovasyon stratejileri düzeyleri arasındaki ilişki, ekonomik performans ile inovasyon stratejileri arasındaki ilişki, sosyal performans ile inovasyon stratejileri arasındaki ilişki, regresyon analizi ile saptanan ilişkiler tablosu olmak üzere dört alt başlık içerisinde ele alınacaktır.

5.5.2.3.1. Çevresel Performans ile İnovasyon Stratejileri Düzeyleri Arasındaki İlişki

Çevresel performans ile inovasyon stratejileri düzeyleri arasındaki ilişki regresyon analizi ile irdelenmiştir. Yapılan regresyon analizinde backward yöntemi kullanılmış ve analiz sonucunda regresyon modeli için hesaplanan sig değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Regresyon modelinin açıklama yüzdesi 0,977'dir. Bu açıklama yüzdesi oldukça yüksek bir açıklama yüzdesidir. Kullanılan backward yöntemi sonucunda 1 yineleme yapılmıştır. Yani Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin tamamı anlamlı bulunmuştur ve hiç değişken modelden çıkarılmamıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo-26 Çevresel Performans ile İnovasyon Stratejileri Düzeyleri Arasındaki İlişki

Kurulan model için hesaplanan sig. değeri 0,000'dır. Modelin açıklama yüzdesi (R ²) 0,977'dir. Backward yöntemi yineleme sayısı 1'dir.						
Çevresel Performans	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart t B	T-Değeri	Sig. Değeri
	(Constant=Sabit)	-,194	,039		-5,025	,000
	Keşifsel İnovasyon Stratejisi	1,387	,024	1,328	58,922	,000
	Artırımsal İnovasyon Stratejisi	-,346	,021	-,374	-16,575	,000

H0: Çevresel performans düzeyleri, inovasyon stratejilerini etkilenmemektedir.

H12: Çevresel performans düzeyleri, inovasyon stratejilerini etkilenmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda hesaplanan sig değerlerine göre B0 (sig=0,000), keşifsel inovasyon stratejisi (sig=0,000) ve artırımsal inovasyon stratejisi (sig=0,000) düzeyleri ile çevresel performans arasındaki ilişki için H0 hipotezi reddedilir (sig<0,05) ve H12 kabul edilir. Yani başka bir ifade ile bu düzeyler ile çevresel performans arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İstatistiksel açıdan anlamlı bulunan bu düzeyler ile regresyon denklemi kurulur. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

Çevresel Performans = -0,194 + 1,387 Keşifsel İnovasyon Stratejisi - 0,346 Artırımsal İnovasyon Stratejisi

Çevresel performansla;

❖ Keşifsel inovasyon stratejisi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Keşifsel inovasyon stratejisi 1 birim arttığı zaman Çevresel performans 1,387 birim artacaktır. Yani başka bir ifade ile keşifsel inovasyon stratejisi çevresel performansı yüzde 138,7 oranında pozitif yönde etkilemektedir.

❖ Artırımsal inovasyon stratejisi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Artırımsal inovasyon stratejisi 1 birim arttığı zaman çevresel performans 0,346 birim azalacaktır. Yani başka bir ifade ile artırımsal inovasyon stratejisi çevresel performansı yüzde 34,6 oranında negatif yönde etkilemektedir.

5.5.2.3.2. Ekonomik Performans ile İnovasyon Stratejileri Düzeyleri Arasındaki İlişki

Ekonomik performans ile inovasyon stratejileri düzeyleri arasındaki ilişki regresyon analizi ile irdelenmiştir. Yapılan regresyon analizinde backward yöntemi kullanılmış ve analiz sonucunda regresyon modeli için hesaplanan sig. değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Regresyon modelinin açıklama yüzdesi 0,993'dür. Bu açıklama yüzdesi oldukça yüksek bir açıklama yüzdesidir. Kullanılan backward yöntemi sonucunda 1 yineleme yapılmıştır. Yani Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin tamamı anlamlı bulunmuştur ve hiç değişken modelden çıkarılmamıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo-27 Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

Kurulan model için hesaplanan sig. değeri 0,000'dır. Modelin açıklama yüzdesi (R ²) 0,993'dir. Backward yöntemi yineleme sayısı 1'dir.						
Ekonomik Performans	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	Sig. Değeri
	(Constant=Sabit)	-,100	,022		-4,604	,000
	Keşifsel İnovasyon Stratejisi	,546	,013	,512	41,314	,000
	Artırımsal İnovasyon Stratejisi	,475	,012	,501	40,446	,000

H0: Ekonomik performans düzeyleri, inovasyon stratejilerini etkilenmemektedir.

H13: Ekonomik performans düzeyleri, inovasyon stratejilerini etkilenmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda hesaplanan sig değerlerine göre B0 (sig=0,000), keşifsel inovasyon stratejisi (sig=0,000) ve artırımsal inovasyon stratejisi (sig=0,000) düzeyleri ile ekonomik performans arasındaki ilişki için H0 hipotezi reddedilir (sig<0,05) ve H13 kabul edilir. Yani başka bir ifade ile bu düzeyler

ile ekonomik performans arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İstatistiksel açıdan anlamlı bulunan bu düzeyler ile regresyon denklemi kurulur. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

Ekonomik Performans = -0,100 + 0,546 Keşifsel İnovasyon Stratejisi - 0,475 Artırımsal İnovasyon Stratejisi

Ekonomik performansla;

❖ Keşifsel inovasyon stratejisi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Keşifsel inovasyon stratejisi 1 birim arttığı zaman ekonomik performans 0,546 birim artacaktır. Yani başka bir ifade ile keşifsel inovasyon stratejisi ekonomik performansı yüzde 54,6 oranında pozitif yönde etkilemektedir.

❖ Artırımsal inovasyon stratejisi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Artırımsal inovasyon stratejisi 1 birim arttığı zaman ekonomik performans 0,475 birim artacaktır. Yani başka bir ifade ile artırımsal inovasyon stratejisi ekonomik performansı yüzde 47,5 oranında pozitif yönde etkilemektedir.

5.5.2.3.3. Sosyal Performans ile İnovasyon Stratejileri Düzeyleri Arasındaki İlişki

Sosyal performans ile inovasyon stratejileri düzeyleri arasındaki ilişki regresyon analizi ile irdelenmiştir. Yapılan regresyon analizinde backward yöntemi kullanılmış ve analiz sonucunda regresyon modeli için hesaplanan sig. değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Regresyon modelinin açıklama yüzdesi 0,986'dür. Bu açıklama yüzdesi oldukça yüksek bir açıklama yüzdesidir. Kullanılan backward yöntemi sonucunda 1 yineleme yapılmıştır. Yani Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin tamamı anlamlı bulunmuştur ve hiç değişken modelden çıkarılmamıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo-28 Sosyal Performans ile İnovasyon Stratejileri Düzeyleri Arasındaki İlişki

Kurulan model için hesaplanan sig. değeri 0,000'dır. Modelin açıklama yüzdesi (R ²) 0,986'dir. Backward yöntemi yineleme sayısı 1'dir.						
Sosyal Performans	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	Sig. Değeri
	(Constant=Sabit)	-,090	,017		-5,267	,000
	Keşifsel İnovasyon Stratejisi	,293	,010	,267	28,325	,000
	Artırımsal İnovasyon Stratejisi	,725	,009	,744	78,873	,000

H0: Sosyal performans düzeyleri, inovasyon stratejilerini etkilenmemektedir.

H14: Sosyal performans düzeyleri, inovasyon stratejilerini etkilenmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda hesaplanan sig değerlerine göre B0 (sig=0,000), keşifsel inovasyon stratejisi (sig=0,000) ve Artırımsal inovasyon stratejisi (sig=0,000) düzeyleri ile sosyal performans arasındaki ilişki için H0 hipotezi reddedilir (sig<0,05) ve H14 hipotezi kabul edilir. Yani başka bir ifade ile bu düzeyler ile sosyal performans arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İstatistiksel açıdan anlamlı bulunan bu düzeyler ile regresyon denklemi kurulur. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

Sosyal Performans = -0,090 + 0,293 Keşifsel İnovasyon Stratejisi - 0,725 Artırımsal İnovasyon Stratejisi

Sosyal performansla;

❖ Keşifsel inovasyon stratejisi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Keşifsel inovasyon stratejisi 1 birim arttığı zaman sosyal performans 0,293 birim artacaktır. Yani başka bir ifade ile keşifsel inovasyon stratejisi sosyal performansını yüzde 29,3 oranında pozitif yönde etkilemektedir.

❖ Artırımsal inovasyon stratejisi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Artırımsal inovasyon stratejisi 1 birim arttığı zaman Sosyal performans 0,725 birim

artacaktır. Yani başka bir ifade ile artırimsal inovasyon stratejisi, sosyal performansı yüzde 72,5 oranında pozitif yönde etkilemektedir

5.5.3. Regresyon Farklılıklar Tablosu

Tablo-29 Regresyon Tablolarındaki Saptanan Farklılıklar

Farklılık Var = V, Farklılık Yok = Y					
	Finansal Performans	Finansal Olmayan Performans	Çevresel Performans	Ekonomik Performans	Sosyal Performans
Yenilikçilik	V	V	V	V	V
Proaktiflik	V	V	Y	Y	Y
Örgütsel Yenilenme	Y	V	Y	Y	Y
Rekabetçi Agresiflik	Y	V	V	V	V
Çevrenin Rekabetçi Yapısı	V	V	V	V	V
Keşifsel İnovasyon Stratejisi	V	Y	V	V	V
Artırimsal İnovasyon Stratejisi	V	Y	V	V	V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, girişimcilik ve inovasyon stratejilerinin; KOBİ'lerin sürdürülebilirliği ve performansına etkileri kapsamında yapılmıştır. Çalışma için yapılan SPSS analizleri sonucunda elde edilen bulgular, sonuçlar ve öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

Çalışma için yapılan demografik bulgulardan elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar kapsamında geliştirilen öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Gelişmiş veya gelişmekte olan bütün ülkelerde, inovasyon yani yeniliklere katılımında erkek girişimcilerin kadınlardan daha fazla etkin olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan bu çalışmada, öneri olarak; ister kadın olsun ister erkek olsun cinsiyet ayrımı gözetmeksizin çevre tarafından desteklenmeleri, girişimciliği artırarak inovasyonun gerçekleştirilmesine katkı sağlayabilir.

- Yapılan çalışma ile ilgili olarak; özellikle işletmelerde çalışan bireylerin hizmet süreleri arttıkça aidiyetlik duyguları bile birlikte girişimde bulunabilme yetkinliklerini artırdığı hususunun dikkate alınması yararlı olabilecektir.

- Eğitim seviyesinin düşük olduğu işletmelerde, çalışanların girişimcilik özelliklerinin düşük olduğu ve inovasyona katkılarının az olduğu söylenebilir. İşletmelerin çalışanlarının eğitim seviyelerinin yüksek olması; yeniliklere ayak uydurabilme, teknoloji uygulamalarına yansyarak ürün ve hizmet satışlarını olumlu yönde etkileyebilir.

- Genç girişimcilerin günümüz dünyasında sosyal, politik ve ekonomik gelişmelere, tüketicilerin hızla değişen istek ve beklentilerine, teknolojik yeniliklere hızlı reaksiyonlar gösterebildiği de açıkça dile getirilebilir.

- Bu çalışmanın veri toplama bölümü için işletmelerle yapılan görüşmelerde girişimcilerin büyük çoğunluğunu yöneticilerin oluşturduğu görülmüştür. Profesyonel yöneticilerin çağa ayak uydurabilme ve teknolojik yenilikleri yakından takip ederek işletmenin ürün veya hizmet hattına yansıtılmaları işletme açısından önemli yararlar sağlayabilecektir.

Çalışma için yapılan anova analizleri sonucunda oluşturulan tespit ve öneriler;

- Proaktiflik için, mevcut pazarda işletmelerin temel ticari faaliyet alanlarında lider olma girişimleri açısından rakiplerine göre yönetim tekniklerini, yeni ürün/hizmetleri ve teknolojileri daha önce öngörmesi ve sunması ile ilgili iddialı stratejilerin oluşturulması yararlı olabilir (Cinsiyetle proaktiflik arasındaki analizde fark olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmiştir.).

- Ülkelerin refahını sağlamak için girişimci bireylerin üstlenmiş olduğu roller ve işletmeye ya da topluma yapmış olduğu katkılar göz önünde bulundurulduğunda, cinsiyet faktörünün dikkate alınmadan, girişimciliğin desteklenmesi yararlı olabilir (Cinsiyetle yenilikçilik arasındaki analizde fark olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmiştir.).

- İşletmelerin girişimcilik ile inovasyon stratejilerini birlikte değerlendirirken hizmet sürelerine göre risk alma eğilimi, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik, çevrenin rekabetçi yapısı, finansal olmayan performans, finansal performans, keşifsel inovasyon stratejisi, artırimsal inovasyon stratejisi, çevresel performans, ekonomik performans ve sosyal performansa; hizmet süreleri dikkate alınarak faaliyetlerin geliştirilmesi yararlı olabilir (Hizmet süresi ile proaktiflik arasındaki analizde fark olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla H0 hipotezi kabul edilmiştir.).

- İnovasyon için; maliyetlerin azaltılmasından çok, işletmelerdeki organizasyonlara, süreçlere veya ürünlere yeni değerler ve özellikler katılması şartıyla benzerlerinden ayrılması, fark yaratılması sürecinde yararlı olabilecektir (Öğrenim durumu ile risk alma eğilimi, yenilikçilik, örgütsel yenilenme ve rekabetçi agresiflik arasındaki analizde fark olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H3 hipotezi kabul edilmiştir.).

- Girişimcilerin risk almaktan kaçınması orta ve özellikle uzun dönemde rekabet üstünlüğünün sürdürülemezlik kaybedilmesine, değişen pazar koşullarına uyum sağlanamayarak pazarın dışarısında kalınmasına neden olabilir. Dolayısıyla öneri olarak; işletme yönetiminin çalışanlarına onları cesaretlendirerek, güven verebilecek risk almalarını teşvik edebilecek ve girişimcilik ruhunu canlandırabilecek bir eğitim planlaması yapması gereklidir. Böylece çalışanlar inovatif düşünce yapısı ile inovasyon projelerinde aktif rol alabilirler (Öğrenim durumu ile proaktiflik, çevrenin rekabetçi yapısı, finansal olmayan performans, finansal performans, keşifsel inovasyon stratejisi, artırimsal inovasyon stratejisi, çevresel performans, ekonomik performans ve sosyal performans arasındaki analizde fark olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla H0 hipotezi kabul edilmiştir.).

- Hizmet, süreç, hammadde, ürün, pazar, endüstri veya bunların birleşimleri açısından yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ve uygulanması gerekmektedir. Böylece "örgüt içi girişimciliğin" tanımlanması başka bir ifade ile değer yaratma ile sonuçlanabilecek olan kurumsal girişimciliğin, süreçlerini etkileyen unsurların ortaya konulması ve ölçülmesi işletme açısından önemli faydalar sağlayabilir (Yaş ile çalışmanın düzeyleri arasındaki analizde fark olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla H0 hipotezi kabul edilmiştir.).

- İşletmelerin girişimcilik ile inovasyon stratejilerini birlikte değerlendirirken yaş faktörü ile risk alma eğilimi, yenilikçilik, proaktiflik, örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik, çevrenin rekabetçi yapısı, finansal olmayan performans, finansal performans, kişisel inovasyon stratejisi, artırımsal inovasyon stratejisi, çevresel performans, ekonomik performans ve sosyal performansa göre farklılık durumunun yöneticiler tarafından dikkate alınması önemli faydalar sağlayabilecektir (Yaş ile çalışmanın düzeyleri arasındaki analizde farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla H0 hipotezi kabul edilmiştir.).

- Şirket girişimciliği ikliminin oluşturulmasında; öncelikle firmanın teşebbüsleri, sonrasında yeniliğe olan bağlılık, yani yeni girişimleri destekleme, yeni ticari faaliyetler yaratma, yeni pazarlara girme ve son olarak stratejik yenilenme ile rekabet yeteneğini güçlendirmenin dikkate alınması gerekmektedir (Görev değişkeni ile çalışmanın düzeyleri arasındaki analizde fark olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H0 hipotezi kabul edilmiştir.).

Çalışma için yapılan regresyon analizleri sonucunda ortaya çıkan sonuçlar ve geliştirilen öneriler şu şekilde sıralanabilir;

- Girişimciler, elde edilen geri bildirimlere yani performans değerlendirmelerine yönelik düzgün, doğru ve hatasız karar alabilecek, etkili bir sisteme sahip olmalıdır. Dolayısıyla öneri olarak; finansal performansın artırılmasında girişimcilik düzeyinin artırılması fayda sağlayabilir (Finansal performans ile girişimcilik düzeylerinden yenilikçilik, proaktiflik ve çevrenin rekabetçi yapısı arasındaki analizde fark olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H6 hipotezi kabul edilir.).

Girişimcilik faaliyetlerinde yenilik ve uyum sağlama başarısı, işletmenin dış çevresine ve rekabet ortamına uyumlu olabilmek için değişebilme yeteneğini ifade etmektedir. Dolayısıyla öneri olarak; girişimciler çevrenin rekabetçi yapısına uyum sağladıkça finansal olmayan performans ve girişimcilik düzeyleri de aynı doğrultuda etkileneceği için işletmelerin hem finansal olmayan performans hem de girişimciliğin artırılması için gerekli olan çalışmaları yapması yararlı olabilir (Finansal olmayan performans ile girişimcilik düzeylerinden yenilikçilik, proaktiflik örgütsel yenilenme, rekabetçi agresiflik ve çevrenin rekabetçi yapısı arasındaki analizde fark olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H7 hipotezi kabul edilir.).

- Hem mikro boyutta işletmeler açısından hem de makro boyutta ülkeler açısından inovasyonun önemli bir yeri bulunmaktadır. İşletmelerin uygulayacağı inovasyon stratejilerini düzgün ve kontrol bir şekilde üretim hattına yansıtmaları gereklidir. Böylece işletmelerin finansal performans göstergelerinin olumlu sonuçlanması mümkün olabilecektir (Finansal performans ile inovasyon stratejileri

(keşifsel ve artırimsal inovasyon) arasındaki analizde fark olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H8 hipotezi kabul edilir).

- Çevredeki bu değişim sayısı çok fazla, çok hızlı ve karşılıklı ilişkileri yoğun olduğu zaman bu faaliyet, olay veya unsurlar işletmeler için belirsiz ve tehdit dolu bir durum oluşturabilmektedir. İşletmelerin, çevresel değişimlere cevap verebilmek ve faaliyetlerini çevresel unsurlarla karşılıklı etkileşim içerisinde yerine getirebilmeleri için kesinlikle inovatif bir düşünce yapısını benimsemeleri gerekmektedir (Çevresel performans ile yenilikçilik, rekabetçi agresiflik ve çevrenin rekabetçi yapısı arasındaki analizde fark olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H9 hipotezi kabul edilir).

- İşletmelerin ekonomik performansı ile yenilikçilik anlayışı yükseldikçe, rekabetçi agresiflik yapısı ve çevrenin rekabetçi yapısına karşı ayakta durabilme gücü artabilecektir. Çünkü inovasyon, işletmelerin ekonomik verimliliğini arttıran bir unsurdur. Bu nedenle inovasyon, işletmeler için istihdamın, yaşam kalitesinin ve ekonomik büyümenin, artan anahtar konumunda olduğu dikkate alınmalıdır (Ekonomik performans ile yenilikçilik, rekabetçi agresiflik ve çevrenin rekabetçi yapısı arasındaki analizde fark olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H10 hipotezi kabul edilir).

- İşletmenin sosyal performansı artış gösterdikçe yenilikçilik, rekabetçi agresiflik ve çevresinin rekabetçi yapısına karşı gücü artacaktır. Bunun için işletmelerin sosyal amaçlar belirlemesi bu doğrultuda sosyal programlar planlaması ve uygulaması gerekmektedir. Çünkü işletmelerin sosyal performans açısından bütün karar verme süreçlerinde ve uygulamalarında etik duyarlılığa dikkat etmesi kendilerine önemli faydalar sağlayabilir (Sosyal performans ile yenilikçilik, rekabetçi agresiflik ve çevrenin rekabetçi yapısı arasındaki analizde fark olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H11 hipotezi kabul edilir.).

- Çevresel performans ile keşifsel inovasyon ve artırimsal inovasyon stratejileri arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla öneri olarak; girişimcilerin keşifsel inovasyon ya da artırimsal inovasyon stratejilerinden elde edeceği sonuçların işletmenin çevresel performansı ile doğru orantılı sonuçlar doğuracaktır. Böylece girişimciler doğru performans değerlendirmesi yöntemi rakiplerine göre kendileri için önceliklerin belirlenmesi, ilerlemenin izlenebilmesi ve problemler alanların analizi aşamasında büyük avantajlar elde edebileceklerdir (Çevresel performans ile yenilikçilik, rekabetçi agresiflik ve çevrenin rekabetçi yapısı arasındaki analizde fark olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H12 hipotezi kabul edilir.)

- Bir girişimcinin psikolojik ve iktisadi güdülerle bir inovasyonu iktisadi hayata sokmasıyla ekonomik büyüme başlamakta ve bununla birlikte diğer girişimcilerin

kendisini izleyerek inovasyon çalışmalarını taklit ederek sürecin devam etmekte olduğu ifade edilmektedir. Sonuç olarak oluşan sürekliliği sağlanabilen inovasyon, işletmelerin büyümesine ve gelişmesine yol açabilir (Ekonomik performans ile kişisel inovasyon ve artırımsal inovasyon stratejileri arasındaki analizde fark olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H13 hipotezi kabul edilir.).

- Yeniliği, ulusal sosyo-ekonomik politikalarının merkezine yerleştirmeye çalışan ülkelerin, öncelikle toplumda yenilik kültürünün oluşturulup yaygınlaştırılması ve bireylerin yenilikçilik eğilimlerini davranışa yönlendirmeleri yönünde adımlar atılması gerekmektedir. Yenilikçiliğin; istihdam yaratan, çevrenin korunmasına katkı sağlayan ve eşitsizlikleri ortadan kaldırmaya yönelik toplumsal eğilimlerin alt sistemini içeren bir süreç olduğunun bilinmesi girişimcilere önemli faydalar sağlayabilir (Sosyal performans ile kişisel inovasyon ve artırımsal inovasyon stratejileri arasındaki analizde fark olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H14 hipotezi kabul edilir.).

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AGSTER Rainer et al., **Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve KOBİ'ler: En İyi Uygulamalar**, (Derleyen: Alev Acar ve Seda Yıldırım), Halkbank Yayınları, İstanbul, 2010.
- AKAY Hale, **Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme- Strateji Geliştirme**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2007.
- BABACAN Muazzez, vd., **İlkeler ve İşlevlerle İşletme**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012.
- BARRY Thomas H., **Marketing of Innovation**, LEIA Technological Development Centre Press, New-York, 2007.
- BAŞAR Mehmet vd., **Girişimcilik**, Açık öğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 2013.
- BAYÜLKEN Yavuz ve Cahit Kütükoğlu, **Gürol ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ'ler)**, TMMOB Makina Mühendisleri Odası Oda Raporu, Ankara, 2012.
- BOZKURT Özlem Çetinkaya, **Dünyada ve Türkiye'de Girişimcilik Eğitimi: Başarılı Girişimciler ve Öğretim Üyelerinden Öneriler**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011.
- BTSO Etüd ve Ar-Ge, İnovasyon Nedir Şirketlere Ne Getirir, **Bursa Ticaret ve Sanayi Odası**, Bursa, 2007.
- BÜYÜKUSLU Ali Rıza, **İnovasyon ve Girişimcilik "Ekonomisi ve Yönetimi" Üzerine Yazılar**, Derin Yayınları, İstanbul, 2015.
- ÇETİN Canan, **Temel İşletmeciliğe Giriş**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015.
- DERMORT Rose, **Risk-Taking in International Politics**, The University of Michigan Press, America, 1998.
- DİNGEE Alexander L. M. vd., "Characteristics of a Successful Entrepreneurial Management Team", **Pratts Guide to Venture Capital Sources**, Securities Data Publishing, Inc., NY, NY, 1995, 1-5.
- DÖM Serpil, **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.
- ECKARDT Ute, **Promotion of Education and Employment**, KfW Position Paper, Köln, 2012.
- ELÇİ Şirin ve İhsan Karataylı, **İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı**, Technopolis Group, 2008.
- ELÇİ Şirin, **İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı**, İNOMER, 2008-2014.
- EREN Erol, **Stratejik Yönetim İşletme ve Politikası**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2000.
- ERTÜRK Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2013.
- ERTÜRK Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.
- European Commission, **Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union**, European Union, Belgium, 2011.
- GÜLSEÇEN Sevinç, **Bilgi Yönetimi**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2015.

- GÜRKAN Günay Çetin, **İnovasyon ve Fikir Kaynağı Olarak Yönlendirilen Kullanıcılar**, Paradigma Akademi Yayınları, Ankara, 2013.
- GÜROL Mehmet Ali, **Küresel Arena'da Girişimci ve Girişimcilik**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006.
- HOBİKOĞLU Elif Haykır, **Yeni Ekonomide İnovasyon**, İktisadi Araştırmalar Vakfı, İstanbul, 2015.
- HORTH David, **Innovation Leadership**, White Paper, Belgium, 2015.
- JUNCKER Jean-Claude, **User Guide to the SME Definition**, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2015.
- KARABULUT A. Tuğba, **Girişimcilik ve Sürdürülebilirliği**, Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul, 2009.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013.
- KÜÇÜK Orhan, **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013.
- MARANGOZ Mehmet, **Öğrenme Yönlülük ve İnovasyon Yönlülüğün Müşteri Yönlülük Açısından Önemi**, Ankara Sanayi Odası Yayını, Ankara, 2010.
- MARİA Lut Dina, **New Approaches on Innovation Process in the Context of Knowledge-Based Economy**, Implications For Romanian Enterprises Anale: Seria Stiinte Economice, Timişoara, 2012.
- MİRZE S. Kadri, **İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma Sosyal, İnsanı ve Fiziki Yapılandırma**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2016.
- MUCUK İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2014.
- MULGAN Geoff vd., **Social Innovation**, Oxford Saïd Business School Press, İngiltere, 2006.
- OECD, **Innovation and Growth Rationale for an Innovation Strategy**, OECD University Press, 2008.
- ÖRÜCÜ Edip vd., **KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama**, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 1. Basım, Kütahya, 2013.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve Tuncer Tokol, **İşletme**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012.
- ŞEN Erdal, **Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2017.
- ŞEN Erdal, "İşletmelerde Yönetim ve Strateji", **Genel İşletme**, (Editör: İzzet Gümüş), İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2017.
- TAYLOR Philippa and Bill Noye, **Performers: Resilient, Adaptable, Sustainable**, The University of Adelaide, Australia, 2013.
- TEK Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1999.
- TUNCER Doğan, vd., **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2008.

- Türkiye Genç İşadamları Derneği, **Ekonomik Kalkınmada Girişimciliğin Önemi ve Değişen Girişimcilik Nitelikleri**, Simga Ofis Matbaacılık, İstanbul, 1993.
- UZ Reha vd., **Risk Yönetimi ve Basel II'nin KOBİ'lere Etkileri**, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, 2004.
- WOOLLE Jennifer L., **The Space Between: Building the Infrastructure for Entrepreneurship in Nascent Markets**, Working Paper, Santa Clara University Leavey School of Business 500 El Camino Real, 2011.
- YELKİKALAN Nazan vd., **Girişimcilik**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013.
- YILMAZ Cengiz vd., **Satış Yönetimi**, Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 2013.
- YILMAZ Hüseyin, **Güçlendirici Liderlik**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2011.
- YILMAZ Hüseyin, **Stratejik İnovasyon Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015.

MAKALELER

- AKBOLAT Mahmut, "Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow'un Stratejik Tipolojisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009, Cilt: 11, Sayı: 3, 127-146.
- AKDENİZ M. Billur, "KOBİ'lerin Ekonomik ve Sosyal Yapı İçindeki Yerleri, Destekleyici Kurumsal Çevreleri ve Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Yeniden Yapılandırılmaları", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2015, Sayı: 13, 1-22.
- AKEHURST Gary vd., "Job Satisfaction and Commitment in the Entrepreneurial SME", **Small Business Economy Journal**, 2009, No: 32, 277-289.
- AKGÜL Urungu, "Sürdürülebilir Kalkınma: Uygulamalı Antropolojinin Eylem Alanı", **Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Antropoloji Dergisi**, 2010, Cilt: 24, 133-164.
- AKYÜZ Yılmaz, "Ekonomik Katma Değer (EVA) ve Pazar Katma Değer (MVA) Analizi: İMKB'DE İşlem Gören Seramik İşletmelerinde Bir Uygulama", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2013, Cilt: 18, 339-356.
- ALPARSLAN Sümeyra, "Yenilik (Innovation) ve İcat (Invention) Kavramları Arasındaki İlişki: Metaforlarla Keşfedici Bir Araştırma", **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2015, Cilt: 3, Sayı: 2, 143-164.
- ALTUNTAŞ Furkan Fahri ve Fatma Zehra Tan, "KOBİ'lerin Ortaklık Modelleri Algılamalarının Analizi: Karabük İli Örneği", **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2017, Cilt: 7, Sayı: 1, 351-394.
- ANTONY Paulraj, "Understanding the Relationships Between Internal Resources and Capabilities, Sustainable Supply Management and Organizational Sustainability", **Journal of Supply Chain Management**, 2011, Volume: 47, Issue:1, 19-37.
- ARACI Hakan ve Filiz Yüksel, "Sürdürülebilirlik Performansının Ölçülmesi: BİST Sürdürülebilirlik Endeksindeki İşletmelerin Sürdürülebilir Katma Değerinin Hesaplanması", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 2016, Cilt: 30, 786-801.

- ARSLANTAŞ Cem Cüneyt, "Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt Kültürünün Belirlenmesinde Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlar", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2015, Cilt: 3, 105-126.
- AŞKIN Ayşin vd., "Tarihsel Süreçte Girişimcilik Kavramı ve Gelişimi", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2011, Cilt: 6, Sayı: 2, 55-72.
- AYLAN Serkan ve Hakan Koç, "İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2017, Cilt: 19, Sayı: 2, 564-585.
- BASIM Nejat ve Harun Şeşen, "Çalışanların Kontrol Odaklarının Örgüt İçi Girişimcilik Tutumları İle İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi**, 2011, Cilt: 63, Sayı: 3, 49-64.
- BAŞAT Hümeysra Töre, "Çok Boyutlu Bir Performans Ölçüm Modeli Olarak Performans Prizması ve" The London Youth" Örneği", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2015, Cilt: 13, Sayı: 1, 13-37.
- BAYRAKTAROĞLU Serkan, "Girişimcilik Ders Notları", **Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2013, Cilt: 1, Sayı: 98.
- BAYÜLKEN Yavuz ve Cahit Kütükoğlu, "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ'ler)", TMMOB, **Makina Mühendisleri Odası**, Oda Raporu, 2012.
- BEKTAŞ Çetin ve Mehmet Ali Köseoğlu, "Aile İşletmecilik Kültürünün Girişimcilik Eğilimine Etkileri ve Bir Alan Araştırması", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2007, Cilt: 9, Sayı: 13, 297-317.
- BERGLUND Henrik, "Opportunities as Existing And Created: a Study of Entrepreneurs in The Swedish Mobile Internet Industry", **Journal of Enterprising Culture**, 2007, Volume: 17, No: 3, 243-273.
- BİLMEZ Esra, "Kriz Döneminde Kurumsal İtibar Yönetiminin Önemi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi**, 2011, Cilt: 14, Sayı: 1-2, 173-188.
- BİRKAN Arslan, "KOSGEB Finansman Desteklerinin KOBİ'lerin Finansal Etkinliğine Etkisi: Düzce İlinde Bir Uygulama", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, ICAFR 16 2016, Özel Sayısı, 27-39.
- BOLAT Süleyman, "Örtülü Bilgi Kaynaklarının Keşfi ve Somutlaştırılması: Şirince Örneği", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009, Sayı: 34, 339-359.
- BOZKURT Öznur ve Kutbettin Erdurur, "Girişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Eğilimindeki Etkisi: Potansiyel Girişimciler Üzerinde Bir Araştırma", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2013, Cilt: 8, Sayı: 2, 57-78.
- BOZKURT Öznur ve Murat Göral, "Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2013, Cilt: 13, Sayı: 4, 1-14.
- BOZKURT Veysel ve Şenol Baştürk, "KOBİ Girişimcilerinde Risk ve Belirsizlik Algıları: Bursa Örneği", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 2014, Cilt: 64, Sayı: 2, 43-74.
- BULUT Zeki Atıl, "İşletmeler Açısından Kapasite Planlaması ve Kapasite Planlamasına Etki Eden Faktörler", **Mevzuat Dergisi**, 2004, Sayı: 80, 56-87.

- CARDOSO Fernando de Sousa vd., "Creativity, Innovation and Collaborative Organizations", *The International Journal of Organizational Innovation*, 2012, Volume: 5, No: 1, 1-39.
- CAYMAZ Ebru vd., "İşletmelerde Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi: Küresel İlkeler Sözleşmesi Türkiye Örneği", *Ulusal İşletmecilik Kongresi*, 2014, 1-7.
- CUERVO Alvaro, "Venture Capital–Theoretical Concept", *Management of Financial Services*, Rai University, Lesson 19, 2011, 125-128.
- ÇAĞLIYAN Vural, "Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Cilt: 14, Sayı: 3, 461-479.
- ÇALIPINAR Hatice ve Uğur Baç, "KOBİ'lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2007, Sayı: 2, 445-458.
- ÇANKAYA Sibel Yıldız ve Bülent Sezen, "Ekolojik Yenilik İle Sürdürülebilirlik Performansı Arasındaki İlişkide Çevresel Belirsizliğin Moderatör Etkisi", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2015, Cilt: 11, Sayı: 4, 111-134.
- ÇAVDAR Havva ve Mehmet Çavdar, "İşletmelerde İş gören Bulma ve Seçme Aşamaları", *Deniz Bilimleri ve Mühendislik Dergisi*, 2010, Cilt: 6, Sayı: 1, 79-93.
- ÇELİK Cemile ve Himmet Karadal, "KOBİ'lerin Sorunları ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri: Aksaray ve Mersin Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, Cilt: 16, Sayı: 2, 119-138.
- ÇELİK İsmail Erkan vd., "Yeşil Pazarlamada Sürdürülebilirlik ve Dünya'dan Bir Örnek: Tchibo", *International Conference on Eurasian Economies*, 2016, 278-282.
- ÇETİNTAŞ Hakan, "KOBİ'lerin Rekabet Gücünün Arttırılmasında Çok Uluslu Şirketlerin Rolü", *Kamu-İş Dergisi*, 2002, Cilt: 6, Sayı: 3, 1-17.
- DEMİREL Yavuz ve Zeynep İskân Kubbe, "Örgütsel Öğrenmenin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 2014, Cilt: 6, Sayı: 2, 137-151.
- DEMİR Berna, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Muhasebe", *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2013, Cilt: 2, 225-233.
- DEMİRTAŞ Mine, "Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği", *Marmara Üniversitesi İ.B.B.F. Dergisi*, 2010, Cilt: 6, Sayı: 3, 411-444.
- DENİZ Mehmet, "KOBİ'lerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007, 141-175.
- DENİZ Recep Baki, "İşletmeden Tüketicieye İnternette Satış Faaliyetleri", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2003, Cilt: 6, Sayı: 6, 72-90.
- DİNÇER Abdül Metin vd., "Firmanın Tercih Ettiği Stratejinin Belirlenmesinde Girişimci Tipinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.B.B.F. Dergisi*, 2012, Cilt: 7, Sayı: 2, 241-261.

- DİNLER Arzu Meltem, "İnovasyon ve Risk Sermayesi", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2014, Cilt: 9, Sayı: 1, 183-210.
- DOĞAN Mesut ve Yusuf Topal, "Karlılığı Belirleyen Finansal Faktörler: BIST'te İşlem Gören İmalat Sanayi Firmaları Üzerine Bir Araştırma", **Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2016, Cilt: 3, Sayı: 1, 53-64.
- DOĞAN Selen ve Abdullah Karataş, "Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2011, Sayı: 37, 1-40.
- DURŞUN Şemsettin, "Matematik Öğretimi ve İnovasyon", **Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi**, 2015, Cilt: 5, Sayı: 2, 163-175.
- ELFVING Jennie, "Innovative Entrepreneurs or Entrepreneurial Innovators", **Academic Journal**, 2012, 1-20.
- ENGİN Elif ve Burcu Eker Akgöz, "Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Değerlendirilmesi", **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, 2013, Cilt: 8, Sayı:1, 85-94.
- ERDEM Ferda, "Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2001, Cilt: 1, Sayı: 2, 43-61.
- ERDEN Yelda, "Kamu Ar-Ge Destekleri ve Yenilik Modelleri: Kamu Ar-Ge Politikalarının Meşrulaştırılması İçin Hangi Yenilik Modeli Seçilmeli?", **Ekonomi Bilimleri Dergisi**, 2009, Cilt: 1, Sayı: 2, 26-39.
- ERTURGUT Ramazan ve Serhat Soyşekerci, "Sürdürülebilir Girişimciliğin Önündeki Engeller: Kriz ve Öğrenilmiş Çaresizlik Sarmalında Girişimci-Yöneticiler", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2010, Cilt: 2, 35-46.
- GEÇİKLİ Fatma vd., "Kurumsal İtibarın Bileşenleri ve Parametreleri Üzerine Deneysel Bir Çalışma: Türkiye'nin Öncü Kurumlarından Biri", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2016, Cilt: 20, Sayı: 4, 1549-1562.
- GÖKMENOĞLU Seyit Muharrem vd., "Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Değerlendirmeler", **Rekabet Dergisi**, 2012, Cilt: 3, Sayı: 164.
- GÜMÜŞOĞLU Lale ve Arzu İlsev, "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation", **Journal of Business Research**, 2009, No: 62, 461-473.
- GÜZEL Simla ve Filiz Giray, "Hızlı Büyüyen Kobi'ler Ve Bu İşletmelere Yönelik Destekler", **Ekonomi Bilimleri Dergisi**, 2014, Cilt: 6, Sayı: 1, 33-48.
- HACİOĞLU Güngör, "Pazarlama Performans Ölçütleri: Bir Literatür Taraması", **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2012, Cilt: 19, Sayı: 1, 59-75.
- HAKTANIR M. ve P.J. Haris, "Performance Management Practice in an Independent Hotel Context. A Case Study Approach", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2005, Volume: 17, Issue: 1, 39-50.
- HAMEL Gary and Michael J. Mol, "Management Innovation", **Academy of Management Review**, 2008, Volume: 33, No: 4, 825-845.

- HELVACI M. Akif, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 2002, Cilt: 35, Sayı: 2, 155-169.
- HOBİKOĞLU Elif Haykır, "Entelektüel Sermayenin Önemi, Sınıflandırılması ve Ölçme Yöntemleri: Kurumsal Bir Çerçeve", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2011, Cilt: 1, 86-99.
- HORNSBY Jeffrey S et al., "An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 1993, Volume: 17, Issue: 2, 29-37.
- IŞIK Cem ve Gülümser Keskin, "Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2013, Cilt: 27, Sayı: 1, 41-57.
- IŞIK Nihat vd., "Girişimcilik ve İnovasyon İlişkisi: Teorik Bir Değerlendirme", **Ekonomi, İşletme, Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi**, 2015, Cilt: 1, Sayı: 2, 57-90.
- IŞIK Nihat vd., "Girişimcilik ve İnovasyon İlişkisi: Teorik Bir Değerlendirme", **Kırıkkale Üniversitesi İ.İ.İ.B.F. Ekonomi, İşletme, Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi-JEBPIR**, 2015, Cilt: 1, Sayı: 2, 57-90.
- IŞIK Nihat ve Efe Can Kılınç, "İnovasyon Sistemi Yaklaşımı ve İnovasyon'un Coğrafyası: Türkiye Örneği", **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, 2012, Cilt: 6, Sayı: 1, 169-198.
- IŞIK Nuran Akşit, "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", **Türk İdare Dergisi**, 2010, Sayı: 467, 31-51.
- İBİCİOĞLU Hasan vd., "Üniversite Eğitiminin Girişimcilik Düşüncesinin Değişimine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama", **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 2010, Cilt: 2, Sayı: 1, 53-74.
- İNAL Mehmet Emin ve Ruhan İri, "Bir Hazır Giyim Markasının Pazardaki Değişim Hikâyesi: Lc Waikiki Örneği", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2011, Cilt: 16, Sayı: 1, 445-469.
- İNCEKARA Ahmet ve Elif Haykır Hobikoğlu, "Sürdürülebilir Ekonomik Kalkınma Belirleyicisi Olarak Ekoİnovasyonun Önemi: Dünya ve Türkiye Örneği", **International Conference on Eurasian Economies**, 2014, 1-6.
- KARA Zişan, vd., "Yatırımcı İlişkileri Yönetiminde Güven ve Ekonomiye Etkisi", **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, 2009, Cilt: 5, Sayı: 1, 279-307.
- KARADAĞ Hande, "KOBİ'lerde Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları, Büyüme ve Rekabetçilik: Bir Literatür İncelemesi", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 2014, Sayı: 63, 171-188.
- KARATEPE S., "Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdümeye Duyarlı Bir Yaklaşım", **Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi**, 2005, Cilt: 60, Sayı: 4, 117-132.
- KAYA Esmâ Ülkü ve Muhammed Düşükcan, "İhracatçı KOBİ'lerde Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Katılım", **e-Journal of New World Sciences Academy**, 2009, Volume: 4, Number: 1, 1-20.
- KAYA Esmâ Ülkü ve Muhammed Düşükcan, "İhracatçı KOBİ'lerin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Bakışlarını Değerleme: Elazığ İlinde Bir Uygulama", **Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2010, Cilt: 20, Sayı: 1, 295-312.

- KAYGIN Erdoğan, "Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2012, Cilt: 4, Sayı: 1, 93-103.
- KAYPAK Şafak, "Ekolojik turizmin sürdürülebilirliği", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2010, Cilt: 2, Sayı: 2, 93-114.
- KILIÇ Recep ve Belma Keklik, "KOBİ'lerde Genel Firma Özelliklerinin İnovasyon Uygulamalarına Etkisi: Balıkesir İlinde Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, Sayı: 39, 93-118.
- KING George Shelee, "Innovation vs. Invention", Superpowered invention Leonid Gokhberg and Dirk Meissner Compare Accounts on the Trajectory of Innovation in two towering economies. Made in the USA: The Rise and Retreat of American Manufacturing, *COMMENT*, 2013, Volume: 501, No: 313.
- KORKMAZ Murat vd., "İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İçin Pazarlama ve Satış Stratejilerinin Geliştirilmesi", *Akademik Bakış Dergisi*, 2012, Sayı: 28, 1-16.
- KOYUNCUGİL Ali Serhan ve Nermin Özgülbaş, "İMKB'de İşlem Gören KOBİ'lerin Güçlü Ve Zayıf Yönleri: CHAID Karar Ağacı Uygulaması", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, Cilt: 23, Sayı: 1, 1-21.
- KUŞAT Nurdan, "Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 2012, Cilt: 14, Sayı: 2, 227-242.
- KUTLU Hüseyin Ali ve N. Savaş Demirci, "KOBİ'lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri", *4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2007, 7-8 187-198.
- LİU Chengcheng and Yang Luo, Analysis of the Management System Innovation in Small and Medium Sized Family Enterprises of China, *Cross-Cultural Communication*. 2014, Volume: 10, No: 5, 92-97 DOI10.3968/5255.
- LUMPKİN G.T. ve G.G. Dess, "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct & Linking it to Performance", *Academy of Management Review*, 1996, Volume: 21, Issue: 1, 135-172.
- MATTHEWS Judy, H., Knowledge Management and Innovation: How are they Related?", (Editor: Greg Timbrell), *Proceedings KM Challenge 2003 Knowledge Management Conference*, Melbourne Australia 2003, 1-8.
- MİROSLAV Mateev and Yanko Anastasov, "Determinants of Small and Medium Sized Fast Growing Enterprises in Central and Eastern Europe: a Panel Data Analysis", *Financial Theory and Practice*, 2010, Volume: 34, No: 3, 269-295.
- MOGHAVVEMİ Sedigheh and A. Noor Mohd Salleh, "Wenjie Small and Medium Enterprises and Human Resource Practices in Pakistan", *International Journal of Asian Social Science*, 2013, Volume: 3, Sayı: 2, 460-471.
- MUCAN Burcu vd., "Yöneticilerde Sürdürülebilirlik Algısı ve Firma Uygulamalarına Yönelik Değerlendirme", *International Journal of Economic & Social Research*, 2016, Cilt: 12, Sayı: 2, 57-72.
- MUKOYAMA Toshihiko, Innovation, Imitation and Growth with Cumulative Technology, *Journal of Monetary Economics*, 2003, Volume: 50, 361-380.
- NAKRA Prema, "Kurumsal İtibar Yönetimi: "KİY" Stratejik Bir Dönüşüm Mü?", *Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi*, 2006, Cilt: 18, Sayı: 18, 401-416.

- NAKTİYOK Atılhan ve Canan Nur Karabey, "İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları ile Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki", **Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi**, 2010, Cilt: 62, Sayı: 4, 203-225.
- NAZAR Marzieh Zare and Najmeh Shahdadnejad, "Barriers to Creativity and Innovation in the Organization`s Management", **International Conference on E-business, Management and Economics**, 2011, Volume: 25, 256-260.
- OKPORA Friday O., "the Value of Creativity and Innovation in Entrepreneurship", **Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability**, 2007, Volume: 3, No: 2, 1-14, 25-50.
- ORHAN Suphi ve Enver Bozdemir, "Üretim İşletmelerinde Atıl Kapasite Maliyetleri, Muhasebeleştirilmesi ve Örnek Bir Uygulama", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 2009, Cilt: 43, 54-64.
- ÖCAL Tolga ve Hicran Uçar, "Kümelenmelerde Yapısal Değişim ve Rekabet Gücü", **Sosyal Siyaset Dergisi**, 2011, Sayı: 60, 285-321.
- ÖRÜCÜ Edip vd., "KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2011, Cilt: 12, Sayı: 1.
- ÖZDEMİR Ali, "Ürün Grupları Temelinde Tedarikçi Seçim Probleminin Ele Alınması ve Analitik Hiyerarşi Süreci ile Çözümlemesi", **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, 2010, Cilt: 3, Sayı: 4, 55-84.
- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut ve Durdu Mehmet Biçkes, "Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2012, Sayı: 39, 19-45.
- ÖZER Mehmet Aktif, "Bir Modern Yönetim Tekniği Olarak Algılama Yönetimi ve İç Güvenlik", **Karadeniz Araştırmaları Dergisi**, 2012, Sayı: 33, 147-180.
- ÖZGENER Şevki, "Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003, Sayı: 20, 137-161.
- ÖZGÜVEN Nihan, "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2008, Cilt: 8, Sayı: 2, 651-682.
- ÖZKUL Gökhan ve Emre Örün, "Girişimcilik ve İnovasyonun Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma", **Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi**, 2016, Cilt: 5, Sayı: 2, 17-51.
- PELLİSSIER Rene and Tshildzi E. Nenzhelele The Impact Of Work Experience Of Small and Edium-Sized Enterprises Owners Or Managers On Their Competitive Intelligence Awareness and Practices, **South African Journal of Information Management**, 2013, Volume: 15, No: 1, 1-6.
- PETKANTCHIN Valentin, "The Advantages of Incremental Pharmaceutical Innovation", **International Journal of Collaborative Enterprise**, 2009, Volume: 1, No: 2, 1-4.
- POLAT Dilek Dönmez, "Girişimcilik Motivasyonu ve İşletme Yenilikçiliği Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2011, Cilt: 6, Sayı: 2, 227-254.
- QUADRINI Vincenzo, "The Importance of Entrepreneurship for Wealth Concentration and Mobility", **Review of Income and Wealth Series**, 1999, No: 45, 1-19.

- RAZAVI Seyed Hadi and Omid Attarnezhad, "Management of Organizational Innovation", *International Journal of Business and Social Science*, 2013, Volume: 4, No: 1, 226-232.
- REAVE Laura, "Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness", *The Leadership Quarterly Journal*, 2005, Volume: 5, No: 16, 655-687.
- RICKY YK Chan et al., "Environmental Orientation and Corporate Performance: The Mediation Mechanism of Green Supply Chain Management and Moderating Effect of Competitive Intensity", *Industrial Marketing Management*, 2012, Volume: 41, Issue: 4, 621-630.
- SARIKAYA Muammer vd., "İnternet Ekonomisi ve Kurumsal Sürdürülebilirlik", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2010, Cilt: 5, Sayı: 2, 31-50.
- SATI Zümrüt Ecevit ve Özlem Işık, "İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon", *C.B.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, Cilt: 9, Sayı: 2, 538-559.
- SAXENA Nidhi and Prerna Puri, "Relationship Between Risk Taking Behaviour, Personality and Sensation Seeking Tendencies Among N.C.C Cadets", *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 2013, Volume: 18, No: 3, 1-6.
- SAYIN Meral ve Erol Sayın, "Girişimcilik ve İnovasyon'un Küme Oluşumunda Önemi ve Devlet Yardımlarının Etkisi", *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013, Cilt: 3, Sayı: 1, 86-94.
- SEVİNÇ Hüseyin, "Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2015, Cilt: 8, Sayı: 39, 944-964.
- SHARMA Manoj Kumar and Miss. Shilpa Jain, "Leadership Management: Principles, Models and Theories", *Global Journal of Management and Business Studies*, 2013, Volume: 3, No: 3, 309-318.
- SOLMAZ Başak, "Krizde İtibarın Yönetilmesi", *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 2006, Cilt: 4, Sayı: 3, 65-72.
- SÜMER Gültekin, "Stratejik İşbirliği ve Stratejik Ortaklık Kavramlarına Karşılaştırılmalı Bir Bakış", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2010, Cilt: 10, Sayı: 1, 671-698.
- ŞEN Erdal, "Girişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Eğilimi Üzerine Etkisi", *Journal Of Social And Humanities Sciences Research*, 2017, Cilt:4,Sayı:15, 1847-1855.
- ŞENDOĞDU A. Aslan ve Yunus Emre Öztürk, "KOBİ'lerde İnovasyon Yapma Eğilimi ile İnovasyon Performans Başarı Derecesi Arasındaki İlişkinin Araştırılması", *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, Cilt: 6, Sayı: 2, 104-116.
- TANOVA Cem ve Himmet Karadal, "Kurumsal Strateji ile İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 2004, Cilt: 19, Sayı: 2, 123-136.
- TELLİ Çağatay vd., "Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örgütsel İnovasyon", *Kamu-İş Dergisi*, 2010, Cilt: 11, Sayı: 3, 55-84.
- TELLIS Gerard J. vd., "Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture", *American Marketing Association Journal of Marketing*, 2009, Volume: 73, 3-23.

- TOOLS Assessment, "The Locus of Control", *Virgina Universty Journal*, 2009, Volume: 30, Issue: 5, 1-7.
- TOP Seyfi ve Akın Öner, "İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, Cilt: 4, 97-110.
- TÜM Kayahan, "Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Muhasebeye Yansımaları: Sürdürülebilirlik Muhasebesi", *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 2014, Cilt: 5, Sayı: 1, 58-81.
- UĞUR Yozgat ve Recep Baki Deniz, "Ağızdan Ağıza Pazarlama (AAP) Olumlu ve Olumsuz Tavsiyelerin Tüketicilerin Ürün Satın Alma Kararları Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Üniversite Gençleri Üzerinde Bir Araştırma", *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2011, Sayı: 7, 43-63.
- ULUTÜRK Sema Akman ve Hakan Bektaş, "Üniversite Öğrencilerinin Girişimci Özelliklerinin İncelenmesi", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2015, Cilt: 25, Sayı: 1, 217-232.
- USA Türkoğlu ve Süha Çelikkaya, "Türkiye'de KOBİ'lere Yönelik Ar-ge DESTEKLERİ", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2011, Cilt: 3, Sayı: 2.
- UZUNOĞLU Ebru ve Burcu Öksüz, "Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü", *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 2008, Cilt: 5, Sayı: 3, 111-123.
- VEMIC Jelena, "Employee Training and Development and the Learning Organization", *Economics and Organization Journal*, 2007, No: 2, 209-216.
- WANG Jingyan and Zhen Zhu, "Enterprise Management Innovation in the Informationalized Consumption Mode", International Conference on Global Economy, *Commerce and Service Science*, 2014, 374-378.
- WEN-JİN Wu and Xiaofeng Liu, "Development of European Small and Medium Sized Enterprises for Reference in China", *Cross-Cultural Communication*, DOI 10.3968/737, Canada, 2008, Volume: 4, No: 4, 49-53.
- WILSON M., "Corporate Sustainability: What Is It and Where Does It Come From?", *Ivey Business Journal*, 2003, Volume: 67, No: 6, 1-5; aktaran Tüm Kayahan, Kurumsal Sürdürülebilirlik Ve Muhasebeye Yansımaları: Sürdürülebilirlik Muhasebesi", 2014, Cilt:5, Sayı:1, 58-81.
- YANGİL Fulya Mısırdalı, "Kurumsal Sürdürülebilirlik Kapsamında Sürdürülebilirlik Raporlarına Yönelik İçerik Analizi: Türkiye'deki En Büyük 100 Sanayi İşletmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2015, Cilt: 7, Sayı: 3, 356-376.
- YAVUZ Çağla, "İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2010, Cilt: 5, Sayı: 2, 144-173.
- YENİ Onur, "Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma: Bir Yazın Taraması", *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 3, 181-208, 2015.
- YORGANCILAR Fatma Nur, "Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2011, Cilt: 21, 379-426,
- YÜKSEL Berrin, "İşletme-Müşteri İlişkilerini Kişisel Boyuta İndirgemedeki Kitleleşme Kişiselleştirme (Mass Customization) Stratejisinin Rolü", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1999, Sayı: 3, 207-224.

ZAILANI Suhaiza et al., "Sustainable Supply Chain Management (SSCM) in Malaysia: A Survey", *International Journal of Production Economics*, 2012, Volume: 140, No: 1, 330-340.

ZHU Q. et al., "Initiatives and Outcomes of Green Supply Chain Management Implementation by Chinese Manufacturers", *Journal of Environmental Management*, 2007, Volume: 85, Issue: 1, 179-189.

TEZLER

ALKAN Makbule, Girişimcilerin Girişimcilik, İnovasyon Yapma, İnovatif Düşünce ve İnovatif Girişimcilik Düzeylerinin İncelenmesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

ARSLAN Elif Türkan, İnovasyon ile İç Girişimcilik Etkileşimi: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2012 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

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

CANSIZ Mehmet, Türkiye'de KOBİ'ler ve KOSGEB, Ankara, 2008 (**Yayımlanmış DPT-Planlama Uzmanlığı Tezi**).

ÖZER Özgür, Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2011 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

ÖZPINAR Şaha Burcu Baygöl, Kurumsal İtibarın Ölçümü: Türkiye'ye Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması, Eskişehir, 2008 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

ŞEN Nafiye, İnovasyon ve Girişimcilik: Kamuda İnovasyon ile İlgili Bir Uygulama, Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2017 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

İNTERNET KAYNAKLARI

AKDENİZ M. Billur, "KOBİ'lerin Ekonomik ve Sosyal Yapı İçindeki Yerleri, Destekleyici Kurumsal Çevreleri ve Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Yeniden Yapılandırılmaları", [https:// birimler. dpu. edu. tr/app/ views/ panel/ ckfinder/user files/17/files/DERG/13/69-90.pdf](https://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG/13/69-90.pdf) (Erişim Tarihi: 15.03.2016).

AKMAN Ahmet, "KOBİ'ler ve Ekonomideki Yeri", *Memleket E-Gazete*, 27.02.2017, http://www.memleket.com.tr/news_detail.php?id=12797 (Erişim Tarihi: 27.01.2018).

ARAS Güler ve Müslümöv Alövsat, "Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri: Finansman Ekonomik Sorunların ve Çözüm Önerileri", [http://www. emu. edu. tr/sm_econf/turkcepdf/Bildiri_33.PDF](http://www.emu.edu.tr/sm_econf/turkcepdf/Bildiri_33.PDF) (Erişim Tarihi: 15.05.2016).

ATASEVEN Muzaffer, " Girişimcilik", [http://img. eba. gov. Tr /600/046/ 7ca/ 540/ 7b7/ 9f4/ 21 c/b711e4/cdf/b99/369/3ba/53a/015/6000467ca5407b79f421cb711e4 cdfb993693ba53a015.pdf](http://img.eba.gov.tr/600/046/7ca/540/7b7/9f4/21c/b711e4/cdf/b99/369/3ba/53a/015/6000467ca5407b79f421cb711e4cdfb993693ba53a015.pdf) (Erişim Tarihi: 12.05.2016).

- BANGER Gürcan, "İşletmenin Örgütsel Yapısı", <http://www.duyuguncesi.net/isletmenin-orgutsel-yapisi/> (Erişim Tarihi: 25.07.2016).
- BAYRAKTAROĞLU Serkan, "Girişimcilik Ders Notları", http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/77974/32661/giri%C5%9Fimcilik_ders_notlar%C4%B1.pdf (Erişim Tarihi: 12.05.2016).
- BAYÜLKEN Yavuz ve Kütükoğlu Cahit, "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri", http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/db1fce94e7674f8_ek.pdf (Erişim Tarihi: 23.03.2016).
- Borsa İstanbul, Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi, 2014. <http://www.borsaistanbul.com/data/kilavuzlar/surdurulebilirlik-rehberi.pdf> (Erişim Tarihi: 17.01.2018).
- BULUT Zeki Atıl, "Kapasite Planlaması", <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/08a/06.htm> (Erişim Tarihi: 12.04.2016).
- Copyrighted Material, "The Nature and Importance of Innovation", <http://assets.press.princeton.edu/chapters/s9221.pdf> (Erişim Tarihi: 18.10.2016).
- DURSUN Mehmet, "Sosyal İnovasyon Nedir?", <http://www.sosyalinovasyonmerkezi.com.tr/hakkimizda/sosyal-inovasyon-merkezi/> (Erişim Tarihi: 14.06.2016).
- Entrepreneurship, "What is Entrepreneurship", <https://www.ait.org.tw/infousa/zhtw/DOCS/enterp.pdf> (Erişim Tarihi: 27.08.2016).
- ERGÜN Nihat, "KOBİ'ler ve Girişimcilerin Türk Ekonomisindeki Yeri", **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, 2012, Sayı: 287, <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/kobiler-ve-girisimcilerin-turk-ekonomisindeki-yeri-ve-onemi/261> (Erişim Tarihi: 27.01.2018).
- ESEN Sinan, "2. Hafta Ders Notları", <http://web.bilecik.edu.tr/sinan-esen/files/2011/02/MAK%C4%B0NE-2-HAFTA.pdf> (Erişim Tarihi: 08.06.2016).
- Executive Summary, "Small Businesses, Job Creation and Growth: Facts, Obstacles and Best Practices", <https://www.oecd.org/cfe/smes/2090740.pdf> (Erişim Tarihi: 15.11.2016).
- GÖKÇE Sinem Güravşar, "İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi", http://fka.gov.tr/sharepoint/userfiles/Icerik_DosyaEkleri/FIRATAKADEMI/%C4%B0NOVASYON%20KAVRAMI%20VE%20%C4%B0NOVASYONUN%20%C3%96NEM%C4%B0.pdf (Erişim Tarihi: 18.05.2016).
- <http://my.beykoz.edu.tr/serkang/files/2011/02/K%C3%9CRESEL-TEKNOLOJ%C4%B0-ARA%C5%9ETIRMA-GEL%C4%B0C%C5%9ET%C4%B0RME-AR-GE.pdf> (Erişim Tarihi: 18.06.2016).
- Innosupport, "KOBİ'lerde İnovasyonu Desteklemek", 2015, 1-10. http://www.innosupport.net/uploads/media/6_1_TR.pdf (Erişim Tarihi: 03.02.2018).
- IŞIK Cem, "Teşebbüs Kavramı ile Bu Kavram içerisinde Değerlendirilmesi Gereken Şirket Flörtleri", <file:///C:/Users/ACER1/Downloads/D6rekabet%20kazanc-.pdf> (Erişim Tarihi: 14.04.2016).
- İRTEN Yasemin Eralp, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Önemi ve İkinci OECD-KOBİ İstanbul Bakanlar Konferansı", Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, http://www.mfa.gov.tr/kucuk-ve-orta-buyuklukteki-isletmelerin-_kobi-_onemi-ve-ikinci-oecd-kobi-istanbul-bakanlar-konferansi.tr.mfa (Erişim Tarihi: 28.01.2018).

- KARAATA Selçuk, "Yenilik-Yenileşim-İnovasyon Dünyasında Bir Yolculuk", <http://www.egiad.org.tr/wp-content/uploads/arastirma-raporlari/inovasyon-raporu.pdf> (Erişim Tarihi: 18.06.2016).
- KAVAK Çiğdem, "Bilgi Ekonomisinde İnovasyon Kavramı ve Temel Göstergeleri", [Bildiri], *Akademik Bilişim*, 2009, Cilt: 9. http://ab.org.tr/ab09/kitap/kavak_inovasyon_AB09.pdf (Erişim Tarihi: 12.05.2016).
- KOÇ Kemal ve Mente Ahmet, "İnovasyon Kavramı ve Üniversite-Sanayi-Devlet İşbirliğinde Üçlü Sarmal Modeli", <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/makaleler/kkahm.pdf> (Erişim Tarihi: 12.06.2016).
- MEGEP, "Girişimci Fikirler ve İş Kurmak", <http://www.megep.meb.gov.tr/mteprogramm/odul/modullerpdf/Giri%C5%9Fimci%20Fikirler%20ve%20%C4%B0%C5%9F%20Kurma.pdf> (Erişim Tarihi: 16.05.2016).
- MEGEP, "Girişimcilik ve Kişisel Gelişim", <http://hbogm.meb.gov.tr/moduler-programlar/kursprogramlari/meslegigelisim/moduller/girisimcilik.pdf> (Erişim Tarihi: 23.07.2016).
- MEGEP, "Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri, Örgütsel İletişim", <http://www.megep.meb.gov.tr/mteprogrammodul/modullerpdf/%C3%96rg%C3%BCt%20leti%C5%9Fim.pdf> (Erişim Tarihi: 17.06.2016).
- MÜSİAD, "Küresel Rekabet İçin Ar-Ge ve İnovasyon", http://www.musiad.org.tr/F/Root/Pdf/Ara%C5%9Ft%C4%B1rma%20Raporlar%C4%B1/Ara%C5%9Ft%C4%B1rma%20Raporlar%C4%B1/Kuresel_Rekabet_icin_Ar-Ge_ve_inovasyon.pdf (Erişim Tarihi: 19.05.2016).
- ÖZBAY Deniz ve Selvi Yakup, "Kurumsal İtibarın Ölçümü: Bir Model Önerisi", <file:///C:/Users/acer/Downloads/5000016696-5000093336-1-PB.pdf> (Erişim Tarihi: 16.07.2016).
- ÖZBEK Zerrin, "KOBİ'lerin Türk Ekonomisine Etkileri", <http://www.mfa.gov.tr/data/Kutuphane/yayinlar/EkonomikSorunlarDergisi/sayi31/Zerrin%20ozbek.pdf> (Erişim Tarihi: 12.04.2016).
- ÖZDAŞLI Kürşat, "İşletmelerde Yenilikçi Örgüt Yapısı Oluşturmak: Çok Unsurlu Bir Model Önerisi", <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423935149.pdf> (Erişim Tarihi: 17.06.2016).
- T.C. Ekonomi Bakanlığı, "Kümeler için İnovasyon ve Ar-Ge Yönetimi Kılavuzu", http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/belgeler/ekonomiBakanligi/8_inovasyon.pdf (Erişim Tarihi: 17.06.2016).
- TİRYAKİ Timur, "İnovasyon (Yenileşim) ve Türkiye'de İnovasyon Hakkında", <http://www.timurtiryaki.com/uploads/4/7/8/5/4785024/inovasyon-yenilesim-egitimnotlar-timurtiryaki.pdf> (Erişim Tarihi: 23.07.2016).
- TOOLKİT OCHA Gender, "Gender Definitions and Mandates", <https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/GenderToolkit12GenderDefinitionsandMandates.pdf> (Erişim Tarihi: 16.04.2017).
- TOPÇUOĞLU Metin, "Rekabet Hukuku Uygulamasında Teşebbüs Birlikleri" <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/38/288/2625.pdf> (Erişim Tarihi: 17.05.2016).
- TÜTÜNCÜ Özkan, vd., "Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması", http://web.deu.edu.tr/kalite/dosyalar/ulusal_bildiri/EkG.pdf (Erişim Tarihi: 16.06.2016).

UNESCO, "Gender Mainstreaming Implementation Framework", [http://www.unesco.org/file_admin/MULTIMEDIA/HQ/BSP/GENDER/PDF/1.%20Baseline %20 Definitions %20of%20key%20gender -related%20concepts.pdf](http://www.unesco.org/file_admin/MULTIMEDIA/HQ/BSP/GENDER/PDF/1.%20Baseline%20Definitions%20of%20key%20gender-related%20concepts.pdf) (Erişim Tarihi: 09.05.2017).

UZKURT Cevahir, "İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır", [http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/4 dosyatemmuzagustos 2010.pdf](http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/4_dosyatemmuzagustos2010.pdf) (Erişim Tarihi: 13.05.2016).

WILLIAM R. Klemm, "Leadership: Creativity and Innovation", ***Air Force Leadership***, 2011, 449-461, <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/klemm.pdf> (Erişim Tarihi: 05.05.2017).

www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/6-_cesur_uzoglu.doc (Erişim Tarihi; 04.12.2015)

ZERENLER Muammer, vd., "Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi", [http://my.beykoz.edu.tr/serkang /files/2011/02 /K%C3%99 CRESEL-TEKNOLOJ%C4%B0-ARA%C5%99 ETIRMA-GEL%C4%B0%C5%99 ET%C4%B0RME-AR-GE.pdf](http://my.beykoz.edu.tr/serkang/files/2011/02/K%C3%99CRESEL-TEKNOLOJ%C4%B0-ARA%C5%99ETIRMA-GEL%C4%B0%C5%99ET%C4%B0RME-AR-GE.pdf) (Erişim Tarihi: 27.06.2016).

EKLER

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Aşağıdaki hazırlanan sorular tezin tamamlanabilmesi amacıyla düzenlenmiştir. Araştırmanın bilimsel geçerlik ve güvenilirliğinin sağlanabilmesi için sorulara içinde bulunduğunuz durumu en iyi yansıtacak cevapların samimiyeti çalışmaya önemli katkılar sağlayacaktır.

Vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.

İlker ASLAN
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Tez Danışmanı

EK-A Demografik Bilgiler

1. BÖLÜM

Bu bölümde çoktan seçmeli sorular yer almaktadır. Sorular özel bilgileri içermemektedir. Size uygun olan seçeneğin yanındaki () içine "X" işareti koyarak işaretleyiniz. Lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayın veya birden fazla işaret bırakmayınız.

1. Cinsiyetiniz:

a. Erkek () b. Kadın ()

2. Kurumdaki hizmet süreniz

a. 1-10 Yıl () b. 11-20 Yıl () c. 21-30 Yıl () d. 31-40 Yıl ()
e. 41-50 Yıl () f. 51+ Yıl ()

3. Öğrenim Durumunuz

a. () İlköğretim b. () Lise ve Dengi Okul c. () Ön Lisans (Yüksekokul)
d. () Lisans e. () Yüksek Lisans veya Doktora

4. Yaşınız:

a. () 20-29 b. () 30-39 c. () 40-49 d. () 50 +

5. Göreviniz

a. () Yönetici b. () Hissedar c. () Hem Hissedar Hem Yönetici

Lütfen diğer sayfaya geçiniz.

EK-B Girişimcilik Ölçeği³⁹³

Lütfen Her ifadenin karşısına ifadeye katılma derecenizi belirten ve sizin için en uygun olan seçeneği "X" işareti koyarak belirtiniz. Aşağıda cevaplayacağınız ölçeklerde; (1) Kesinlikle katılıyorum, (2) katılıyorum, (3) Kısmen katılıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılmıyorum, (6) Katılmıyorum (7) Kesinlikle katılmıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
Lütfen, aşağıdaki ifadelerden işletmenize uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
RİSK ALMA EĞİLİMİ							
6. İşletme yönetimi olarak daha düşük riskli ve işletmemizi finansal olarak zora sokmayacak işleri tercih ederiz.	1	2	3	4	5	6	7
7. İşletme yönetimi olarak amaçlarımızı gerçekleştirebilmek için hızlı adımlarla ilerlemeyi tercih ederiz.	1	2	3	4	5	6	7
8. İşletme yönetimi olarak riskli proje ve girişimleri her zaman destekleriz.	1	2	3	4	5	6	7
9. İşletmemizde yeni, bir iş yapmak amacıyla atılacak adımlar çok dikkatli şekilde incelendikten sonra hayata geçirilir.	1	2	3	4	5	6	7
YENİLİKÇİLİK							
10. İşletmemiz, yeni turistik ürün, teknoloji, teknik ve süreç geliştirmeye oldukça fazla destek sağlar.	1	2	3	4	5	6	7
11. İşletmemiz Ar-Ge harcamalarına sektördeki diğer işletmelerden daha fazla kaynak ayırmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
12. İşletmemiz çok sayıda yeni turistik ürün ve süreç geliştirmiştir.	1	2	3	4	5	6	7
13. İşletmemiz işlerin yürütülmesinde sürekli yeni metot ve sistem arayışındadır.	1	2	3	4	5	6	7
14. İşletmemiz yeni ve farklı fikirleri hayata geçirmek amacıyla çaba harcamaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
PROAKTİFLİK							
15. İşletmemiz rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır.	1	2	3	4	5	6	7
16. İşletmemiz rakiplerinin faaliyet ve uygulamalarını takip etmek yerine kendisi takip edilecek turistik ürünler ve hizmetler ortaya koymayı tercih eder.	1	2	3	4	5	6	7

³⁹³ Özer, a. g. e., ss. 154-155.

17. İşletmemiz yeni turistik ürün ve fikirlerin piyasaya sunulması konusunda öncü şirket olma yolundadır.	1	2	3	4	5	6	7
18. İşletmemiz otelcilik sektörüne yeni uygulamaları getirme konusunda öncülük eden şirket konumundadır.	1	2	3	4	5	6	7
ÖRGÜTSEL YENİLENME							
19. İşletmemiz gerektiğinde faaliyet gösterdiği iş kollarına ilişkin rekabet stratejilerini değiştirmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
20. İşletmemiz faaliyet gösterilen ve rekabet edilen iş kollarını zaman zaman yeniden tanımlamaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
21. İşletmemiz yaratıcılık ve yenilikçilik çabalarını arttırmak için departmanlarının faaliyet ve işleyişini yeniden organize etmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
22. İşletmemiz çevresel beklenti ve değişikliklere göre insan kaynakları politikalarını gözden geçirir ve yeni uygulamalara yol açar.	1	2	3	4	5	6	7
REKABETÇİ AGRESİFLİK							
23. İşletmemiz yasal düzenlemelerin elverdiği ölçüde rakiplerini yok etme üzerine bir strateji uygular.	1	2	3	4	5	6	7
24. İşletmemiz rakiplerimizin işlerini ve müşterilerini almak için özel caba sarf eder.	1	2	3	4	5	6	7
25. İşletmemiz karlılıktan ziyade, pazar payını geliştirmek için caba sarf eder.	1	2	3	4	5	6	7
26. İşletmemiz pazarda lider olabilmek için karlılıktan taviz verir.	1	2	3	4	5	6	7
ÇEVRENİN REKABETÇİ YAPISI							
27. İşletmemiz rekabetin şiddetli olduğu bir çevrede faaliyet göstermektedir.	1	2	3	4	5	6	7
28. İşletmemiz kontrol gücünün hiç olmadığı ve yönlendiremediği bir çevrede faaliyet göstermektedir.	1	2	3	4	5	6	7
29. İşletmemiz hatalı bir stratejinin, işletmeyi yok edebileceği riskli bir çevrede faaliyet göstermektedir.	1	2	3	4	5	6	7

Lütfen diğer sayfaya geçiniz.

EK-C İnovasyon Stratejileri Ölçeği³⁹⁴

Lütfen Her ifadenin karşısına ifadeye katılma derecenizi belirten ve sizin için en uygun olan seçeneği "X" işareti koyarak belirtiniz. Aşağıda cevaplayacağınız ölçeklerde; (1) Kesinlikle Katılıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılmıyorum, (5) Kesinlikle katılmıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
KEŞİFSEL İNOVASYON STRATEJİSİ	1	2	3	4	5
30.Firmamız için pazara yepyeni ürün icat edip sunmak önemlidir.	1	2	3	4	5
31.Keşifsel inovasyon için tamamen yeni ve farklı yöntemler geliştiririz.	1	2	3	4	5
32.Yeni endüstri alanlarına girmek bizim için önemlidir.	1	2	3	4	5
33.Keşifsel inovasyon firmamızın farklı birimleri (Ar&Ge, Pazarlama, üretim birimleri vb.) tarafından gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
34.Birçok yeni ürün fikrini başarıyla hayata geçiririz.	1	2	3	4	5
35.Yeni ürünlerimiz pazarda köklü değişimlere (pazarlama, satış, üretim, tedarik, vb. alanlarda) sebep olur.	1	2	3	4	5
36.Yeni ürün üretirken var olan üründe köklü değişiklik yaparız.	1	2	3	4	5
ARTIRIMSAL İNOVASYON STRATEJİSİ					
37.Firmamız için ürün yelpazesini genişletmek önemlidir.	1	2	3	4	5
38.Ürün geliştirmek için mevcut teknolojik bilgilerimizi yeniden kullanırız.	1	2	3	4	5
39.Ürün geliştirmek için halen kullanmakta olduğumuz teknoloji ile yeni teknolojinin birleşimi olan teknolojik sistemi tercih ederiz.	1	2	3	4	5
40.Üretim esnekliğini arttırmaya önem veririz.	1	2	3	4	5
41.Verimi arttırmak temel amacımızdır.	1	2	3	4	5
42.Hammadde tüketimini azaltmak için sürekli araştırma yaparız.	1	2	3	4	5
43. Var olan ürünleri gerektiğinde yeniden konumlandırırız.	1	2	3	4	5

Lütfen diğer sayfaya geçiniz.

³⁹⁴ Can, a.g.e., s. 264.

EK-D Sürdürülebilirlik Faktörleri Ölçeği³⁹⁵

Lütfen Her ifadenin karşısına ifadeye katılma derecenizi belirten ve sizin için en uygun olan seçeneği "X" işareti koyarak belirtiniz. Aşağıda cevaplayacağınız ölçeklerde; (1) Kesinlikle Katılıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılmıyorum, (5) Kesinlikle katılmıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

ÇEVRESEL PERFORMANS	1	2	3	4	5
44. İşletmenin çevresel konumunda olumlu gelişme yaşanmıştır.	1	2	3	4	5
45. Atık üretimi azalmıştır.	1	2	3	4	5
46. Sera gazı emisyonları azalmıştır.	1	2	3	4	5
47. Zararlı kimyasalların kullanımı azalmıştır.	1	2	3	4	5
48. Çevresel kazaların meydana gelme sıklığı azalmıştır.	1	2	3	4	5
EKONOMİK PERFORMANS					
49. Satın alınan malzemenin maliyeti azalmıştır.	1	2	3	4	5
50. Enerji tüketim maliyeti azalmıştır.	1	2	3	4	5
51. Atıklarla ilgili maliyetler azalmıştır.	1	2	3	4	5
52. Hisse başına kazanç artmıştır.	1	2	3	4	5
53. Yatırım getirisi artmıştır.	1	2	3	4	5
54. Satışlar artmıştır.	1	2	3	4	5
55. Karlılığımız artmıştır.	1	2	3	4	5
SOSYAL PERFORMANS					
56. Müşteri şikâyetleri ve/veya geri dönen ürün miktarı azalmıştır.	1	2	3	4	5
57. Müşterimizin gözünde imajımız artmıştır.	1	2	3	4	5
58. Sosyal projelere (eğitim, kültür, spor) yapılan yatırımlar artmıştır.	1	2	3	4	5
59. Tüm Paydaşlar ile (örn. sivil toplum kuruluşları, çalışanlar, müşteriler) ilişkilerde anlamlı gelişmeler yaşanmıştır.	1	2	3	4	5
60. İnsan hak ve taleplerinin korunması konusundaki farkındalık artmıştır.	1	2	3	4	5
61. Çalışanlara verilen eğitim fırsatları artmıştır.	1	2	3	4	5
62. İşletme içinde çalışanların kazaya uğramaları ve yaralanmalarını önleyici tedbirler.	1	2	3	4	5
63. Tüm paydaşların refahında artış yaşanmıştır.	1	2	3	4	5

Lütfen diğer sayfaya geçiniz.

³⁹⁵ Çankaya ve Sezen, a.g.e., ss. 133-134.

EK-E Performans Ölçeği ³⁹⁶

Lütfen Her ifadenin karşısına ifadeye katılma derecenizi belirten ve sizin için en uygun olan seçeneği "X" işareti koyarak belirtiniz. Aşağıda cevaplayacağınız ölçeklerde; (1) Kesinlikle katılıyorum, (2) katılıyorum, (3) Kısmen katılıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılmıyorum, (6) Katılmıyorum (7) Kesinlikle katılmıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
Lütfen, aşağıdaki ifadelerden işletmenize uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
FINANSAL OLMAYAN PERFORMANS							
64. İşletmemizde müşteri memnuniyeti yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
65. İşletmemizde müşteri sad3kati yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
66. İşletmemizde işgücü memnuniyeti yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
67. İşletmemizde iş gören devir hızı düşüktür.	1	2	3	4	5	6	7
68. İşletmemizin kurumsal imajı güçlenmiştir.	1	2	3	4	5	6	7
FINANSAL PERFORMANS							
69. İşletmemizin doluluk oranı yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
70. İşletmemizin satışları yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
71. İşletmemizin pazar payı yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
72. İşletmemizin maliyetleri düşüktür.	1	2	3	4	5	6	7
73. İşletmemizin karı yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7

Cevaplandığınız için teşekkürler.

³⁹⁶ Özer, a. g. e., s. 155.