

T.C.

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KURUMSAL İNOVASYON STRATEJİLERİNİN İŞLETME  
PERFORMANSINA ETKİLERİ: BİR UYGULAMA**

İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Mustafa ORDULUOĞLU

Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ

İSTANBUL-2019



## TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Mustafa ORDULUOĞLU
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Kurumsal İnovasyon Stratejilerinin İşletme Performansına Etkileri: Bir Uygulama
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme Anabilim Dalı
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 19.09.2019
- SAYFA SAYISI** : 130
- TEZ DANIŞMANI** : Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ
- DİZİN TERİMLERİ** : İnovasyon, kurumsal inovasyon, performans, işletme performansı
- TÜRKÇE ÖZET** : Gerçekleştirmiş olduğumuz bu çalışmanın asıl amacı, günümüzde çok kullanılmaya başlanan inovasyon kavramına bağlı olarak gelişen Kurumsal İnovasyon Stratejilerinin işletme performansına etkilerini küresel bir firma üzerinde yapılan bir anket çalışması ile tanımlamaya çalışmaktır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

*Mustafa ORDULUOĞLU*

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KURUMSAL İNOVASYON STRATEJİLERİNİN İŞLETME  
PERFORMANSINA ETKİLERİ: BİR UYGULAMA**

**İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Mustafa ORDULUOĞLU**

**Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ**

**İSTANBUL-2019**

## BEYAN

Bu hazırlamış olduğum tez çalışmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden 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 çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mustafa ORDULUOĞLU

... / ... / 2019



T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Mustafa ORDULUOĞLU 'nun “**Kurumsal İnovasyon Stratejilerinin İşletme Performansına Etkileri: Bir Uygulama**” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

---

*Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ*  
(Danışman)

---

*Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ*

---

*Dr. Öğr. Üyesi Atıla HAZAR*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / .... / 2019

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

İnovasyon kavramı, konsept olarak işletme pazar payının ve karlılığın artırılması açısından büyük önem taşımakla birlikte, ekonomik açıdan büyüme hızını etkileyen önemli bir unsurdur. İşletmelerin çeşitli iç süreçlerinde attıkları doğru inovatif adımların bu süreçler sonrasında verimliliklerini arttırdığı ve işletme performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip oldukları düşünülmektedir. İnovasyona ve yeniliklere açık bütün işletmelerin daha hızlı gelişim göstererek, buldukları sektörde öncü kuruluşlar haline geleceğine yani inovasyonun işletme performansının artırılmasında önemli bir role sahip olduğuna inanılmaktadır.

Bu bağlamda, yapılan bu çalışma ile inovasyon stratejilerinin işletme performansı üzerinde yapacağı olumlu veya olumsuz etkilerin neler olabileceğinin ortaya çıkarılması ve sonuç olarak literatüre katkı sağlayacak bilgilerin elde edilmesi ve ortaya konulması amaçlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnovasyon, kurumsal inovasyon, performans, işletme performansı, ilişkiler

## **ABSTRACT**

Having a tremendous importance in terms of increasing business market share and profitability, the concept of innovation is one of the main factor affecting the economic growth rate of the enterprises. It is also considered that the correct innovative steps taken by the enterprises in their various internal processes increase their productivity and have a positive effect on the performance of the enterprise. It is believed that all enterprises that are open to innovation and these innovations will lead these organizations to develop faster and become the leading establishments in their sectors, which means that innovation plays an important role in increasing the operational performance.

The aim of this study is to reveal the positive and negative effects of innovation strategies on business performance, and as a result, to obtain and present information that will contribute to the literature.

**Keywords:** Innovation, Corporate Innovation, Performance, Corporate Performance, Correlations



## İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR LİSTESİ .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
ÖNSÖZ.....	x
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	1
İNOVASYONA GENEL BAKIŞ .....	2
1.1. İNOVASYON İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR .....	2
1.1.1. İnovasyon Kavramı .....	3
1.1.2. Yaratıcılık ve Yenilik Kavramı İlişkisi .....	5
1.1.3. İcat Kavramı.....	8
1.1.4. Taklit Kavramı.....	10
1.1.5. Değişim Kavramı .....	11
1.1.5. Teknoloji Kavramı .....	12
1.2. İNOVASYONUN İLKELERİ.....	13
1.2.1. Liderlik .....	13
1.2.2. Amaç Birliği.....	15
1.2.3. Yeni Fikirlerle Açık Olma.....	16
1.2.4. İşbirliği .....	16
1.2.5. Bilgi ve Çalışma .....	18
1.2.6. Kavrama ve Algılama.....	18
1.2.7. Risk Alma .....	19
1.2.8. Güven .....	19
1.2.9. Kararlara Katılma.....	20
1.2.10. Doğru Zamanlama .....	21
1.2.11. Ar-Ge .....	21
1.3. İNOVASYONUN BİLEŞENLERİ .....	22
1.3.1. Deneme ve Uygulama .....	22
1.3.2. Erişilebilir Bilgi.....	22

1.3.3. Ticarileştirme .....	23
1.3.4. Yaratıcı Çalışma .....	23
1.3.5. Benimseme ve Yayılma .....	24
1.4. İNOVASYONUN TÜRLERİ .....	24
1.4.1. Süreç İnovasyonu .....	25
1.4.2. Ürün İnovasyonu.....	27
1.4.3. Pazarlama İnovasyonu .....	28
2.4.4. Yönetim İnovasyonu .....	28
1.4.5. Sosyal İnovasyon.....	30
1.4.6. Örgütsel İnovasyon.....	31
1.5. İNOVASYON MODELLERİ .....	32
1.5.1. Doğrusal Modeller.....	32
1.5.1.1. Talebin Çektiği İnovasyon .....	32
1.5.1.2. Bilimin İttiği İnovasyon .....	33
1.5.2. Doğrusal Olmayan Pazar Merkezli İnovasyon Modelleri.....	33
1.5.2.1. İnteraktif Öğrenme Modeli .....	34
1.5.2.2. Network Modeli.....	34
1.5.2.3. Eş Zamanlı Bağlaşım Modeli .....	34
1.5.3. Sistemik ve Öğrenen Ağ Modelleri .....	35
1.5.4. Açık ve Kapalı İnovasyon Modelleri .....	36
1.5.5. Teknoloji Merkezli Doğrusal İnovasyon Modelleri.....	37
1.5.5.1. S Eğrisi Modeli .....	37
1.5.5.2. Dinamik İnovasyon Modeli.....	37
1.5.5.3. Teknoloji Yaşam Döngüsü Modeli .....	38
1.6. İNOVASYON KAYNAKLARI .....	39
1.6.1. Lider Kullanıcılar .....	39
1.6.2. Yenilik Pazarı .....	40
1.6.3. Yeni Bilgi.....	40
1.6.4. Tüketici Düşüncelerinden Yararlanmak.....	41
1.6.5. Empatik Tasarım.....	42
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>43</b>
<b>İŞLETME PERFORMANSI.....</b>	<b>43</b>
2.1. PERFORMANS, İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMI VE İLGİLİ KAVRAMLAR .....	43
2.1.1. Performans Kavramı .....	43
2.1.2. İşletme Performansı Kavramı.....	44
2.1.3. Kalite Kavramı .....	45
2.1.3.1. Kalite kavramının gelişimi .....	46
2.1.3.2. Kalite maliyetleri .....	47

2.1.4. Yaratıcılık Kavramı .....	48
2.1.4.1. Yaratıcılık ve Yaratıcı Kişi İlişkisi.....	48
2.1.4.2. Yaratıcılığın Önündeki Engeller.....	49
2.1.5. Verimlilik Kavramı.....	50
2.1.5.1. Verimliliği Artıran Faktörler.....	51
2.1.6. Etkinlik Kavramı .....	51
2.2. PERFORMANS GÖSTERGELERİ .....	56
2.2.1. Satışlardaki Karlılık .....	56
2.2.2. Aktif Karlılık Oranı .....	60
2.2.3. Ekonomik Karlılık Oranı .....	61
2.2.4. Öz Sermaye Karlılık Oranı .....	62
2.3. İŞLETME PERFORMANSI ÇEŞİTLERİ .....	64
2.3.1. Müşteri Performansı.....	64
2.3.2. Yenilik Performansı.....	66
2.3.3. Finansal Performans .....	68
2.3.4. Firma İçi Performansı.....	70
2.4. İŞLETME PERFORMANSINA YÖNELİK GELİŞTİRİLEN TEORİLER .....	70
2.4.1. Performans Prizması Modeli .....	71
2.4.2. Performans Piramit Sistemi.....	73
2.4.3. Performans Ölçüm Matrisi.....	75
2.4.4. Dengeli Skor Kart Modeli .....	75
2.4.5. Entegre Performans Ölçüm Modeli .....	77
2.4.6. Belirleyiciler ve Göstergeler Modeli .....	78
2.4.7. Sorumluluk Temelli Performans Değerleme Modeli.....	79
2.5. İNOVASYONUN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİNE YÖNELİK DAHA ÖNCE YAPILAN ÇALIŞMALAR VE ULAŞILAN SONUÇLAR.....	80
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>83</b>
<b>KURUMSAL İNOVASYON STRATEJİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİNİN İNCELENMESİ .....</b>	<b>83</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	83
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	83
3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM .....	84
3.4. SINIRLILIK VE VARSAYIMLAR .....	84
3.5. VERİ TOPLAMA ARACI .....	84
3.6. VERİ ÇÖZÜMLEME YÖNTEMİ.....	85
3.7. ANKET FORMU VE ÖLÇEĞİN OLUŞTURULMASI.....	85
3.8. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....	87
3.9. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	87

3.10. DEMOGRAFİK BULGULAR.....	89
3.11. TANIMLAYICI İSTATİSTİKİ VERİLER.....	92
3.11.1. Kurumsal İnovasyon Stratejileri Ölçeği Tanımlayıcı İstatistiki Verileri ...	92
3.11.2. İşletme Performansı Ölçeği Tanımlayıcı İstatistiki Veriler .....	94
3.12. GÜVENİRLİK ANALİZİ .....	95
3.13. FAKTÖR ANALİZLERİ .....	96
3.13.1. Kurumsal İnovasyon Stratejileri Faktör Analizi .....	96
3.13.2. İşletme Performansı Faktör Analizi .....	98
3.14. KORELASYON ANALİZİ .....	101
3.15. REGRESYON ANALİZİ .....	102
3.16. HİPOTEZLER VE SONUÇLARI .....	105
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>106</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>108</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>-</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

**DİĞ** : Diğerleri

**OECD** : Organisation for Economic Co-operation

**AGE** : Adı Geçen Eser

**Y.Y** : Yüzyıl



## TABLolar LİSTESİ

TABLO	SAYFA
<b>Tablo 1</b> Paydaş Modelinin Bileşenleri .....	80
<b>Tablo 2</b> Anket Sorularını Oluşturan Değişkenler ve Soru Dağılımları .....	86
<b>Tablo 3</b> Demografik Bulgular .....	89
<b>Tablo 4</b> Demografik Bulgular .....	91
<b>Tablo 5</b> Kurumsal İnovasyon Stratejileri İstatiksel Verileri .....	93
<b>Tablo 6</b> İşletme Performansı İstatiksel Verileri.....	94
<b>Tablo 7</b> Güvenilirlik Analizi .....	95
<b>Tablo 8</b> Kurumsal İnovasyon Stratejileri Ölçeği Faktör Analizi.....	97
<b>Tablo 9</b> İşletme Performansı Ölçeği Faktör Analizi .....	99
<b>Tablo 10</b> Hizmet Kalitesi ile Kurumsal İmaj Arasındaki Korelasyon Analizi .....	101
<b>Tablo 11</b> Kurumsal İnovasyon Stratejileri Ölçeği ile İşletme Performansı Ölçeği Arasında Regresyon Analiz Tablosu.....	103
<b>Tablo 12</b> İşletme Performansı Ölçeği ile Kurumsal İnovasyon Stratejileri Ölçeği Arasında Regresyon Analiz Tablosu.....	104
<b>Tablo 13</b> Değerlendirme Sonucunda Hipotezler.....	105

## ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL	SAYFA
Şekil 1: İcat Yenilik Arasındaki İlişki.....	9
Şekil 2: Teknoloji Benimseme Yaşam Döngüsü.....	12
Şekil 3: İnovasyon süreci .....	26
Şekil 4: İşletme Yöneliminin Tarihsel Gelişimi .....	64
Şekil 5: Performans Prizmasının Alt Boyutları .....	85
Şekil 6: Performans Piramidi .....	75
Şekil 7: Dengeli Puan Kartı Modeli .....	76
Şekil 8: Entegre Performans Ölçüm Sistemleri için Referans Modeli .....	77
Şekil 9: Girdiler – işlemler- Çıktılar – Sonuçlar .....	79
Şekil 10: Araştırmanın Modeli .....	87

## ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimimi tamamladığım süreçte, almış olduğum tüm derslere odaklanmamı ve ilgi göstermemi sağlayan tüm hocalarıma; eğitimim sürecimde tüm idari unsurlarda üzerimde emeği bulunan tüm idari personele ve üniversite yöneticilerine; yüksek lisans tez çalışmamın konu başlığının belirlenmesinden itibaren, bana yol gösteren, yardım ve desteklerini esirgemeyen değerli danışman “Dr. Öğr.Üyesi Kemal ERKİŞİ” hocama yaşamım boyunca desteklerini her zaman hissettiğim değerli aileme teşekkür eder ve şükranlarımı sunarım.





## GİRİŞ

Küreselleşmenin doğal bir sonucu olarak dünyamızda teknolojinin büyük bir hızla değişip gelişmekte olduğunu görüyoruz. Bu hızlı gelişim her geçen gün ivme kazanmakta ve geçmişte uzun zaman aralıklarıyla görmekte olduğumuz teknolojik gelişmelerin artık çok daha hızlı oluşmakta olduğunu ve buna paralel olarak ta insan ihtiyaçlarının ve dolayısı algılarının, kültürünün, sosyalleşme ve tatmin anlayışının da değiştiğini, insanların gitgide daha ortak ihtiyaçlar ve kültür üzerinde birleşmeye başladığını gözlemlemekteyiz. Hatta bu değişim ve gelişim tıpkı Yin-Yang felsefesinde olduğu gibi birbiri için iki itici unsur haline gelmişlerdir.

İnsan doğasında yaşanan teknolojik yeniliklerin etkisi altında oluşan bu değişimler yeni teknolojilerin yaratılması hali hazırda sunulan ürün ve hizmetlerden farklı bir tatmin sağlamak amacı ile piyasaya sürülerek ticari bir meta olarak kullanılmaktadır. Günlük hayatta her şey ihtiyaçların tatmin edilmesine dayalıdır. İhtiyaç olmazsa tatmin de olmaz. Tatminin olabilmesi için ise bir ürün veya hizmetin var olması gerekmektedir. İnsan psikolojisinin bir gereği olarak insanlar sürekli aynılıktan sıkılırlar ve değişikliklerin olmasını isterler. Kendi sahip oldukları şeylerin diğerlerininkinden daha farklı, özel ve üstün olmasını isterler. Ticaret te insanların bu duygularını kullanarak onlara her gün farklı niteliklere sahip yeni ürün ve hizmetler sunarak ayakta kalmaya çalışır. Ticari firmalar, yani kurumlar varlıklarını sürdürebilmek ve büyüebilmek için ticari ürün ve hizmetlerinde sürekli bir yenilik yapmak ve piyasaya sunmak zorundadırlar. Birçok firmanın siyah-beyaz televizyon üretirken, bazılarının renkli televizyonu geliştirmeleri, insanların alışkanlıklarını tamamen değiştirmiş, siyah-beyaz televizyon sistemlerine olan ilgiyi tamamen ortadan kaldırmıştır. Televizyonun renklenmesinden sonraki ihtiyaç görüntünün daha çok netleşmesi, dolayısı ile çözünürlüğün yükselmesi ve cihazların enerji tüketimlerinin düşmesi olmuş ve yepyeni bir teknoloji olan LCD Teknolojisi piyasaya sürülmüştür. Bu tür gelişmelerin hepsi inovasyon süreçlerine birer örnek olarak gösterilebilir.

İnovasyon sadece ürün veya hizmet anlamında kalmayıp, zamanla işletme yönetimi ve işletmedeki tüm süreçlere yayılmıştır. Sanayi devrimi ile birlikte, çalışanlar açısından yönetim sistemlerinin ve üretim teknolojilerinin yenilenmesi de bir ihtiyaç haline gelmiş, bu konuda da inovatif gelişmeler görülmeye başlanmıştır. Yeni yönetim standartlarının uygulanma ve geliştirmeye başlanması bu adımların bir örneğidir. "Kurumsal İnovasyonun İşletme Performansına Etkileri: Bir Uygulama" başlıklı bu tez çalışması ile kurumsal inovasyon süreçleri detaylı bir şekilde ele alınmakta ve buna paralel olarak kurumsal inovasyonun işletme performansına etkileri çalışanlar, tüketiciler, finansal, toplumsal ve örgütsel olarak değerlendirilmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNOVASYONA GENEL BAKIŞ

#### 1.1 İNOVASYON İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Birçok tanımı bulunan inovasyon kavramı, “yenilikçi fikirleri katma değerli çıktılara dönüştürme süreci” veya mevcut ürün ve hizmetlerin farklı bir bilgi, fikir ya da uygulamanın kullanılarak yeni, özgün bir ürün veya hizmete dönüştürülmesi olarak tanımlanabilir. İşletmenin sürdürülebilirliğinin temeli olan bilgiyi ve yaratıcı yeniliği yeni bir bilgiyi kullanarak gelecek vizyonunu inşa etmek ve rakiplere karşı üstünlük sağlamak, olarak da ifade edilebilir. İnovasyon kavramı; sorunları çözmek ve her koşulda iyileşme ile yeniliği sağlamak adına kullanılmaktadır<sup>1</sup>.

İnovasyonun alt bileşenlerini farklı kavramlar oluşturmakta ve bu alt kavramlar genellikle yenilik anlamında değerlendirilmekte veya yenilikle karıştırılmaktadır. Bu kavramların içeriklerini ve kavramların yenilik ile olan ilişkilerini ayrı ayrı incelemek daha doğru olacaktır. Yönetim kavramı olarak yenilik, diğer kavramlardan ayrı olarak ele alınmalıdır. Yenilik kavramının iç disiplinler arasında bir süreç olduğu ve pek çok yönetim yaklaşımı ve yönetim kuramı ile ilişkili olduğu söylenebilir. Yönetim kuramlarına bakıldığında yenilik, girişimcilik, yaratıcılık, icat ve tasarım gibi kavramlarla birlikte değerlendirilmektedir. İnovasyon ise bu kavramların her biri ile yakından ilişkilidir. Kritik olan nokta, kavramlarla aynı bağlamda değerlendirilmemesi gerektiğidir<sup>2</sup>.

Bu çerçevede, inovasyon ile ilgili temel kavramlar başlığı altında; işle ilgili fikirlerin katma değerli ürün veya hizmete dönüşmesinin ardında yatan en önemli yaratıcı güç olan inovasyonun temel anlamı, yaratıcı fikirlerle başlayan yenilik süreci ve yaratıcılık, yenilik kavramı ile aynı anlamı taşıdığı düşünülen icat kavramı, taklit kavramı ile tüm insanların ve işletmelerin yaşam süreçlerinin bir yerinde mutlaka yer alan değişim kavramı üzerinde durulacaktır.

---

<sup>1</sup> Yalçinkaya, a.g.e., s. 373.

<sup>2</sup> Ahmet Emre Demirci vd., **Yenilik Yönetimi**, (Editör: Cevahir Uzkurt ve Ahmet Emre Demirci), TC Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın, 2012, 2602, 1-174, s. 8.

### 1.1.1. İnovasyon Kavramı

Hızla değişmekte olan çevre koşullarının ve teknolojilerin bir sonucu olarak tüketicilerin ihtiyaçları da giderek farklılık arz etmeye başlamıştır. Pazarda herhangi bir ürün veya hizmetin daha iyi ve ucuz alternatiflerinin giderek çoğalması ile rekabet hızlanmakta, müşteri veya tüketicilerin tercih ettikleri ürün veya hizmetlerde teslimat süresi, fiyat-fayda avantajı, kalite gibi kavramlara da dikkat etmeye başlamalarıyla taleplerde farklılıklar oluşmaktadır. İnovasyon, hızlıca gelişen ve değişen iç ve dış şartlara bağlı olarak oluşan farklı taleplere cevap vermeyi hedefleyen tüm işletme ve kurumların rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinin en güçlü yoludur. İnovasyon kavramını başarılı şekilde uygulayabilen işletmeler kazandıkları deneyimler ile daha da güçlü olarak yollarına devam edebilmektedirler<sup>3</sup>.

İnovasyon, yenilikçi firma, yenilik faaliyetleri gibi temel kavramların sistematik şekilde tanımlanması, ortak bir dil ve kavram birliğinin sağlanması, geneli kapsayan ve bütüncül bilim ve teknoloji politikalarının yürütülebilmesi, uluslararası karşılaştırmaların yapılabilmesi amacıyla hazırlanan Oslo Kılavuzu'na göre "İşletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yenilenmiş veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün veya hizmet ya da süreç, yeni bir pazarlama yöntemi yahut yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesinin bir sonucudur". İnovasyon, bir fikre katma değer katılarak yeniden pazarlanabilir bir ürün veya hizmete dönüştürülmesi süreci olarak ta ifade edilebilir. Bu sebeple tüm sektörlerde uygulanabilen çok önemli bir kavram olarak değerlendirilmektedir<sup>4</sup>.

İnovasyon, 16. yüzyıl İngiltere'sinde Latince 'Innovatus' kökeninden türetilmiş bir kelime olarak bilinmekle birlikte; idari, kültürel ve toplumsal anlamda yeni uygulama ve yöntemlerin giderek etkili bir şekilde uygulanmaya başlanması anlamına gelmektedir<sup>5</sup>. Kelime anlamı olarak değişimi simgeleyen inovasyonun, ironik bir şekilde kendi tanımını üzerinde de zaman içinde ilk anlamının giderek değiştiğini görüyoruz. 1950 yılına kadar inovasyon kavramının açıkça bilinen bir olgu olmadığını ve son elli yıllık süreçte, kavramın giderek küresel anlamda ekonomik kalkınmanın kökenine yerleştirilmiş stratejik bir olguya dönüştüğü açıktır. 1950-1960 döneminde ise; inovasyonun sadece büyük ekonomik güce sahip firmaların uygulayabildiği bir

<sup>3</sup> Çağrı Bulut ve Hande Arbak, "İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma", **Yenilik – Yenileşim - İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk**, (Editör: Selçuk Karaata), Ege Genç İşadamları Derneği (EGİAD), 2012, s. 1.

<sup>4</sup> Sinem Güravşar Gökçe, "İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi", Fırat Kalkınma Ajansı, 2010, 1-5, s. 1.

<sup>5</sup> Hakan Gürsu, **İnovasyon, Konsept Proje**, 2010, <https://www.konseptprojeler.com/tasarim-ve-inovasyon> (Erişim Tarihi: 06.07.2019).

süreç iken artık küresel anlamda ülkeler arasında hayati olarak kabul edilen temel bir unsur haline geldiği görülmektedir. Hatta son on yıllık süreçte bile “invention” kavramının, “innovation” kavramı yerine kullanıldığı henüz farkına varamayan büyük kitlelerin varlığından bahsedebiliriz. Tüm yanlış ifade ve kullanımlara rağmen; inovasyon kavramı, insanlığın geleceği için sürdürülebilir bir küresel rekabetin hayati unsuru ve “kaçınılmaz değişim ve gelişim” hareketinin simgesi olmaya aday bir olgudur. Ünlü Avusturyalı ekonomist Joseph A. Schumpeter’in kapitalizmin gelişimini ve çöküşünü giderek bu kavrama dayandırma çabaları önemli bir tartışma konusudur. Kalkınmanın hayati kaçınılmazı olan inovasyon kavramını dört farklı adımda açıklayabiliriz.

- Yeni bir ürün / hizmeti tanımlamak,
- Yeni bir üretim yöntemi /süreç oluşturmak,
- Yeni bir örgütlenme biçimi,
- Yeni bir pazarlama yöntemi,

İnovasyonu temel olarak, iş fikirlerinin hedeflenen başarıya ulaşmasını tetikleyen en etken güç olarak tanımlanabilir. İş dünyası, pazarlamayı firmanın en temel lokomotif faaliyeti olarak kabul etmektedir. Ürün veya hizmetlerin hedeflenen satış rakamlarında başarıya ulaşabilmeleri için inovatif iş fikirlerine sahip olarak piyasaya sunulmaları ve sektöre uygun yeni iş fırsatlarının yaratılması gerekmektedir. İnovasyon, kurumların veya bireylerin bir ürünün düşünce olarak şekillenmesinden itibaren üretim, satış ve satış sonrası süreçlerinin izlenmesi olarak tarif edilebilir. İnovatif ürün tasarım sürecinin netleştirilmesindeki en hayati nokta, ticari kazançtır<sup>6</sup>.

İnovasyonun ifade ettiği anlamların tamamını kapsamadığı için, inovasyon yerine yenilik kavramı kullanıldığında kapsam yetersiz kalacaktır. Kendi dilimizle ifade edecek olursak, yenilik kavramının anlam olarak inovasyon kavramının içeriği ile doldurulması gerektiği aşikardır. İnovasyonun anlaşılması için en temel ifade, her yeni olan şeyin inovasyon olarak değerlendirilemeyeceğidir. İnovasyon esas anlam olarak “yeni olan şeyleri değil, ekonomik ve sosyal anlamda katma değere dönüşebilen ya da dönüştürülmüş yenilikler” demektir. Bir şey her ne kadar farklı, yeni, yaratıcı ya da özgün olursa olsun sosyal ve ekonomik katma değer oluşturamamış ise inovasyon olarak kabul edilemez. İnovasyonu gerçekleştiren tarafa ekonomik bir geri dönüş sağlanıyorsa ekonomik bir değer oluşturulmuştur. Daha geniş anlamı ile inovasyon herhangi kişi veya kurum tarafından gerçekleştirilip ticari olarak kullanılmış ise

<sup>6</sup> Edip Örcü vd., “KOBİ’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2011, Cilt: 12, Sayı: 1, 58-73, 58-59.

kesinlikle beraberinde bir ekonomik faydayı da getirmiş olmalıdır. Faydayı ise, gerçekleştirilen inovasyonun içinde bulunduğu bölgesel ve ulusal ekonomilerin, yaratılan inovasyondan faydalanarak rakiplere karşı avantajlar elde etmesi olarak ifade edebiliriz. Bu açıdan inovasyon birey, toplum, kurumlar ve devlet gibi farklı değişkenlerin birbirleri ile iş birliği içinde olmasını gerektirmektedir<sup>7</sup>.

İnovasyonun tanımı araştırıldığında uluslararası düzeyde kabul gören kaynakların başında gelen OECD ile Eurostat'ın birlikte yayınladığı Oslo Manual Kılavuzu'nda yer alan tanım, önemli bir ifade olarak dikkate alınmalıdır. Bu kılavuzda inovasyon, önemli ölçüde geliştirilen ya da yeni geliştirilmiş sürecin veya mal ve hizmetin, kurumlarda ve işletme içinde yeni pazarlama yöntemleri dahilinde, uygulanması olarak ifade edilmiştir. Bu ifadeden de anlaşıldığı üzere, inovasyon kavramının ürün veya süreç ile yeni pazarlama yöntemleri veya örgütsel gelişim ile ilgili olduğu söylenebilir. Yaygın olan anlayışın aksine inovasyon, sadece teknoloji ve teknolojiye dayalı ürünlerle, süreçlerle ilgilidir demek doğru kabul edilemez<sup>8</sup>.

Teknoloji geliştikçe, müşteri talepleri de buna paralel olarak farklılaşmaktadır. Müşteri ihtiyaçlarını dikkate almayan işletmelerin küresel rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri mümkün olamayacaktır. Stratejik rekabet için müşteri ihtiyaçlarına odaklanmanın yanı sıra müşteriyi ürün ve hizmet konusunda bilgilendiren, eğiten ve yönlendiren prosesler üretmek gerekmektedir. Gittikçe yoğunlaşan rekabetçi ortam içerisinde inovasyonun kavram olarak önemine binaen yeni ürün ve hizmetler üretmek ve sunmak esastır. Geleneksel bakış açısına sahip kurum ve işletmelerin rekabet ortamında hayatta kalmakta zorlanmalarının bir sonucu olarak inovatif süreçler ve ürün veya hizmetler geliştirmeleri kaçınılmazdır. Büyük işletmeler açısından Ar-Ge ve inovasyon süreçlerini yürütebilmek için güçlü bir sermaye yapısına sahip olmak büyük bir avantajdır. Sermaye açısından güçlü olan büyük işletmeler Ar-Ge faaliyetlerine daha çok kaynak ayırabilmekte ve inovasyon çalışmalarına ağırlık vermektedir<sup>9</sup>.

### 1.1.2. Yaratıcılık ve Yenilik Kavramı İlişkisi

Yaratıcılık, sorunları çözme, karar verme ve kendini ifade etme becerileriyle birlikte anlam kazanan bir tanımdır. Aynı zamanda yeniliğin temeli olan düşünce yetisi olduğu da söylenebilir. Yaratıcılık, hali hazırda mevcut olan fikirlerin birlikte

<sup>7</sup> Cevahir Uzkurt, "İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?", **Ankara Sanayi Odası Yayın Organı Dosya**, 2010, 37-51, s. 37.

<sup>8</sup> Çağla Yavuz, "İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2010, Cilt: 5, Sayı: 2, 144-173, s. 145.

<sup>9</sup> Edip Örucü vd., "KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2011, Cilt: 12, Sayı: 1, 58-73, 58-59.

harmanlanarak değiştirilmesi ve bunların sentezlenerek yeni fikirlerin yaratılması fiilidir<sup>10</sup>. Yaratıcılık; yenilik ve değişimin benimsenmesi, olasılıkların ve fikirlerin test edilebilmesi, dış dünyaya esnek ve farklı bir bakış açısıyla dış dünyada meydana gelen olayları gözlemleyerek mevcut ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi gibi eylemleri kapsar. Yaratıcılık ve yenilik kavramları ve aralarındaki ilişki incelenerek, yenilikçi ve yaratıcı kişilerin kişilik ve dışüne yapılarını karşılaştırmalı olarak değerlendirilebilir ve yenilik sürecinin en etkin şekilde nasıl yönetilebileceği netleştirilebilir. Yaratıcılık bir yetenektir. Yaratıcılık, yaratıcı kişilerin problem ve sorunlara çözüm bulma yönünde yoğun çalışmaları ve bu çabalar sonucunda oluşan aşamalı değişiklikler ve iyileştirmelerle fikir ve çözümleri geliştirecek bir süreçtir<sup>11</sup>.

Yaratıcılık her alanda yararlı ve yeni dışüncelerin üretilmesi şeklinde tanımlanabilirken, yenilik örgüt içindeki bu yaratıcı dışüncelerin başarılı bir şekilde uygulamaya konulması olarak ifade edilebilir<sup>12</sup>. Yenilikçilik kavramını literatürde ilk ele alan kişi Schumpeter'dir. Schumpeter (1950) yeni firmaların ve girişimciliğin temel fonksiyonları olan yeniliğin yaratıcı dışüncenin sonucunda oluştuğu tezini savunur. Schumpeter girişimciliği farklı açıdan ele alarak tanımlamaya çalışmıştır. Schumpeter'a göre girişimcilik tanımının özünde yenilik kavramı yer almaktadır. Schumpeter Girişimciyi; yeni mal ve hizmetler üretmek, yeni süreçler geliştirmek, yeni ihracat pazarları bulmak, yeni bir örgüt yapısı oluşturmak gibi süreçleri kullanarak mevcut ekonomik düzeni yıkan kişi olarak tanımlamıştır<sup>13</sup>.

Genellikle yaratıcılığın yenilik ile eş anlamlı olduğu dışünülse de aslında iki kavram arasında önemli farklılıklar mevcuttur. Yaratıcılık yeni fikirler oluşturma süreciyle ilgiliyken yenilik bu yeni fikirlerin mal ve hizmetlere dönüştürülmesi sürecini anlatır. Kısaca yenilik yeni fikirlerin paraya dönüştürülme süreciyle alakalıdır. Yaratıcılık bir bilim adamının veya bir sanatçının kafasında mevcut bir araştırma veya eserin tamamlanması ile ilgili süreçleri tanımlamak için oluşan dışüncelerdir. Yenilik, yaratıcı fikirler üzerinde çalışmakta olan yetenekli ve birbirini tamamlayan insanların çabalarının bir sonucu olarak değerlendirilmelidir. Yenilik, yaratıcı fikirlerin somut ürün ve süreçlere dönüştürülme süreci sonrasında yeni tüketici hizmetleri geliştirmek, maliyetleri azaltmak ve işletme açısından yeni kazanç alanları oluşturmakla da ilgilidir.

<sup>10</sup> Mehmet Ali Gürol, **Küresel Arena'da Girişimci ve Girişimcilik**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2006, s. 39.

<sup>11</sup> Cengiz Duran ve Metin Saraçoğlu, "Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci" **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009, Cilt: 16, Sayı: 1, 57-71, s. 58

<sup>12</sup> Ufuk Durna, **Yenilik Yöntemi**, 1. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2002, s. 115.

<sup>13</sup> Seyfi Top, **İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi**, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, s. 25.

Yaratıcılık konusunda birçok araştırma ve çalışmasıyla bilinen Amabile, yaratıcılık ve yenilik kavramlarını birbirinden ayrı değerlendirerek tanımlamıştır<sup>14</sup>

Yenilik sürecinin başlangıcı yaratıcı fikrin oluşmasıdır. Yenilik, yaratıcı bir fikrin kullanılabilir veya satılabilir ürüne ya da sürece dönüştürülmesi olarak ifade edilir. Yaratıcı ve yenilikçi kişilerin düşünce biçimlerinin genellikle birbirinden farklı olduğu gözlemlenmiştir. Yenilikçi kişilerde görünen düşünce şekli olan “dikey düşüncede” önemli olan, bir problemin çözümü ile ilgili tüm alternatiflerin araştırılıp mevcut problemin çözüme ulaştırılması iken yaratıcı kişilerde görünen düşünce şekli olan “yatay düşüncede” ise esas olan yeni bakış açıları ile problemin çözümüne mümkün olduğunca çok alternatif geliştirmektir. Yaratıcılık sürecinde baskın olarak görülen yatay düşünce şekli, yaratıcılık sürecinin ilk aşaması olan hazırlık aşamasında baskın olarak görülmezken bu aşamada dikey düşünce şekli daha baskın olarak bulunmaktadır. Yenilik süreçlerinin yönetiminde baskın olarak görünen dikey düşünce şekli, yenilik süreçlerinin ilk aşaması olan fikirlerin geliştirilmesi aşamasında ise baskın olarak bulunmamaktadır. Yaratıcı ve yenilikçi bireylerin çoğu özellikleri birbirine benzerken, temel farklılıklarında ise yenilikçilerin daha fazla sorumluluk ve inisiyatif alma ve dışa dönük yapıları gözden kaçmamaktadır. Yenilikçilerin, diğer insanları fikir ve görüşlerine ikna etmek için daha fazla dışa dönük oldukları, yenilik projesinin de başarıya ulaşması adına inisiyatif ve sorumluluk olarak grubu motive ettikleri gözlemlenmiştir. Bu kişilerin diğer insanları örgütlemesi ve onlarla birlikte bir şeyler yapma arzuları oldukça yüksektir<sup>15</sup>.

Küreselleşen ekonominin bir sonucu olarak işletmeler için yaratıcı ve yenilikçi düşünce odaklı olmak artık bir zorunluluk haline gelmiştir. İşletmelerin sürdürülebilir bir yenilikçiliğe sahip olması için, önce yaratıcılığı temel bir unsur olarak görmeleri ve bunu destekleyecek bir örgüt kültürü oluşturmaları önem arz etmektedir. İçinde bulunduğumuz yeni ve zorlu rekabet döneminin sonuçlarından biri de, geleceğe ilişkin yeni vizyon ve fikirlerin kaçınılmaz hale gelmeleridir. İçinde bulunduğumuz modern çağ, küresel olarak ekonomiden sanata ve siyasetten toplumsal yaşama kadar çok büyük değişimleri oldukça hızlı bir şekilde hayata geçirmekte ve meydana gelen bütün bu değişimler sonucunda, iş dünyasında da yaratıcı ve yenilikçi düşünce oldukça hayati bir temel haline gelmiştir<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Durna, a.g.e., s. 115.

<sup>15</sup> Cengiz Duran ve Metin Saraçoğlu, “Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci”, **Yönetim ve Ekonomi**, 2009, Cilt: 16, Sayı: 1, 57-71, s. 68.

<sup>16</sup> Rifat İraz, **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ’ler**, Çizgi Kitabevi, İstanbul, 2010, s. 145-146.

Yenilik, Türk Dil Kurumu sözlüğünde; eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olan ile değiştirmek olarak tanımlanmıştır. Bu açıdan bakıldığında yenilik anlayışının aynı zamanda içinde eskinin yararlı olanla değiştirilmesi düşüncesini barındırdığı ve değişimin zorunlu bir gereksinim olduğu bilinmelidir<sup>17</sup>.

Küresel anlamda bilim ve teknolojiye çok hızlı gelişmeler meydana gelmektedir. Bilgiye ulaşmak teknoloji sayesinde artık oldukça kolay olduğundan bilginin nerede üretildiğinden ziyade, yarattığı etki ve değişim dikkate şayandır. Değişim sadece elde edilen bir sonuç değil, işletmeler için hayati bir unsur haline gelmiştir. Rekabet ortamı hızlandıkça ve geliştikçe yaratıcı düşüncenin önemi inkâr edilememektedir. İşletmeler açısından çalışan ve değer üreten bireylerin içinde yaşayan yaratıcı düşünceyi açığa çıkaracak ve işletmenin tamamına yayacak bir ortamın sağlanması oldukça önemlidir. İşletmelerin, yaratıcı düşünce ve gelecek vizyonu ile oluşan fırsatları kullanarak örgütsel başarıyı arttırmaları paralel olarak işletme performansının da artmasını sağlayacaktır. Çağdaş yönetime sahip işletmeler, ezici rekabet ortamında kendilerini farklı kılacak ve önemli avantajlar sağlayacak olduğunu bildikleri yenilik, yaratıcılık gibi kavramlara öncelik vererek, gelecek vizyonlarında temel unsur olarak kullanılmaktadırlar. Yaratıcı fikirlerin kolayca ifade edilmelerine ve bu fikirlerin işletme içinde uygulanılabilmelerine imkân tanıyan bir yapı oluşturarak güçlü ve güvenilir bir işletme kültürü ve ortamı oluşturmaktadırlar<sup>18</sup>.

### 1.1.3. İcat Kavramı

Kavram olarak icat; yeni bir ürün, yeni bir hizmet olgusu veya örgütsel oluşumun fiziksel olarak var olması anlamındadır<sup>19</sup>. İcat sözcüğünü tanımlamak için yenilik kelimesi kullanılmakta olduğundan icat kavramı da aynı anlamda kullanılmaktadır. Her iki kavram da özgün olmakla birlikte yenilikte yeni ürün, hizmet veya süreçte ticari bir değerlendirme vardır. İcatların ticari olarak değerlendirilmeleri halinde yenilik olarak isimlendirmek yanlış olmaz. Yenilik ticari hale gelmiş icat olarak değerlendirilebilir.

---

<sup>17</sup> Melahat Öneren vd., "Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışa ve Örgütsel Güvene Etkisi Üzerine Bir Araştırma, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi**, 2016, Sayı: 58, 127-157, s. 132.

<sup>18</sup> Mustafa Fedai Çavuş ve Tahir Akgemci, "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2008, Sayı: 20, 229-244, s. 232.

<sup>19</sup> Geoff Mulgan, "The Process of Social Innovation", **Innovations - Technology, Governance, Globalization**, 2006, Volume: 1, No: 2, 145-162, p. 145.



Elektronik ticaret işletmelerinde son yıllarda yaşanan olumsuzluklar icat konusuna örnek olarak sunulabilir. Bugün, birçok girişimci yazılım işletmesi icat olarak nitelendirilebilecek yazılımlar ortaya koyabildikleri halde ticari olarak değerlendiremedikleri için finansal olarak zor dönemlerden geçmektedirler<sup>20</sup>.

İnovasyon ve icat arasındaki en önemli farklılıklardan biri, inovasyon genellikle işletmelerin içinde gerçekleştirilirken, icatlar, araştırma kurumları ve üniversiteler gibi farklı yerlerde yapılabilmektedir. İnovasyonun icat ile aynı anlamı taşımadığını burada vurgulamak gerekir. Ancak inovasyon icadı oluşturan bir parça olabilmektedir. Mucit, yepyeni bir keşif yapar, ancak keşfettiği şeyi üretme imkânı bulamaz ise, bu keşiften kimsenin haberi olmaz. İşletmelerde icadın inovasyona çevirebilmesi için çok çeşitli bilginin, yeteneğin, değer ve varlığın birlikte harmanlanması gerekir. Bu şekilde işletmeler icatların dönüştürülmesiyle kendi bünyelerinde inovasyon yapabilirler. Şekil 1'de görüldüğü üzere inovasyonun gerçekleşmesi için işletmeler yeterli finansal kaynaklara, üretim deneyimi ve teknik bilgiye, donanımlı üretim tesislerine, sektörel deneyime, mükemmel bir depolama, dağıtım ve lojistik sistemine gereksinim duyarlar<sup>21</sup>.



**Şekil 1:** İcat Yenilik Arasındaki İlişki<sup>22</sup>

Değişimin hızla yaşandığı küresel rekabet ortamında işletmelerin büyüebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri ancak yeni fikirlerin geliştirilmesiyle mümkün olabilecektir. İşletmelerin yeni ürün ve hizmetler geliştirebilmeleri için, değişen müşteri tercihlerini dikkate alarak, mevcut ürün veya hizmetleri farklı bir tasarımla değiştirebilmeleri ve buna paralel olarak ta, ürün ve fiyat çeşitliliğinin içinde müşteri kitlelerini genişletebilmeleri önem arz etmektedir. Geliştirilen yeni hizmet ve

<sup>20</sup> 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.

<sup>21</sup> INNOCASE, "İnovasyonun Özellikleri ve Türleri", **InnoSupport-KOBİ'lerde İnovasyonu Desteklemek**, 2005, 1- 20, s. 2.

<sup>22</sup> Demirci, a.g.e. s. 9-10.

ürünlerin fark edilebilir olması için ise, “yaratıcılık” en temel esaslardan biridir. İşletmelerin dayanıklılığının artırılmasında, yenilikçi olmanın, yeni ürün ve hizmetlerin keşfedilmelerinin, yeni süreçlerin, yeni pazarlama yöntemlerinin, yeni tedarik imkânlarını ortaya koymanın rolü oldukça büyük olup, rekabet ortamında onlara diğer işletmeler karşısında üstünlük kazandıracığı dikkate alınması gereken bir gerçektir.

İcat ve yenilik arasındaki farklara iki farklı görüş belirten literatür araştırmalarındaki birinci görüşte, ikisi arasındaki süreç ilişkisi belirgin olup, ikinci görüşte ise bu ilişkinin bir çeşit değişim veya dönüşüm olduğu belirtilmektedir. Yapılan literatür araştırmalarında; yeni formüle edilen yahut tasarlanan ürünlerin veya hizmetlerin ticari olarak hayata geçirilmesi aşamalarına icat denildiği bulgusuna rastlanmıştır. Yenilikler ise icatlara göre çok daha kapsamlı anlamlandırılmışlardır. Bir fikrin veya bir icadın yaratılması ve bu icadın mali bir değere dönüştürülmesi adımlarına sahip olan olgu yenilik olarak ifade edilmektedir. Bilgi oluşum sürecinin akabinde, bir ticari düşünce veya uygulamaya dönüşebilmekte olup, değer katabileceği ve gelir oluşturabilecek bir yenilik olabileceği görülebilmektedir<sup>23</sup>.

#### **1.1.4. Taklit Kavramı**

Taklit; herhangi bir nesneye benzemek veya benzetmek amacı ile yapılmış olan şey, bir şeyin imitasyonu anlamında tanımlanmıştır<sup>24</sup>. Ticari manada taklit; tüketici talep ve ihtiyaçlarına cevaben, esas arzu edilen ürün veya hizmetlerin yerine tüketicilerin orijinal nesne ile arasındaki farklılıkları anlamalarına imkân vermeyecek şekilde kopyalarının üretilmesi olarak ifade edilebilir. Bu noktada esas olan, bir şeyin imitasyonu, o şeyin aslına ne kadar benziyorsa benzesin, asıl olan nesnenin kendisi olamaz, ancak taklidini oluşturabilir. Bununla birlikte taklitçilikte öncelikle dış görünüş temel alınmaktadır. Taklit olan ürün, bir nesnenin veya somut bir varlığın bilinçli olarak ve insan eliyle oluşturulan benzeri olarak düşünülmektedir. Dış görünüş olarak hakiki ürüne benzeten taklit ürüne sahte ürün denilmektedir. Büyük işletmelerin alt yüklenicisi konumunda çalışmakta olan küçük işletmeler veya fason üreticileri, piyasa talepleri doğrultusunda orijinal ürünü taklit edebilirler. Bu tür işletmeler bu taklit yetenekleri sayesinde düşük maliyetle kaliteli bir iş yapabilme başarısına ulaşabilirler. Taklit ürünlerin varlığı, orijinal ürünlerin tasarımcı ve üreticilerini, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yatırım yapmaktan alıkoymaktadır. Bununla birlikte taklitçilik

---

<sup>23</sup> Alparslan, a.g.e., s. 147.

<sup>24</sup> Victor V. Cordell, Nittaya Wongtada and Robert L. Kieschnick, “Counterfeit Purchase Intentions: Role of Lawfulness Attitudes and Product Traits as Determinants”, **Journal of Business Research**, 1996, No: 35, s. 41-53, p. 44.

uzun vadede inovasyona da engel teşkil ederek işletmelere önemli ölçüde zarar veren bir faaliyet olarak görülmelidir<sup>25</sup>.

### 1.1.5. Değişim Kavramı

21. yüzyılda sosyal, ekonomik, kültürel, bilimsel, teknolojik ve daha birçok alanda baş döndürücü ve hızlı değişimler görülmektedir. Teknoloji, bilgi ve düşünce sürekli gelişim halindedir<sup>26</sup>. Bu gelişmelere uyumlu olacak şekilde kurumların da değişimi ve gelişimi kaçınılmaz bir hal almıştır. İşletmelerin sürekliliği sağlamak ve hayatta kalmak adına için değişime uyum sağlamaları ve gelecek ile ilgili vizyonlarını oluştururken değişimi önceden ön görmeleri ve planlama yaparken bu öngörülere uygun davranmaları ve değişimi kendi avantajlarına çevirebilmeleri esastır. İşletmeler hem çevreden hem de kendi iç dinamiklerinden gelen değişim baskısı ile karşı karşıya kalmaktadırlar ve bu değişim baskılarına karşı durmaları oldukça zordur. Küreselleşme ile daha da dramatik bir hal alan değişim olgusunun baş döndürücü hıza ulaşması ile dünya üzerindeki sınırlar ortadan kalkmış, her sektörde faaliyet gösteren işletmeleri yeni rakiplerle ve rekabet unsurları ile yüz yüze getirmiştir. Bu nedenle firmalar açısından müşteri memnuniyeti odaklı olmak hayati bir konudur. Bilgiye ulaşım ve değişim hızının dünya ölçeğinde bu denli artması, her işletmenin dinamik bir yapı oluşturma gerekliliğini şart kılmaktadır<sup>27</sup>.

Dinamik bir kavram olan değişim her kültürde, her dilde daima tartışılan bir konu olmuştur. Bunun sebebi insanların yaşadıkları süre boyunca daima değişimi talep ediyor olmalarıdır. Toplumların uzun süre herhangi bir değişim göstermemeleri sonucunda değişim, devrimsel olarak ve bilinçli şekilde insan tarafından talep edilmektedir. Değişim bazen hayatın genel akışına ve ahengine uygun bir şekilde kaçınılmaz ve kendiliğinden yaşanmaktadır<sup>28</sup>.

Değişim tüm işletmelerin ve kişilerin yaşantılarında var olan bir gerçekliktir. Değişimi yönetip kontrol edebilmek en önemli konu olarak kabul edilir. Değişim yönetiminin temel taşı, değişimi gerektiren unsurların iyi belirlenmesidir. Değişim süreçlerinin bir programa uygun olarak gerçekleştirilmesi, süreklilik arz etmesi,

<sup>25</sup> MÜSİAD, "Küresel Rekabet İçin AR-GE ve İnovasyon", **Araştırma Raporları: 76**, İstanbul, 2012, 1-184, s. 57.

<sup>26</sup> M. Akif Çukurçayır ve Esra Çelebi, "Bilgi Toplumu ve E-Devletleşme Sürecinde Türkiye", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 2009, Cilt: 5, Sayı: 9, 59-82, s. 62.

<sup>27</sup> Nezahat Güçlü ve Ekrem Tuğrul Şehitoğlu, "Örgütsel Değişim Yönetimi", **Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2006, Sayı: 13, 240-254, s. 240.

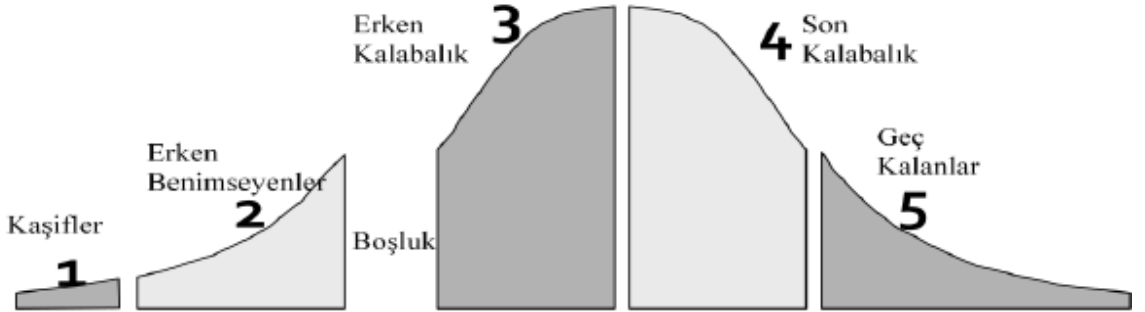
<sup>28</sup> Halil Belten, "Toplumsal Değişim Ne Demektir ve Bunu Etkileyen Faktörler Nelerdir?", 2017, <https://psikoo.com/toplumsal-degisim-ne-demektir-ve-bunu-etkileyen-faktorler-nelerdir/> (Erişim Tarihi: 09.08.2018).

değişimin tüm işletme çalışanlarına ve organizasyon üyelerine aynı heyecanla aktarım ve paylaşımını sağlamak oldukça önemlidir<sup>29</sup>.

### 1.1.5. Teknoloji Kavramı

Teknolojinin öğrenilmesi ve ticarileştirilmesi bir uyumluluk süreci olarak düşünülebilir. Sahip olunan teknolojinin, önce işletme içinde sindirilmesi ve ticarileştirilecek proseslerden geçirilmesi gerekir. Teknoloji, eski ile modern arasındaki ayırt edici unsur olması nedeni ile farklı yaklaşımlara tabi kalmaktadır. Bu yaklaşımlar genel olarak diğer değişimlerde olduğu gibi, temelde koruyucu veya devrimci yaklaşımlar olmaktadır. Buna göre, tanınmış inovasyon teorisyenlerinden Everett Rogers Teknoloji Benimseme Yaşam Döngüsünü, şekil 2’de görüldüğü gibi 5 ana gruba ayırmıştır.<sup>30</sup>

1. Yenilikçi teknoloji meraklıları (Innovators)
2. Erken benimseyen azınlık (Early Adopters)
3. Erken benimseyen çoğunluk (Early Majority)
4. Geç benimseyen çoğunluk (Late Majority)
5. En son benimsemek “zorunda” kalanlar (Laggards)



Şekil 2: Teknoloji Benimseme Yaşam Döngüsü<sup>31</sup>

<sup>29</sup> Semiyha Dolaşır, “Değişim Yönetimi ve Spor Örgütleri”, **SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, 2005, Cilt: 3, Sayı: 1, 11-15, s. 15.

<sup>30</sup> Ömer Ertekin, **Teknoloji Yönetimi Tanımlar, İhtiyaç, Yöntem**, HDM Danışmanlık Mühendislik Bilişim, 2014, 1-19, s. 16.

<sup>31</sup> Dolaşır, a.g.e., s. 87

## 1.2. İNOVASYONUN İLKELERİ

İnovasyonun ilkeleri aşağıdaki alt başlıklar halinde sıralanmıştır. Bunlar<sup>32</sup>;

- İnovasyonun bir vizyonu vardır.
- İnovasyon müşteri odaklıdır. Tüm inovasyonların öncelikli amacı, müşteri ihtiyaçlarını ve taleplerini anlamak ve bu müşteri taleplerine uygun ürün ve hizmetler sunmak adına müşterilerle devamlı iletişim kurmak, inovatif düşüncelerin ortaya çıkması ve gerçekleştirilmesi sürecini yönetmektir.
- İnovasyonu etik kavramları kabul eder.
- İnovasyon, net, belirgin ve dikkatle dizayn edilmiş bir ürün veya uygulamaya yöneliktir.
- Bir inovasyondan en yüksek derecede verim elde edebilmek için kolay ve net olması beklenir. Basitçe tek bir şeyi gerçekleştirmeli ve akıl karışıklığı yaratmamalıdır.
- İnovasyon, risk almaya açıktır
- İnovasyon, çok çeşitli etkileşim ortamları ve farklı ve yeni bilgilerle bütünleştirilmiştir.

Bir grup insanı veya bir organizasyonu oluşturan bireyleri belirlenen amaçlar ve hedefler doğrultusunda etrafında toplayabilme yeteneği olarak tanımlanan liderlik kavramı inovasyonun en önemli ilkelerinden biri olarak kabul edilir. İnovasyonun temel ilkeleri başlığı altında bunlara ek olarak amaç birliği, tüm çalışanlara yüklenen en önemli vazifelerden biri olan yeni fikir üretme ve yeniliklere açık olma, inovasyon çerçevesinde başarının en önemli unsurlarından biri olan işbirliği kavramı, bilgi ve emek, kavrama ve algılama, şans elde etme ya da fırsat değerlendirme gibi anlamlar da yüklenen risk alma kavramı, dürüstlük ve doğruluk ile birlikte anlamlandırılan güven kavramı, çalışanların karar alma süreçlerine etkin olarak katılmaları, doğru zamanlama ve Ar-Ge başlıkları irdelenecektir.

### 1.2.1. Liderlik

Liderlik, çevredeki insanların veya grupların amaçlarına uygun olarak faaliyetlerini etkilemek ve yönlendirmek olarak tanımlanır. Liderin faaliyetlerine liderlik denir. İnsanlar, hedeflerine ulaşmak için başkaları tarafından yönlendirilir ve etkilenir.

<sup>32</sup> Nihat Işık ve Efe Can Kılınç, "Bölgesel Kalkınmada Ar-Ge ve İnovasyonun Önemi: Karşılaştırmalı Bir Analiz", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2011, Cilt: 6, Sayı: 2, 9-54, s. 13-14.

Grup ve kişisel hedeflerini iyileştirmek için emir ve talimatlara göre bir grup insanı takip eden kişiler de lider olarak tanımlanır.<sup>33</sup>

Liderlik bilgilerin toplamıdır ve belirlenen hedeflere ulaşmak için insanları harekete geçirecek, yetenekli ve yönlendirici bireyler hevesli ve coşkulu bir şekilde ortak amaçları benimsemesini ve yerine getirmesini sağlar, birlikte ortaklaşa yaratılan vizyon çerçevesinde onları gerçekleştiren enerjik bir süreç yönetir. İnsanlar gruplar halinde yaşayan sosyal yaratıklardır, yarattıkları gruplara liderlik etmek ve hedeflere öncülük etmek için liderlere ihtiyaç duyarlar. Liderlik aynı zamanda karşılıklı davranış ve uzlaşma yoluyla yapıyı harekete geçirmek ve sürdürmek olmalıdır. Liderlik olgusu üzerine yapılan araştırmaların çoğunda, liderin çalışanlar üzerindeki etkisi, işletmenin hedeflerine ulaşmada en önemli esaslardan biri olarak dikkate alınır. Akademisyenler ve profesyoneller liderliği daha detaylı bir şekilde açıklayabilmek için çok çaba sarf etmektedirler<sup>34</sup>.

Liderlik, bir kişinin başkalarının faaliyetlerini yönlendirmek ve etkilemek için organizasyonel veya kişisel hedeflere ulaşmak için yönettiği süreçlerdir. Bunun süreçler boyunca lider faaliyetleri yönlendirir ve etkiler. Bir lider, yönettiği veya yönlendirdiği bir grubun veya kişisel hedeflerine ulaşmak için verdiği talimatları, emirleri ve istekleri takip eden bir grup insandır. Liderlik, liderin davranış biçimiyle ilgili bir süreç olarak görülmektedir. Lider, insanları belirli bir amaca giden yolda yönlendiren ve hareket eden kişidir. Liderlik sadece resmi ve işle ilgili bir unsur olarak görülmemelidir. Liderlik süreci, belirli amaçlar için bir grup veya kişiyi takip ettiğinde ortaya çıkar. Bu süreç, resmi ve gayri resmi işletme veya oluşumların yapılarında farklı formlarda hayata geçebilir.<sup>35</sup>

İşletmede resmi olarak yetkili bir yöneticinin varlığı, liderliğin oluşumu için bir zorunluluk olarak görülmemektedir. İşletmede resmi olarak yetkilendirilmemiş olmasına rağmen, insanları etkileyen ve sözleri duyulan liderler de olabilir. Yöneticilerin çoğunluğu yetkiye sahip ancak etkili olmayan ve duyulmayan kişiler olarak kalabilirler. Tüm yöneticiler iş dünyasında lider değildir. İşletmede resmi otoriteye sahip olmak yöneticileri daha güçlü hale getirebilir. Lider olmak, yetkili veya yönetici olmadan bu duruşa sahip olma statüsüdür. Liderin sadece işin en üst seviyesinde yetkili bir kişi olmasını beklemek de yanlıştır. İşletmedeki konumu ve

<sup>33</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013, s. 558.

<sup>34</sup> Abdulkadir Gümüş vd., "Üst Düzey Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile Liderlik Tarzı Arasında İlişki: Sakarya ve Kocaeli İlindeki Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma", **Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi**, 2015, Cilt: 3, Sayı: 1, 53-70, s. 55.

<sup>35</sup> Koçel, a.g.e., s. 568.

resmi otoritesi nedeniyle lider olması beklenebilecek kişi ancak yol gösterici nitelikleriyle başarılı olabilir. Kritik nokta, yönetim ve liderliğin aynı şekilde ifade edilememesidir. Yönetimsel bir rolü olmayan liderlerin yanı sıra, liderlik özelliklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. Yöneticilerin liderlik niteliklerine sahip olmaları ve rollerini aynı anda üstlenmeleri arzu edilir.<sup>36</sup>

### 1.2.2. Amaç Birliği

Uzun vadede kar elde etmek, büyümek ve ilerlemek, sosyal sorumluluk ve varlığı korumak işletmelerin amaç birliği olarak ifade edilir. Hedefler işlere göre değişir. Tüm çalışanların aynı amaca odaklanması işletmeleri canlı tutmaz.<sup>37</sup>

İnovasyon fırsatlarını işletmenin vizyonu, misyonu ve hedeflerinde ifade edilen ihtiyaçlar doğrultusunda yorumlayarak bir inovasyon stratejisi oluşturmak gerekmektedir. Hedeflenmemiş ve rastgele fikirlerle şekillenen bir yenilik perspektifinin verimsizlik getirebileceği bilinmektedir. Bir inovasyon stratejisi geliştirirken, pazarın ve müşterilerinin talep ve ihtiyaçları her zaman dikkate alınmalıdır. Strateji, yenilik yaratırken yeni ürün ve hizmetler geliştirmekle sınırlı olmamalıdır. Rekabet avantajı elde etmek için stratejide yeni ve geliştirilmiş süreçler ve yöntemler de ön plana çıkmalıdır. Geliştirilecek sistem sadece mevcut sorunların çözümüne izin vermemeli, her inovasyon faaliyeti yeni inovasyon faaliyetlerini ortaya çıkarabilmelidir. Yenilik stratejisi, en temel olarak farklılaşan hareketleri tanımlamalıdır. Bu hareketleri yapmak için gereken eylemler net bir şekilde açıklanmalıdır. İşletmenin tüm birimleri inovasyon stratejisinin uygulanmasından sorumludur. Bu nedenle, stratejinin ilgili birimler arasında sinerji üretmek amacıyla tasarlanması son derece önemlidir. Büyük farklılıklar için değil, aynı zamanda daha kademeli yenilik gerektiren projeler için işletme içinde bir sinerji yaratmak gereklidir. Bir diğer önemli nokta, inovasyon stratejisinin inovasyonda yatırım önceliklerinin belirlenmesini sağlamasıdır. Bu strateji, işletmenin sınırlı kaynaklarının inovasyon kaynaklarına nasıl yönlendirilebileceğini belirleyen araç olmalıdır<sup>38</sup>.

<sup>36</sup> Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2013, s. 153.

<sup>37</sup> Sinan Esen, "2. Hafta Ders Notları", 2016, s. 45 <http://web.bilecik.edu.tr/sinanesen/files/2011/02/MAK%C4%B0NE-2-HAFTA.pdf> (Erişim Tarihi: 06.07.2019).

<sup>38</sup> Ali Özgenç, "İnovasyon Modelleri", 2011, [http://aliozgenç.typepad.com/ali\\_ozgenç/i%CC%87novasyon-modelleri/](http://aliozgenç.typepad.com/ali_ozgenç/i%CC%87novasyon-modelleri/) (Erişim Tarihi: 23.06.2018).

### 1.2.3. Yeni Fikirlere Açık Olma

İnovasyon yeni bir fikir, bilgi veya düşünce ile başlar. İnovasyon, yepyeni ve orijinal bir fikrin satış değerine ve satılabilir bir ürüne doğru yolculuğu olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle daha yoğun bilgi üretilmeli, öğrenilmeli ve uygulanmalıdır. Buna ek olarak, işletmelerin inovasyon için uygun bir ortam yaratma misyonları da vardır. İşletmenin tüm çabalarıyla yeni iş fikirleri yaratması, büyümesi ve uygulanması faydalıdır. Yenilik, bir buluş olmaktan ziyade yeni bir iş fırsatı yaratmak olarak tanımlanır.<sup>39</sup>

Şirketteki her çalışanın, iş tanımına bakılmaksızın yeni yaklaşımlar geliştirerek yaratıcı olması ve değer katması beklenir. Çünkü işletmeler için yenilik kavramı bir fikirle başlar. İşletmede yaratıcı fikirler yaratacak ve çalışanları bu yönde motive edecek bir iklim yaratmak gerekir. Kavramlar arasında ilişki kurulmalı, fikir üretme yeteneği geliştirilmeli, kurum içi eğitimler ve rotasyon çalışmaları yapılmalıdır. İşletmedeki birimler arasında sinerjinin olmadığı, ast-üst ilişkilerinin çok keskin ve hiyerarşinin katı olduğu yapılarda yenilikçi katkılara rastlamak oldukça zordur.<sup>40</sup>

### 1.2.4. İşbirliği

Bir işletmenin vizyonunda ortak bir hedefe ulaşmanın amacı ve tüm çalışanların ortak amaç için aynı çabayı paylaşmaları heyecanı iş birliği olarak adlandırılır.<sup>41</sup> Küçük, orta ve büyük işletmeler, kamu kurumları, üniversiteler inovatif anlayışı yaymak ve yeni iş fikirleri geliştirmek için bir araya gelirler. Bu nedenle, bu aktörler arasında bir bağlantı, etkili iletişim ve etkileşim oluşması beklenir. Bu yapıya inovasyon çerçevesinde iş birliği denir. Bu sinerjinin bir sonucu olarak, tüm katılımcıların yenilik yetenekleri geliştirilmektedir. Özel sektör ile iş birliği içinde yürütülen Ar-Ge projeleri, teşvik, tanıtım ve iş birliklerini motive etmek için sağlanan akademik katkılar ülke ve bölgenin yenilikçi görüşünü geliştirmektedir. Bununla birlikte, katılımcıların küresel pazarda uluslararası düzeyde iş birliği oluşturmaları, ülkelerin küresel yenilikçi perspektifi takip etmelerini sağlar.<sup>42</sup>

Fikir tek bir kişiden ortaya çıksa bile, gerçekleştirmek ve değerlendirmek için birden fazla kişi ve iş birliğine ihtiyaç vardır. Takım çalışmasından sonra yenilik ortaya çıkıyor. Bireysel çabaları ve kısıtlayıcı yaklaşımları ödüllendirmek iş birliğini olumsuz

<sup>39</sup> Yalçinkaya, a.g.e., s. 385.

<sup>40</sup> Şirin Elçi, *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Nova Yayınları, Ankara, 2006, s. 165.

<sup>41</sup> Elçi, a.g.e., ss. 110-111.

<sup>42</sup> Fatma Ünlü, "Avrupa Birliği Yenilik Karnesi ve Türkiye: Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, Sayı: 42, 161-192, s. 188.



yönde etkiler. İş birliği yenilik hakkında konuşmak için gereklidir. İç dinamikler tarafından yönetilen projeler, hızla büyüyen şirketlerde yönetim stratejilerinde inovasyon girişimlerinin başarısız olduğunu göstermektedir. Her proje için farklı yönetim, bağlantı ve iş birliği gerektirir. Küme Yöneticisi, sektördeki değişiklikleri tahmin etmek ve gerekli bağlantıları yapmak için iş birliği ağlarının geliştirilmesinde aktif olarak yer almaktadır. Henry Chesbrough” sizin için dünyanın tüm akıllı insanları çalışmıyor” diyerek o en iyi çalışanları bulmak ve bağlantılar kurarak neler geliştirilebileceğine bakmak gerektiğini vurgulamaktadır<sup>43</sup>.

İş birlikleri inovasyonun en önemli konularından biridir. İşletmeler arasındaki iş birliği ve birlikte oluşturulacak mali katkı ile amaca odaklanmak daha kolaydır. Ülkemiz için ilk hedef, teknoloji ve bilimde yetkin olmak, teknoloji ve bilimi ekonomiye ve topluma fayda sağlamak için kullanmaktır. İş birlikleri sayesinde inovatif bir yaklaşım ile üretilen ve pazarlanan ürünler, uluslararası rekabet ortamında farklılıklarını belli etmektedirler<sup>44</sup>.

İşletmeleri inovasyonda başarıya sürükleyecek bir iş birliği yapabilmesi için aşağıdaki bazı koşulların gerçekleşmesi gerekmektedir<sup>45</sup>;

- Mevcut tüm yenilikçi politikaların, ekonomi alanındaki tüm yetkili ve sorumlularla bir araya gelinerek tartışılması faydalı olacaktır. Bununla birlikte hem kamuda hem de özel sektörde yeni birtakım düzenlemeler yapılmalıdır.
- Yeni bir strateji oluşturmak için karşılıklı iş birliği ve etkin bir sinerji ve yüksek iletişimi ana temel alan özel bir ekonomi modeli oluşturulmalıdır.
- Model oluştururken, öğrenen ekonominin parçaları olan, yerel bakış açıları mikro odaklı çok seçenekli ekonomik yaklaşımlar olarak değerlendirilmeli ve buna karşın bölge bazlı inovasyon sistemi ve yaklaşımlar dikkatle gözden geçirilmelidir.

---

<sup>43</sup> Gürol, a.g.e., s. 68.

<sup>44</sup> Mahmut Nedim Özdemir ve Samir Deliormanlı, **Türkiye’de Açık İnovasyon Ekosisteminin Oluşmasının Önündeki Engeller ve Çözüm Önerileri**, TÜSİAD Yayınları, İstanbul, 2013, 9-27, s. 16.

<sup>45</sup> Fatma Ünlü, “Avrupa Birliği Yenilik Karnesi ve Türkiye: Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2013, Sayı: 42, 161-192, s. 188.

### 1.2.5. Bilgi ve Çalışma

Bilgi oluşumu için yeni bilgi üreten ve inovasyon ortamının ekonomik ve sürdürülebilir olmasını sağlayan, öğrenme sürekliliğine ve inovatif kafa yapısı ile üretilen bilgiyi ürüne ve hizmete dönüştürme yeteneğine sahip kişiler gerekmektedir<sup>46</sup>.

- Bilgi üretimi yapabilen kişiler üretken bir beyne sahiptir ve mevcut bilgiyi başka kanallarda da defalarca kullanma yetileri vardır. Farklılıkları kabullenebilen, sürekli öğrenen, meraklı karakterlerdir.
- Bilgi işleme yeteneği artık bir üretim faktörü olarak kabul görmekte ve küresel rekabet düzeyinin, Ar-Ge faaliyetlerinin ve sürdürülebilir ekonomik büyümenin ana temeli olarak değerlendirilmektedir.
- 3. Bilgi üretimi ancak paylaşılarak çoğaltılması ile mümkün olabilir. Bu, inovasyon kavramını sindirmek için bir gerekliliktir. Bilgiyi paylaşan ve çoğaltan yenilikçi kuruluşlar, araştırma ve geliştirme çalışmalarında ve tüm faaliyetlerinde inovatif düşünceyi paylaşmaya kararlıdır. Bu yenilikçi işletmeler, güçlenmek için yeni bilgilerin akışını ve üretimini kolaylaştıran, iç veritabanını oluşturan, kullanan ve yeni bakış açıları ve teknolojilere açık olan bir bilgi paylaşım kültürünün gerekli olduğunun bilincindedirler.<sup>47</sup>.

### 1.2.6. Kavrama ve Algılama

İnovasyon kavramında, algı yönetimi oldukça yeni bir yönetim kavramıdır. Belirsizlikleri ortadan kaldırmak ve bilgi edinmek için, işletmenin içindeki ve dışındaki veri akışını iyileştirmek ve kontrol etmek gerekir. Algı süreci bu aşamada aktif bir rol oynamaktadır. Algılanan bilginin sırası önemlidir. Algı süreci fiziksel çevrenin algısı ile sınırlı değildir. Algı mekanizması, sosyal ve insani olaylarda aynı şekilde çalışır. İnovasyon sürecinde gerçekleştirilecek inovasyon ve uygulamalar, işletmenin çalışanları tarafından iyi anlaşılmalıdır. Bu amaçla, tüm çalışanlara aktarılmadığı, paylaşıldığı ve kabul edildiği takdirde, işletmenin başarı şansı azalır.<sup>48</sup>

<sup>46</sup>Hobikoğlu, a.g.e., s. 63.

<sup>47</sup>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.

<sup>48</sup>Mehmet Aktif Özer, "Bir Modern Yönetim Tekniği Olarak Algılama Yönetimi ve İç Güvenlik", **Karadeniz Araştırmaları Dergisi**, 2012, Sayı: 33, 147-180, s. 147.

### 1.2.7. Risk Alma

Risk almak, bir fırsatı yakalamak, değerlendirmek, şans elde etmek gibi anlamlar ifade etmektedir<sup>49</sup>. Alınan risk sonucunda başarı sağlanabileceği gibi başarısızlık da bir olasılık dahilindedir. Burada esas önemli olan konu başarısızlığın da var olabileceğini kabul etmektir. Herhangi bir suçlamaya mahal vermeden sorumluluk ve hesaplanabilir riskler almak daha akılcı olacaktır. Yenilik tüm işletmeler için risk faktörünü de içinde barındırır. Heyecanla riski alırken, risk faktörlerinin çok iyi değerlendirilmiş olması ve alınan riskin mantık dahilinde olması önemlidir<sup>50</sup>.

Yaratıcılık; risk alınarak, hedeflerin takım üyelerinin sahip olduğu farklı yeteneklerin yardımı ile birlikte gerçekleştirilmesi amacı ile yeni fikirler ortaya koyarak bu fikirleri fiili olarak uygulamaları şeklinde yorumlanır. Şans elde etmek için risk almak gerekir. Risk almanın ve yenilikçiliğin sonucunda başarısızlık olması bir ihtimal dahilinde değerlendirilmelidir. Başarısızlık, acı veren ve kabul edilmesi kolay olmayan bir olgudur. Sorumluluk düşüncesi ile hareket etmek, herhangi bir suçlamaya engel olabilir. Risk almak her zaman heyecanlı olabilir. Yenilikçiliğin temel ilkesi olarak riskin hesaplanabilmesi gerekir<sup>51</sup>.

İşletmelerde yeni bir sistem anlayışı oluştururken kurum çalışanlarının yeni bir bilgiyi sahiplenmeleri, yenilikçi düşünce ve söylemlere açık olmaları riski doğru değerlendirebilmeleri açısından önem taşımaktadır. Risk alırken de işletme çalışanlarının farklı geçmişten ve tecrübeden gelmiş olmaları, yeni söylemlere ve fikirlere açık olmaları, yeniliklere önyargısız yaklaşımları, yaratıcılığın gelişmesine yardımcı olan unsurlardır<sup>52</sup>.

### 1.2.8. Güven

Doğruluk ve dürüstlüğün doğal bir sonucu olarak kabul edilen güven kavramı, işletme literatürüne göre başarı için olmazsa olmaz bir öge olarak kabul edilir. Güven kısa vadeli bir kavram değildir, ancak uzun vadeli ve çaba ile kazanılan bir değer olarak görülür. İşletme ve çalışanlar arasında karşılıklı güvene dayalı çalışanların paylaştığı değerler ve inançları esas alan bir kurumsal kültür oluşturmak ve onları vizyona yansıtmak etkin işletmeler için önemli bir esastır. Güvenin kurulması o kadar kolay olmadığından, işletmenin liderinin vizyon sahibi, kişilikli, özverili ve sorumlu bir

<sup>49</sup> Şemsettin Dursun, "Matematik Öğretimi ve İnovasyon", **Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi**, 2015, Cilt: 5, Sayı: 2, 163-175, s. 165.

<sup>50</sup> Dursun, a.g.e., s. 165.

<sup>51</sup> Dursun, a.g.e., s. 167.

<sup>52</sup>Hüseyin Yılmaz, **Stratejik İnovasyon Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015, s. 386.

karakter oluşturması önemlidir.<sup>53</sup>. Güven, inovasyon kültürüne sahip bir işletmede bulunması gereken en önemli unsurlardan biridir. Güven ortamının temel şartı çalışanlar ve yönetim arasında açık ve kolay bir iletişim sağlanmasıdır. Güven, işletmede kurulan başarılı ilişkiler için önemli bir temeldir. Güven olmazsa, ilişkiler süreklilik taşıyamaz. İşletmelerin sürdürülebilir olmaları için en alt kademelerinden en üst kademelerine kadar tüm bölümlerinde çalışanların güvenini sağlamak gerekmektedir<sup>54</sup>.

Güven olmadan hiçbir sistemin ayakta durabilmesi mümkün değildir. İşletme içerisinde kolektif iş birliği anlayışının artması karşılıklı güvenin tesis edilmesine yardımcı olacaktır. Yapı itibari ile güven sorundan uzak yaşayan bireyler, kişiler arası güveni oluşturup sosyal paylaşımlarında da bu yapıyı geliştirirlerse başarı elde etmek mümkün olabilecektir<sup>55</sup>.

### 1.2.9. Kararlara Katılma

Çalışanların inisiyatif almaları ve karar aşamalarına katılmak için yaratıcı ve cesur olmaları, işletmenin giderek daha etkili hale geldiği anlamına gelir. alışan tarafından mevcut iş hakkında verilen geri bildirimler, işletmenin iyileşme ve gelişmesi için oldukça hayati katma değer unsurlarıdır.<sup>56</sup>

İşletme alışanlarının, karar süreçlerinde aktif rol almaları işletme sağlığı açısından son derece yararlı olacaktır. Böylece, alışanların sahip oldukları iş bilgilerine ve kazanımlarına işletmece saygı duyulduğunu hissetmeleri yüksek derecede bir motivasyon sağlayacaktır. Karar süreçlerine katılmak, çalışanın gelişimine fayda sağlamakta ve görüşlerinin kabul edilebildiğini fark eden çalışan, kendini geliştirmek ve daha faydalı olabilmek için daha yoğun çaba harcamaktadır<sup>57</sup>.

Yönetimde karar verme sürecinin hızlı ve tutarlı olması, işletmenin etkinliğinin de bir göstergesidir. Hedefler ve stratejilerin belirlenmesinde etkili olabilmeleri için, sisteme dahil edilen değişkenlerin karar sürecine de dahil edilmesi gerekmektedir. İşletmede alışan, bir kişi olarak aktif (etken) ve pasif (edilgen) bir varlıktır. Bu nedenle

<sup>53</sup> Nigar Demircan ve Adnan Ceylan, "rgtsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003, Cilt: 10, Sayı: 2, 139-150, ss. 139-140.

<sup>54</sup> Karaata, a.g.e., s. 65.

<sup>55</sup> Aybike Pelenk zel, "Sosyal Medya ve Güven: Hkmet, Sivil Toplum rgtleri ve Ticari Kuruluşlara Yönelik Ampirik Bir Araştırma", **Academic Journal of Information Technology**, 2011, 1-31, ss. 2-3.

<sup>56</sup> Hakan Kitapçı, "TKY'de Karar Almaya Katılımin ve rgtsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi", **Bilig**, 2006, Sayı: 39, 73-86, ss. 74-75.

<sup>57</sup> Meral Uras, "rgtlerde Karara Katılıminin Koşulları", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 1995, Cilt: 2, Sayı: 2, 305-304, s. 306.

işletme, iş hedeflerini gerçekleştirirken çalışanlarını göz önünde bulundurmalı ve onlara yönetsel süreçlerde söz hakkı tanınmalıdır. Çalışanın gerçek bir söz hakkı olmalı ancak çalışandan bir fikir soruyormuş gibi yapıp alınan fikrin tamamen dışında bir karar verilmemelidir.<sup>58</sup>

### 1.2.10. Doğru Zamanlama

Zaman kavramının inovasyon sürecindeki diğer ilkeler kadar önemli olduğu belirtilmektedir. Doğru zamanda doğru teknolojilere odaklanmalı ve kaynakları verimli bir şekilde kullanmayı hedeflemelidir. İşletmeler için inovasyon sürecinde veya diğer süreçlerde, vaktinden daha erken veya daha sonra yapılabilecek işler yatırımcıları zora sokabilir. Doğru zamanda yapılmayan ancak bir süre sonra başlayan işlerde giriş bariyeri yüksektir ve yatırım maliyeti artar. Yeni bir oyuncunun bir geleneğin olduğu bir pazarda rekabetçi bir pozisyon kazanması da zordur. Örneğin, havayolu şirketlerinin faaliyetlerini zamanlama açısından iyi ayarlamaları önemli olsa da zamanlamanın iyi yapılmaması ve şirketin rakiplerinin gerisinde kalmasına neden olması mümkündür.<sup>59</sup>

### 1.2.11. Ar-Ge

Ar-Ge işletmelerde inovasyonu destekleyen en temel faktörlerin başında yer almaktadır<sup>60</sup> Ar-Ge'nin var oluş amacı son derece dinamik ve hareketli olan inovatif çevrede işletmelerin, inovasyona adapte olmalarını sağlayarak etkin ve sürdürülebilir bir şekilde büyümelerine yardım etmek ve uzun vadede kalıcı olmalarına imkan sağlamaktır. Diğer amaçları ise<sup>61</sup>;

- Yeni ürün ve süreçleri geliştirmek
- Mevcut ürün ve malzemeler için yeni kullanım alanları bulmak
- Yeni üretim teknikleri bulmak veya mevcut üretim tekniklerini geliştirmek
- Rakip işletmelerin gelişmelerine ayak uydurarak rekabet gücünü korumak
- İşletmede verimliliği artırmak
- Üretim maliyetlerinin düşürülmesini sağlamak
- İşveren-işçi ilişkilerinin iyileştirilmesini sağlamak

<sup>58</sup> Necmettin Cihangiroğlu vd., "Otonomi ve Kararlara Katılımın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi", **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2015, Cilt: 6, Sayı: 12, 39-52, s. 42.

<sup>59</sup> MÜSİAD, a.g.e., s. 15.

<sup>60</sup> Elçi a.g.e., ss. 20-21.

<sup>61</sup> Muammer Zerenler vd., "Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007, Cilt: 1, Sayı: 17, 653-667, ss. 657-658.

- Yönetime doğru ve gerekli bilgilerin zamanında ulaşmasını sağlayacak yönetim bilişim sisteminin kurulmasını sağlamaktır.

### 1.3. İNOVASYONUN BİLEŞENLERİ

İnovasyon, bir fikrin üretilmesiyle başlar. Bu nedenle, işletmelerin daha fazla fikir ve düşünce üretmesini sağlamak gerekir. Bu bağlamda, inovasyon bileşenleri başlığı altında; deneme ve uygulama, erişilebilir bilgi, yenilikçi bilgilerin ticarileştirilmesi, yaratıcı çalışma, benimseme ve yayılma gibi konular işlenecektir.

#### 1.3.1. Deneme ve Uygulama

Bir kurumda inovatif aktivite, bireysel yahut farklı bir karar alma biriminin değişimden bahsetmeye başladığı andan itibaren başlar. İnovasyon, karar verme sürecine kadar etkisiz bir düşüncedir. Yeni bir fikir, aslında uygulama aşamasına geldiği zaman net bir gelişme sergiler. İnovasyon gelişim süreçlerindeki eski kavramları, uygulama süreçlerinin önemini tam olarak ele almamaktadır. Yenilik sürecinde; bireylerin yeni bir fikir benimsemesi adına bir karar vermek ve inovasyonun uygulamaya dönüştürülmesi başka bir şeylerdir. İnovasyonun tam olarak nasıl kullanılacağı ile ilgili sorular uygulama süreçlerinde netlik kazanmaktadır. İnovasyona ulaşmada bir takım tedarik sorunları ortaya çıkmadığı sürece, karar verme süreci takip edilir. İnovasyon, temel bir yeterlilik olarak, işletmelerde diğer stratejilerin uygulanmasını sağlayarak işletmeye rekabet avantajı sağlar. Her organizasyonun temel bir yetkinliğe ihtiyacı olduğu için yenilik kavramının büyük önem taşıdığı söylenebilir. Asıl anlamda inovasyon bir öğrenme süreci olarak tanımlanabilir. İşletmeler ve çalışanlar inovasyon süreçlerini yönetirken birlikte öğrenme fırsatına erişirler.<sup>62</sup>

#### 1.3.2. Erişilebilir Bilgi

İş dünyasında mümkün olduğunca çok fikir üretmeyi teşvik etmek gerekir, çünkü yenilik her zaman fikirlerle başlar. Yaratıcı bakış açısı, fikir üretme ve erişilebilir bilgiye dönüşme yeteneği ile desteklenir. Buna ek olarak, işteki tüm çalışanların görevi, yaratıcı görüş ve fikirlerin üretilmelerine katkıda bulunmaktır. İşletme içinde yaratıcılığı teşvik etmek, bunun için uygun bir ortam yaratmak ve fikirleri yapıcı olmayan bir şekilde eleştirmekten kaçınmak gerekir. Birimler arasında net bölünmelerin olduğu, üstlerin astlara kesin ve kati emirler verdiği sıkı hiyerarşilere sahip işletmelerde başarılı bir yenilik olasılığının düşük olduğu görülmektedir. Yeniliğe yol açan yeni

---

<sup>62</sup> Satı ve Işık, a.g.e., s. 544.

fikirler erişilebilir bilgilere dönüştürülemezse, işletmeler yeniliği yakalamakta zorlanırlar.<sup>63</sup>

### 1.3.3. Ticarileştirme

Ticarileştirme, yenilikler pazarına giriş aşamaları olarak tanımlanmaktadır<sup>64</sup>. Bilgiyi üretmek, benimsemek, uygulamak ve ölçmek kolay değildir. Bilim dünyası ile endüstri arasındaki ilişkiyi anlamak için atıf endeksleri üzerinde çalışmak gerekir. Geleneksel göstergelere bakarak ilişkiyi anlamak mümkün olsa bile, bilgi ağı yapıları, ağları ve bilgi pazarları için ölçüm kriterlerine bakmak gerekir. İzlenecek veriler, bilginin ticarileştirilmesi, bilginin yayılması, bilgi kümelerinin varlığı ve işlevselliğidir. Ticarileştirme olgusu, işletmelerin büyümesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ticarileştirme sürecinin en önemli adımı olan fikir aşaması, takas edilecek fikri mülkiyetin elde edilmesini içerir. Böylece, ticari değerin belirlenmesi, pazar araştırması, sözleşme koşullarının belirlenmesi ve ticari faaliyetin başlaması olarak açıklanabilir.<sup>65</sup>

### 1.3.4. Yaratıcı Çalışma

Ekonomik ve sosyal katma değeri olmayan bir şeyin ne kadar yeni, farklı, özgün veya yaratıcı olursa olsun yenilik olarak kabul edilemeyeceği açıktır. Okul öncesi eğitimden başlayarak süreci bu yönde şekillendirerek yenilikçi ve yaratıcı bireylere sahip olmak mümkün olacaktır. Çoğu buluş, yaratıcı çalışma faaliyetlerinde yanlışlıkla veya tesadüfen meydana gelir. Buluşların ortaya çıkabileceği ortamı hazırlamak ya da onları yeniliğe dönüştürmek, ancak yenilikçi akımların geliştiği bir iklim ortamında mümkün olabilir. Yeni düşünce ve akımları değerlendirebilen yaratıcı bireyler, yeni fikirlerin ortaya çıkacağı bir iklim içerisinde daha etkin hareket edebilirler. İnanç ve değerler anlamında kültür, inovatif bir organizasyonun yapısında vardır ve bu yapının hayati temelidir. İletişim süreçleri, politikalar, ölçüm sistemleri, eğitim politikası, muhasebe ve ödül sistemleri gibi birçok faktör kültürü ile birlikte organizasyonu etkiler. Tüm faktörler örgütsel iklimi oluşturan faktörler olarak tanımlanır ve kuruluş içindeki yeniliği teşvik etmek için tasarlanmış önemli faydalar sağlar.<sup>66</sup>

<sup>63</sup> Elçi, a.g.e., s. 165.

<sup>64</sup> MÜSİAD, 2012, Küresel Rekabet İçin Ar-Ge ve İnovasyon Stratejik Dönüşüm Önerisi, MÜSİAD Araştırma Raporları: 76, **Pelikan Basımevi**, İstanbul, s. 45.

<sup>65</sup> Enver Selçuk Karaata, "İnovasyonun Ölçümünde Yeni Arayışlar", **TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu**, İstanbul, 2012-1, 2-19, ss. 16-17.

<sup>66</sup> Cevahir Uzkurt, **İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?** Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, 2010, 37-51, s. 46.

### 1.3.5. Benimseme ve Yayılma

İşletmeler için yüksek rekabet düzeyine sahip yenilik üretmenin yolu, öncelikle inovatif bir organizasyonel (işletme) kültüre sahip olmaktan geçer. İşletmelerin kültürel yapılarını çok kısa sürede ve kolayca değiştirmenin ve yenilikçi bir yapıya kavuşturmanın kolay olmadığı bir gerçektir. Yıllardır aynı teknik ve aynı teknolojiyle iş yapan bir çalışanın yeni bir tekniğe adapte olması ve sürekli yenilikler üreten yaratıcı bir yapıya kavuşması kolay olmayacaktır. Yeniliğin belirli bir sosyal sistem içinde benimsendiği ve dağıtıldığı unutulmamalıdır. Sistemlerinin artık içeriye kapalı değil dışa açık olduğu gerçeğini unutmamak gerekir. Bu bağlamda, inovatif şirketler iç dinamiklere odaklanmalı, fakat inovasyonun dış ortamdaki fırsatlarını ve tehditlerini anlayacak ve bunu tüm organizasyona ulaştıracak entegre bir sistem benimsemelidir. Sosyal sistemin doğası, örneğin normlar, değerler ve iletişim ağlarının gücü gibi faktörler, bu sistemin üyelerinin yenilik yapma hızını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyecektir.<sup>67</sup>

### 1.4. İNOVASYONUN TÜRLERİ

Yaratıcı bir düşüncenin sonucu olarak yaratılan katma değerın pazarda satılabilir bir ürüne dönüşme sürecine inovasyon denmektedir. İnovasyon, sadece icat değil, yeni bir işin, yenilikçi bir fikrin kapısını aralayarak bu düşüncenin pazarlanabilir bir ürüne dönüşme olasılığıdır. Yenilik sadece buluş değil, aynı zamanda yeni bir iş, fikir açılması anlamına gelir. Bu nokta son derece önemlidir. Ürün ve hizmetlerin süreçlerinin ayrı ayrı gözlenmeleri halinde, üretim biriminin iş akışı ve ürün-çıkıtı dönüşümü daha net bir şekilde izlenebilir. Hizmetlerde ise tüm süreçler eş zamanlı olduğundan, aradaki fark öznel ve ölçülmesi zordur. Ürün ve süreç inovasyonundaki önemli farklılıklar aşağıda belirtilmişlerdir<sup>68</sup>.

- İnovasyon, yepyeni bir tarzı veya geliştirilmiş bir fikri, teknoloji ve kabiliyetleri iyileştirilmiş yöntemleri, teknolojiyi veya becerileri içine alıyor ise buna süreç inovasyonu denir.
- İnovasyon, müşterilere sunulan hizmetin yeni veya iyileştirilmiş niteliklerini içine alıyor ise buna ürün inovasyonu denir.

<sup>67</sup> Uzkuıt, a.g.e., s. 48.

<sup>68</sup> Sefer Gümüş vd., **İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri**, 1. Baskı, Eğitim İletişim Yayınları, İstanbul, 2014, ss. 44-45.



- İnovasyon, hizmetin sunumundaki farklılıklar, hizmeti sunabilmek için uygulanan tarz, kabiliyetler ve teknoloji birikimindeki gelişimleri ve değişimleri de içine alıyor ise buna süreç inovasyonu denir.

Bu kısımda; geliştirilerek üretilmiş yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanması anlamına gelen süreç inovasyonu; farklılaştırılan ya da tamamen yeni olan bir ürünün müşterilere sunulması anlamına gelen ürün inovasyonu; işletmelerin karlılığını ve satış hacmini artırmak için yeni davranış şekilleri geliştirilmesi ve pazar konusunda bilgi edinmek için mevcut durumların geliştirilmesi olarak tanımlanan pazarlama inovasyonu incelenecektir. Bu kısımda ayrıca; işletmelerin yönetim düşüncelerinin büyük oranda ya da kökten bir değişikliğe uğratılması olarak tanımlanan yönetim inovasyonu, toplumların demokratik anlamda kazanımlarına sahip çıkma yeteneklerini artıran bir süreç olan sosyal inovasyon ve finanse edilmesi açısından kolay yapıda bulunan, teknolojik gelişmeleri izleyemeyenler için en uygun strateji kabul edilen örgütsel inovasyon üzerinde durulacaktır.

#### 1.4.1. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, ekipmanlardaki değişikliklerden veya ürünün pazarlama aşamasındaki değişikliklerden kaynaklanan teknolojik olarak yeni veya tamamen farklı üretim yöntemlerinin kullanılmasıyla gerçekleşir.<sup>69</sup> Yepyeni veya geliştirilmiş bir ürün üretmek için oluşturulan yeni bir üretim yöntemine süreç inovasyonu denir. Sürecin yenilikleri, üretim hattına giren ve nihai mal olarak ayrılan hammaddeler arasındaki üretim sürecindeki yeni oluşumlardır.<sup>70</sup>

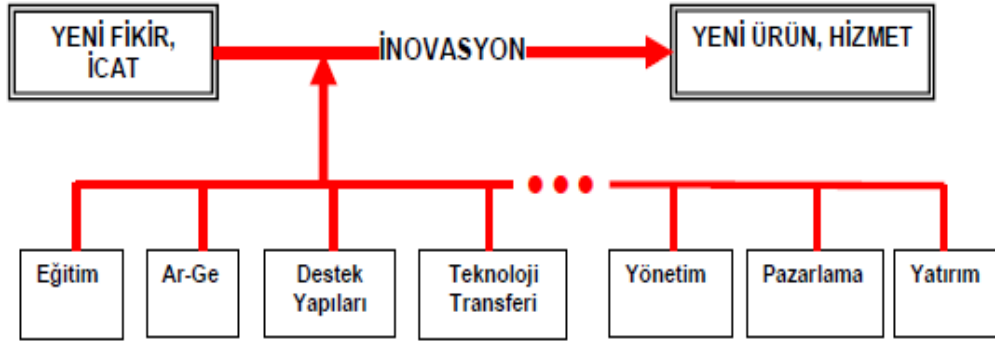
Yeni veya geliştirilmiş üretim, dağıtım veya pazarlama yöntemlerinin uygulanmasına süreç yeniliği denir. Süreç inovasyonu; teknik, ekipman ve yazılımda ortaya çıkan değişiklikleri içerir. Süreç yeniliği Henri Ford'un üretim hattı yöntemi olarak da adlandırılır. CNC takım tezgahlarının kullanımı da süreç yeniliği olarak kabul edilir. Yeni veya geliştirilmiş üretim, dağıtım veya pazarlama yönteminin uygulanması, işlemlerin her aşamasında el terminallerini kullanmaya başlayan Aras Kargo'nun süreç yeniliğine örnek olarak proses yeniliği olarak adlandırılır. Süreç yeniliği; Teknik, Ekipman ve yazılım. Süreç yeniliği Henri Ford'un üretim hattı yöntemi olarak da adlandırılır. CNC takım tezgahlarının kullanımı da süreç yeniliği olarak kabul edilir.

---

<sup>69</sup> Gümüş vd., a.g.e., ss. 35-35.

<sup>70</sup> Ebru Güler, Özgür ve Seda Kanber, "İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerine Etkileri: İmalat Sanayii Uygulaması", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2011, Cilt: 20, Sayı: 1, 61-76, s. 61.

Proses yeniliğine örnek olarak Aras Kargo tarafından gerçekleştirilen operasyonların her sürecinde el terminallerinin kullanımına başlanması gösterilebilir<sup>71</sup>.



Şekil 3 İnovasyon süreci<sup>72</sup>

İnovasyon sürdürülebilir bir kavram olarak ele alınmaktadır. İnovasyon süreçleri, Şekil 3'te de görüleceği üzere yeni fikirler havuzundan kazanç yaratan bir değere dönüşecek fikirlerin seçiminden, yeni ürünlerin, hizmetlerin ve tasarımların üretiminden ve bu ürünlerin ve tasarımların satış, hizmet veya pazarlamaya dönüşmesinden kaynaklanan tüm süreçlerden meydana gelmektedir. Bu süreçler farklı literatürde benzer ama farklı başlıklar altında tanıtılsa da özetle, yeni fikirler üretmekle başlayan, eğitim, Araştırma ve Geliştirme destekleri, teknoloji aktarımı, idare, pazara sunma ve yatırım ile etkileşime giren bir inovasyon süreci, ürünü pazara sürerek ticarileştirilmesiyle devam eder. Bu adımlar yukarıdaki gibi özetlenebilir.

Yeni olmayan bir ürünün yeni bir özellik katılarak geliştirilmesi, ürünün paketlenmesi, teslimi, satış sonrası servis gibi adımların geliştirilmesi süreç inovasyonuna birer örnek olarak tanımlanabilir. Burada inovasyon teknoloji, işletim-yazılım olarak anlatılmaktadır. Süreç inovasyonu kavramına örnek olarak, otomobillere izleme cihazı takılması, birtakım çiplerin ürünlere kombine edilmesi verilebilmektedir<sup>73</sup>

<sup>71</sup> Barış Cihan Başer vd., "Kümeler İçin İnovasyon ve Ar-Ge Yönetimi Kılavuzu", **TC Ekonomi Bakanlığı İhracat Müdürlüğü**, 2013, s. 7.

<sup>72</sup> INNOCASE, a.g.e., s. 2.

<sup>73</sup> Oslo Kılavuzu, **Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlaması İçin İlkeler**, (Çeviren: TÜBİTAK), Üçüncü Baskı, TÜBİTAK Yayınları, Ankara, 2005, s. 53.

## 1.4.2. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu tamamıyla yeni veya niteliksel olarak geliştirilmiş bir ürünün piyasaya sunulması olarak ifade edilebilir. Ürün inovasyonu, ürünün yazılım özelliklerinde, bazı teknik veya mekanik aksam ve malzemelerinde, kullanıcı dostu veya en temel görevi olan özelliklerinde değişim, farklılık ve ilerlemeleri içermektedir<sup>74</sup>.

Dünyada, aynı tipte birçok benzer ürün bulunur. Düşük maliyetli üretim geçmişte önemli olmasına rağmen, rekabet için artık yeterli değildir. Hemen hemen aynı ürünlerin üretimi, işletmelerin karlarını sürekli değişken kılar. Bu koşullar altında, rakiplerle uğraşarak kar elde etmek için yenilik kavramının önemini anlamak gerekir. Yenilik sorunu sadece işletmeler için değil, uluslararası sendikalardaki hükümetler için de bir sorun haline geldi. İnovasyon için hem bireylerin hem de işletmelerin teşvik edildiği ulusal ve uluslararası çalışmalar yürütülmektedir.<sup>75</sup>

İnovasyon, işletmelerin dahil olduğu sektörlerde rakiplerinin önüne geçmek için en önemli etkidir. Yaratıcı zekanın sonucu olan ürün yeniliği, farklılaştırılmış ve yepyeni ve müşteriye sunulan bir ürünün sonuçlandırılması olarak tanımlanmaktadır. Ürünü teknolojiyi kullanarak yeniden tasarlamak, kullanıcı dostu kalite kazandırmak ve kullanım alanlarını geliştirmek ürün yeniliği olarak sayılır. Bunun için şirket, yaratıcı yaklaşımlara açık olmalı, inovasyon adımlarını yönetme yeteneğine sahip olmalı ve içerdiği yapıda inovasyon harcamaları için esnek bir bütçeye sahip olmalıdır.<sup>76</sup>

Bir işletmenin ürün ve hizmet inovasyonu başarılı olursa, sektördeki rakipleri harekete geçene ve ciddi kar elde edene kadar piyasadaki tek isim olarak bilinir. Bu nedenle, işletmelerin başarılı olacağı kesin olmasa da ürün ve hizmet yeniliği yaratmayı hedefliyorlar. İşletmedeki birçok kaynak, ürün ve hizmet yenilik getirmeye hazırdır. Sonucun başarılı olabilmesi için, ürün oluşturma aşamaları kurumsal yönetim tarafından dikkatle izlenmelidir. Böylece pazarın yapısı, müşteri talepleri ve rakiplerin hareketleri izlenebilir, olağanüstü bir durumda alınacak eylemler yaratmak mümkündür<sup>77</sup>.

---

<sup>74</sup> Başer vd., a.g.e., s. 6.

<sup>75</sup> Gümüş vd., ss. 1-2.

<sup>76</sup> Halil Savaş, "Ürün İnovasyonunu Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Literatür Taraması", **ISITES 2015 Sempozyumu**, 3-5 Haziran 2015, Valencia, İspanya, 2327-2337, s. 2327.

<sup>77</sup> Gümüş vd., a.g.e., s. 35.

### 1.4.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu, işletmenin satış kapasitesini yükselterek, karlılığını artırmak, müşteri odaklı projeler geliştirmek, müşterileri ürünler ve satış kriterleri hakkındaki yeni gelişmelerden haberdar etmek ve ürünün tasarımında, ambalajında, konumlandırılmasında veya fiyatlandırılmasında yeni ve farklı tasarımların kullanılması ya da mevcut özellik ve niteliklerin geliştirilerek daha fonksiyonel hale getirilmesi olarak tanımlanmıştır<sup>78</sup>. İnovatif pazarlama üç adımda gerçekleşir. Bu adımlar icat etmek ve farkına varmak, geliştirmek ve dağıtmak olarak ifade edilir. Farkına varma aşamasında, hedef müşteri grubunun iyi bir şekilde anlaşılması, ihtiyaç ve sorunların tanınması ve önerilerin geliştirilmesi vardır. Geliştirme adımında sorunların çözüleceği beklentisi oluşur. Dağıtım sürecinde ise süreklilik konusu vurgulanmaktadır.<sup>79</sup>

Bir ürünün yeniden tasarlanma, paketlenme, ambalajlanma, ürünün tanıtımı, fiyat tespiti, tutundurulma süreçlerinde oluşturulan farklılıkların tamamı pazar inovasyonudur. Pazarda mevcut bulunan her hangi bir ürünün paketinin tekrar tasarlanıp pazara sunulması, mobilya mağazalarında satılmakta olan mobilyaların özel olarak hazırlanmış vitrinlerde alıcının beğenisine sunulması ve satılması pazar inovasyonu olarak kabul edilebilir<sup>80</sup>.

### 2.4.4. Yönetim İnovasyonu

Yönetim inovasyonu, günümüzde işletmelerin var olan yıkıcı rekabet ortamında, karlı ve sürekli büyüyen bir yapı oluşturmak için gerekli en önemli araçlarından birisidir. Sürekli yenilikler yapan ve bu yenilikleri ticarileştirebilen ve inovasyonu bir kurum kültürü olarak değerlendiren şirketler, karlılık, verimlilik ve sürdürülebilir büyüme konularında rakiplerine göre ciddi anlamda üstünlük kurmaktadır. Yönetim inovasyonunu aşağıdaki şekilde yapabiliriz<sup>81</sup>;

- Yönetim inovasyonunun esası öncelikle cesaretli ve dirayetli olmaktır. Çünkü yönetim inovasyonu büyük rekabet savaşlarına karşı azimle, cesaretle ve dirayetle karşı çıkabilmek demektir,
- İnovasyonu herkesin benimsemesini ve aktif rol almasını sağlamak,

<sup>78</sup> Mustafa Paksoy, "İşletmelerin Satışa Sunacağı Yeni Ürünlerin Pazarda Tutunmasını Etkileyen Faktörler", **Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, 2017, Cilt: 1, Sayı: 1, 67-86, s. 69.

<sup>79</sup> Gümüüş vd., ss. 39-40.

<sup>80</sup> Oslo, a.g.e., s. 53.

<sup>81</sup> Gary Hamel and Bill Bren, **The Future of Management**, Harvard Business School Press, 2007, 3–255, pp. 72–84.

- Yönetim sistemlerini çalışanların günlük işlerinde tüm kullanmalarını motive edecek şekilde yeniden düzenlemek ve böylece herkesin verimliliği en yüksek noktada çalıştığı bir şirket oluşturabilmek,
- Yaratıcı düşünmeyi kısıtlayan yönetsel olguları ortadan kaldıran süreçler oluşturmak,
- Yeni anlayışlar ortaya çıkaracak yönetim ilkeleri bulmak,
- Farklı ancak etkin yönetim kültürü olan kuruluşların deneyimlerinden istifade etmek,
- Sürekli inovasyon odaklı çalışan sistematik ve inovatif yaklaşıma sahip bir örgüt yapısı oluşturmak.

Yönetsel bakış açılarının tamamen değiştirilmesi ve bu değişikliklerin işletmenin iç ve dış tüm paydaşları üzerindeki etkileri yönetim inovasyonu olarak değerlendirilmektedir. İşletmede inovasyonun başarılı olmasının ön şartı yönetimin maksimum desteği ve bir ödül sistemi ile teşvik etmesi olarak kabul edilmelidir. Bunun yanı sıra inovatif yaklaşımın işletmede yaygınlaşması için yöneticilerin bilinçli bir şekilde desteklemeleri gerekmektedir. Yönetici teknik alt yapısı yeterli olsa dahi inovatif düşüncelere kapalı ise yol almak oldukça zor olacaktır. Bu sebeple departmanlar arası iletişim ile bu tür engellerin üstesinden gelmek gerekir<sup>82</sup>.

İşletme, inovasyonu başarıyla sürdürebiliyorsa, ürün ve hizmetlerini de daha nitelikli hale getirme, geliştirme ve pazarlama yeteneğine sahip olduğu düşünülür. İnovasyon ana esas olarak değişimi öngörmektedir. Değişim yönetiminin temel taşları ise insan, iş süreçleri ve teknoloji olarak tanımlanabilir. İşletmenin başarısı, inovatif yaklaşımların işletmenin kurumsal faaliyetleriyle uyumlanmasına bağlıdır. İşletmede görev alan herkese en yüksek düzeyde sorumluluk ve karar verme yetkisi verilmekte ve tüm çalışanlar yeni görevler üstlenerek daha çok motive olabilmektedir. Böylece birimler arasında doğal olarak etkin iletişim sağlanmakta, verimli ve daha yapıcı bir ortam oluşmaktadır. Oluşturulan bu sinerji ile de inovasyonun sürekli bir öğrenme süreci ile başarıyla yönetimi gerçekleşmektedir. İşletmede yönetim inovasyonunu daha verimli bir şekilde kontrol etmek için yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilmektedir<sup>83</sup>;

- Kolay adımlarla inovasyon yönetiminde farklı bakış açıları geliştirilmelidir.

---

<sup>82</sup> Murat Kasımoğlu ve Feridun Akkaya, **Kamu Kurumlarında İnovasyon**, (Editörler: Zehra Taşkesenlioğlu ve Ramazan Burçakbaş), Kültür Sanat Basımevi, İstanbul İl Özel İdaresi, 2012, s. 40.

<sup>83</sup> Elçi, a.g.e., ss. 170-171.

- Tecrübelerin paylaşımı ve başarılarla birlikte başarısızlıkların da işletme içinde tartışılması için uygun iklim ve ortam oluşturulmalıdır.
- İşletmenin inovasyon yönetim performansı periyodik olarak takip edilip, iyileştirmeler yapılmalıdır.
- İnovasyon yönetimi için oluşturulmuş ve geliştirilmiş araç ve teknikler öğrenilip uygulanmalıdır.

#### 1.4.5. Sosyal İnovasyon

Sosyal inovasyon kavramı, halkın gelişen ve küreselleşen dünya paralelinde yeni toplumsal düşünce ve davranışlara hazırlanması demektir. Sosyal inovasyonu, sosyal bir ihtiyaca var olan çözümlerden daha verimli bir şekilde cevap verirken toplumun yeteneklerini geliştirerek sosyal, ekonomik ve doğal kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlayan yeni çözümler olarak tanımlayabiliriz<sup>84</sup>. Toplum bu şekilde değişikliklere karşı bilinçlendirilmekte ve uyumlanmaları sağlanmaktadır. Bu nedenle sosyal inovasyon, toplumun bakış açısı olarak demokratikleşmesine, hak ve özgürlük mücadelesini benimsemesine yol açar. Oluşturduğu güç ve dayanışma ile toplum kendini yenilemektedir. Bu durumda eski köhne gelenek ve anlayışların yerini yeni düşünceler almakta ve değişim hayat bulmaktadır<sup>85</sup>.

Sosyal inovasyonun genel esasları aşağıda belirtilmiştir<sup>86</sup>;

- Sosyal inovasyon, risk alan sosyal girişimci desteğini ve girişimlerini gerektirir.
- Sosyal inovasyon, halkın farklı özelliklerini aynı ortamda toplayıp, olumlu ve olumsuz dönüşümler yaratarak geniş halk kitlelerini etkileme yeteneğine sahiptir.
- Sosyal inovasyon, dirençli olması sebebi ile uzun süre yaşayabilir,
- Sosyal inovasyon, toplumsal ve sosyolojik sorunların ciddi ve sürekli incelenmesi gerekliliğini tartışarak, toplumsal sorumluluk ve dayanışmaya ihtiyaç duymaktadır.
- Sosyal inovasyon ileri teknolojiler, basın-yayın gibi etkenler kullanılarak güçlenme ihtiyacı duymaktadır.

<sup>84</sup> Yunus Topsakal ve Nedim Yüzbaşıoğlu, "Sosyal İnovasyon Kavramsal Model Önerisi", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 2017, Cilt: 13, Sayı: 3, 565-576, s. 568.

<sup>85</sup> Türkiye'nin Sürdürülebilir Bankası TSKB, 2013, [http://www.cevreciyiz.com/makale-detay/1327/sosyal-inovasyon-nedir\(Erşim](http://www.cevreciyiz.com/makale-detay/1327/sosyal-inovasyon-nedir(Erşim) Tarihi: 06.07.2019).

<sup>86</sup> Oktay Koç, "Toplumsal Sorunlarla Mücadelede Bir Kaldıraç Olarak Sosyal İnovasyon ve Sosyal Girişimcilik Açısından Önemi", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2010, Cilt: 5, Sayı: 2, 205-212, s. 211.

Finansal, sosyal ve kültürel ve doğal olumsuzlukların varlığı sosyal inovasyonu tetikleyen nedenle olarak düşünülmektedir. Olumsuzlukları olumlu hale getirmek için ise yeni öneriler yaratılmalıdır. Üretilen bu önerilerin öncelikle denenerek, kabul edilmiş olanlar halka duyurulmakta ve benimsetilmektedir. Buradaki genel amaç, halkın sorunlarına etkin ve kalıcı şekilde çözüm üretmek olarak ifade edilmektedir. Sosyal inovasyon sonucunda problemler ortadan kalkmış, olumlu bir sosyolojik değişim oluşmaya başlanmış olabilir. Burada esas önemli konu, öncelikli pilot çalışma yapılmadan halka dayatılan sosyal inovasyon kabul görmeyebilir ve istenmeyen tepkiler doğabilir. Bu tarz ciddi sorunların yaşanmaması için örnek olarak alınmış bir gruba pilot çalışma yapılması öncelikli olarak düşünülmelidir<sup>87</sup>.

#### 1.4.6. Örgütsel İnovasyon

Teknolojik inovasyon ve örgütsel inovasyon birbirlerini aktif olarak etkileyen iki olgudur. İşletmenin dışında meydana gelen yenilikler, işletme adına birer örnek teşkil etmektedir. Yeni anlayışların işletme içinde var olmaya başlaması, süreçleri ve hatta işletme kültürünü değiştirmeye zorlaması baskısı oluşturabilmektedir<sup>88</sup>.

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında en önemli kavramlardan biri olan inovasyonun, ilk ortaya çıktığı dönemde yalnızca teknolojik yeniliklerden oluştuğu düşünülebilir. Bu söylem, sürekli gelişen ortamda rekabet açısından zorlanan küçük işletmelerin Ar-Ge faaliyetlerine zaman ve kaynak ayırmakta ve yeni bir ses getirmede yetersiz kalacaklarının göstermektedir. İnovasyon sadece teknolojik yenilikleri kapsar demek hiç de doğru bir tanım değildir. Örgütsel inovasyon, finanse edilmesi daha kolay, çalışanlara ayrılan kaynak açısından hiç te zorlayıcı olmayan ve teknolojik ilerlemeyi yakından takip edemeyenler için daha uygun bir strateji olarak düşünülmelidir. Oldukça etkin olduğu gözlemlenmekle birlikte etkisi, işletmenin kurumsal yapısı ile alakalıdır. Örgütsel inovasyon, zayıf bir yapıda bulunmaktadır. Teknolojik inovasyon şekilleri kadar sürekliliği bulunmayan bir olgu olarak ifade edilebilir. Sürekli özen ve dikkat ile geliştirilmesi gerekir<sup>89</sup>.

Bir işletmenin sürekliliği için en önemli kavram olan örgütsel inovasyon, müşteri odaklı yaklaşımın yanı sıra yönetimin durumuna ve pazar yapısına da önem vermektedir. Zaman kaybı oluşturmadan hızlı kararlar verebilmek aynı zamanda

<sup>87</sup> Topsakal ve Yüzbaşıoğlu, a.g.e., s. 573.

<sup>88</sup> Çağatay Telli vd., "Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örgütsel İnovasyon", **Kamu-İş**, 2010, Cilt: 11, Sayı: 3, 55-84, s. 58.

<sup>89</sup> Telli vd., a.g.e., ss. 58-59.

yönetim, müşteri ve işletme üçlüsüne odaklanmak, ciddi bir eğitim sürecini gerektirmektedir<sup>90</sup>.

## 1.5. İNOVASYON MODELLERİ

Anlatım ve anlaşılma kolaylığı açısından en basit tanımlama modeli ise inovasyonu içeriği açısından ele alan modeldir. Bu modelde inovasyon altı başlık altında tanımlanmıştır<sup>91</sup>.

İnovasyon modellerini; doğrusal modeller, doğrusal olmayan inovasyon pazar modelleri, sistemsel ve öğrenen ağ modelleri, açık ve kapalı inovasyon modelleri ile teknoloji merkezli doğrusal olan inovasyonu inceleyeceğiz.

### 1.5.1. Doğrusal Modeller

Ar-Ge faaliyetleri ile başlayan ve yeni ürünün pazara sunulmasıyla sonuçlanan doğrusal süreçte hareket eden inovasyon modelleri doğrusal modeller olarak adlandırılabilir<sup>92</sup>. Doğrusal modeller, interaktif, sistemsel ve evrimsel bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Doğrusal modellere göre, sistemdeki işletmeler, araştırma kurumları, üniversiteler, kamu kurumları ve STK'lar, dolayısı ile bütün katılımcılar karşılıklı iletişim, etkileşim ve iş birliği içinde bulunurlar. İnovasyonda sistem yaklaşımı, geleneksel ekonomik modellerin yeni bakışa adapte olamadığını önermektedir. Doğrusal inovasyon modelleri inovasyon sistemlerini interaktif birtakım faaliyetler süreci olarak ele almaktadır. Böylece interaktif süreç, bölgesel, sektörel ve ulusal seviyede gözlemlenebilmektedir<sup>93</sup>.

#### 1.5.1.1. Talebin Çektiği İnovasyon

Talebe bağlı inovasyon modellerinde inovasyonu tetikleyen temel neden, piyasadan gelen talep ve değişen tüketici ihtiyaçlarıdır. 1970li yıllarda yapılan çalışmalara göre; doğrusal inovasyon modelleri oldukça sıradışı örneklerdir ve endüstriyel inovasyonları açıklamak için yeterli değildir. Çünkü inovasyonun, ya bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler (teknolojik modellerinde olduğu gibi) ya da

<sup>90</sup> Durdu Mehmet Biçkes ve Mahmut Özdevecioğlu, "İşletmelerde Örgütsel Öğrenmenin Finansal Performans Üzerindeki Etkisi ve İnovasyonun Aracılık Rolü", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2016, Yıl: 4, Sayı: 25, 8-28, s. 9.

<sup>91</sup> Barış Cihan Başer ve Arife Yılmaz, **KOBİ İşbirliği ve Kümelene Projesi**, Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü Şube Müdürü, Ankara, 2012, 1-37, s. 5.

<sup>92</sup> Ali Ozgenc, **Proje Yönetimi, Rekabet, Strateji, İnovasyon, İnovasyon Modelleri, İş Modeli**, Capital Yazıları, 2011, s. 4.

<sup>93</sup> Fatma Ünlü ve Pelin Gençoğlu, "Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Türk İmalat Sanayinin Göreceli İnovasyon Performansı: Çok Değişkenli İstatistiksel Bir Analiz", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2016, Sayı: 47, 183-206, s. 192.



piyasadaki değişimlerle (talep modellerinde olduğu gibi) açıklanması yerine; bilim, teknoloji ve piyasa arasındaki ilişkilere bakarak daha etkin bir şekilde açıklanabileceği kabul edilmektedir.<sup>94</sup>

### 1.5.1.2. Bilimin İttiği İnovasyon

Gelişen teknoloji ile fiziksel sistemler ve siber internet ağı kullanılmaya başlanmakta, sanayi üretiminde yeni ve yüksek üretim teknolojilerinden bahsedilmektedir. Bu döneme uyum sağlamak amacı ile örnek alınacak teknoloji işletmeleri ve üniversite eğitimi önemli bulunmaktadır. Ülkemizdeki teknoparklar, sahip olduğu kültür ve üniversiteler ile etkileşimlerinden dolayı yeni sanayi çağına geçişte oldukça hayati bulunmaktadır. Teknoparklar, zaman içerisinde gelişerek, yepyeni bir yapı şeklinde karşımıza çıkıyorlar. Bu gelişim incelendiğinde birinci nesil teknoparklar; bilimin ittiği inovasyon anlamında doğrusal yaklaşımla inşa edilmiş bulunmaktadır. Bununla birlikte 60'lı yılların Avrupa'sında da bu tür örnekler bulunmaktadır. İkinci nesil teknoparkların üniversitenin uzantısı olarak ileri teknolojiyi kullanan ve inovatif bakış açısına sahip olarak konumlandırılmış oldukları ifade edilmektedir. Üçüncü ve son teknopark, neslinin öncekilerden farklı olarak küme yönlendirmeli ve etkileşimli inovasyona dayalı olarak oluşturulmaktadır.<sup>95</sup>

### 1.5.2 Doğrusal Olmayan Pazar Merkezli İnovasyon Modelleri

İnovasyon üründe, süreç yönetiminde, pazarlamada ve organizasyonel iş tanımları hazırlanırken uygulanabilmektedir. İşletmelerin inovasyona duydukları ihtiyaç, müşteri beklentilerine, konjonktüre, pazara ve ekonominin yapısına göre farklılık gösterebilmektedir. İşletmeler inovasyon çalışmalarını için; Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarına bütçe ayırmaktadır. Bununla beraber makinelere, ekipmana daha fazla önem vermekte ve teknolojik altyapılarını hızla değiştirip geliştirmektedirler. İnovasyonu içselleştirip uygulamada, yöneticilerin pozitif, ilham verici yaklaşımı ve çalışanların yetenekleri inovasyonel süreçteki başarıyı arttırmaktadır. Böylece işletmedeki bölümler arası iş birliğinin, etkileşimin artmasıyla daha yüksek üretkenlik ortaya çıkmakta ve sonuçta daha fazla inovasyon çıktısı elde edilmektedir. Örnekle açıklamak gerekirse, işletmedeki ihracat departmanında ihracat performansını etkileyen birçok bileşen olsa da temel belirleyiciler; işletme, ürün, sektör ve çevresel

<sup>94</sup> 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.

<sup>95</sup> Erhan Akın, "Türkiye'de ve Dünyada Teknoparkların Geleceği", (Editör: Melih Törel), **TMMOB Sanayi Kongresi**, 1991, 3-80, s. 44.

özellikler şeklinde sıralanabilir. Bu sebeple etki eden tüm değişkenleri tek tek ele almak ve etkileşime girmek gerekmektedir. Sonuç olarak ihracat performansında esas olan ekonomik ve stratejik amaçlara en etkin ve verimli şekilde ulaşmak hedefidir<sup>96</sup>. Bu model ile bağlantılı olan interaktif öğrenme modeli, network modeli ve eş zamanlı bağlaşım modeli hakkında da bilgi verilecektir.

### 1.5.2.1. İnteraktif Öğrenme Modeli

Kurumlar, ekonomideki interaktif öğrenme süreçlerini şekillendirirler ve inovasyon faaliyetleri ile ilişkili olarak birkaç önemli rolü yerine getirirler. Değişim aynı zamanda öğrenmeyi içerir. İnteraktif öğrenme modeli kendini besleyen bir süreçtir. Öğrenme, inovasyon süreçlerinde kullanılan önemli ve gerekli bir girdi olarak değerlendirilmektedir. Piyasa için yeni ve daha verimli bir üretim yönteminin bulunması ve yeni ve daha cazip ürünlerin keşfedilmesi, piyasaların rekabet güçlerinin artırılmasını sağlar. Üretim süreci ile bağlantılı olarak ve kullanıcılar ile bir etkileşim sonucu ortaya çıkan öğrenme, ürün ve süreç inovasyonunda başarıyı beraberinde getirir. Öğrenme; problem çözmek için gerekli olan know-how sürecini şekillendirmenin yanı sıra, söz konusu problemleri tespit etme, tanımlama ve çözme hususunda da kullanılmaktadır. Önceki deneyimlerden ders alma yeteneği ve bu deneyimleri problem çözme konusunda kullanma süreci de önemlidir. Öğrenme, değişiklikler üretir ve inovasyonu teşvik eder. İnovatif aktörlerin neden olduğu değişim, diğer kurumlara daha fazla değişim gerçekleştirme konusunda baskı yapmaktadır. Bir rakip daha verimli bir süreç getirdiği ya da daha cazip bir ürün ürettiğinde, değişim için baskılar artar. Tüketiciler de yeni ürünle karşılaştıkları zaman davranışlarını değiştirmek zorunda kalırlar.<sup>97</sup>

### 1.5.2.2. Network Modeli

İnovatif fikirleri somut ürünlere ve hizmetlere dönüştürme sürecini tanımlayarak hem bilgiye erişimi kolaylaştıran hem de hızlandıran altyapı koşulları kümede sağlanmalıdır. Bu bağlamda, bilgi teknolojilerinin doğru bir şekilde kullanımı, küme açısından bir avantaj demektir. Bu konuda örnek kabul edilecek bir model TEB tarafından hayata geçirildi. Bir dahili inovasyon departmanı kurarak iç altyapı kurulum ve yönetim faaliyetlerini profesyonel bir ekibine emanet etti. Buna ek olarak, Kıvılcım adlı inovasyon portalı üzerinden ile, tüm çalışanların (birimlerden bağımsız olarak)

<sup>96</sup> Kerim Çetin ve Hasan Gedik, "İnovasyon ve İhracat Performansı İlişkisi: Karaman Örneği", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 2017, 22.

<sup>97</sup> Nihat Işık ve Efe Can Kılıç, "İnovasyon Sistemi Yaklaşımı ve İnovasyon'un Coğrafyası: Türkiye Örneği", **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, 2012, Cilt: 6, Sayı: 1, 169-198, s. 178.

organizasyon için yenilikçi fikirler sunmalarını kolaylaştırdı ve fikirlerin iletilmesi ve değerlendirilmesi için bir sistem geliştirdi.<sup>98</sup>

Başarılı inovasyon için, dışa açık ve içindeki paylaşıma ve etkileşime dayalı bir ağ sistemi lazımdır. Günümüzde bilgi ve teknolojiye erişimin kolay ve hızlı olduğu göz önüne alındığında, teknoloji ve bilimdeki bu gelişmeleri takip eden ve sürekli olarak işletmeye ileten ve ortamdaki değişimlerin yarattığı fırsatlara cevap verebilecek bir iletişim ağı kurmak son derece önemlidir. Bu ağ aynı zamanda dinamik ve açık bir veri tabanı da gerektirir.<sup>99</sup>

### 1.5.2.3. Eş Zamanlı Bağlaşım Modeli

Fikir yönetiminde eşzamanlı inovasyon bağlamına entegre edilen pek çok insanın, önceliklerini doğru tespit etmek ve iyileştirmeler yapmak inovasyon sürecinin anahtarıdır. Gelecekte karşılaşılabileceğiniz ürün ihtiyaçlarını ve farklı istekleri bir fikir olarak yazabilir, daha sonra farklı ölçüm teknikleriyle önceliklendirerek hedef kitlenizin yardımıyla aynı anda ilerleme kaydetmeye çalışabilirsiniz.<sup>100</sup>

### 1.5.3. Sistemik ve Öğrenen Ağ Modelleri

Çevresel faktörlerdeki değişim, teknolojinin hızlı gelişmesi ve bilişim teknolojisindeki ilerlemeler daha sistemik ve öğrenen ulusal ağ sistemlerinin doğmasına zemin hazırladı. Artık işletmelerin ya da ülkelerin inovatif faaliyetlerini gerçekleştirdikleri içe kapalı sistemler yerine dışa açık, bilginin ve teknolojinin karşılıklı paylaşımına dayalı çevredeki değişimlerden hareket eden ve diğer ulusal inovasyon sistemleriyle etkileşim ve işbirliğine dayanan inovasyon sistemleri geliştirilmeye başlandı. Sistemik ve öğrenen ağ modeline dayalı ulusal inovasyon sisteminin etkinliği ise önemli ölçüde;<sup>101</sup>

- Devletin bu sistem içerisindeki rolü ve desteğine,
- Devlet, toplum ve işletmelerin bu sürece aktif katılımına,
- Üniversite ve sanayinin işbirliğine,

<sup>98</sup> [http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/belgeler/ekonomiBakanligi/8\\_inovasyon.pdf](http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/belgeler/ekonomiBakanligi/8_inovasyon.pdf) (Erişim tarihi: 11.07.2019)

<sup>99</sup> Freeman C., "Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues", The Economics of Hope, Ed.by, C.Freeman, Pinter, t.y., London.

<sup>100</sup> Göker A., İnavasyonda Yetkinleşmek: Rekabet Üstünlüğüne Giden Yol, Gazi Ün.İİBF Dekanlığı ve Rekabet Kurumu'nun İşbirliği ile Rekabet Nereye Kadar? Nasıl? Paneli 7-8 Kasım 2001, Ankara.

<sup>101</sup> Uzkurt, a.g.e., ss. 39-40.

- Çevresel değişimlerin seyrinin ve etkilerinin analizine ve
- Bilginin elde edilmesi ve paylaşımına bağlı olarak şekillenmektedir.

Sistematik ve öğrenen ağ modeli çevresel faktörler açık inovasyon bilim ve pazarın dışında diğer çevresel faktörler de dikkate alınır. Sistem kendini yenileyen, esnek ve öğrenen bir yapıya sahiptir. İnteraktif ilişkiler ön plandadır. Küreselleşmeyle birlikte işletmeler, hem yerel pazarda hem de uluslararası pazarda rakipleriyle sürekli rekabet halindedir. Bu ortamda başarıyı sağlamak için işletmeler, rekabet stratejilerini etkin bir şekilde kullanabilmelerinin yanı sıra aynı zamanda sürekli bir yenilik ve gelişim içinde olmaları gerekmektedir. Ancak rekabette öncü olmayı sağlayan inovasyonun oluşumundaki maliyet artışları işletmeleri yeni arayışlara yöneltmektedir. İşletmeler inovasyon faaliyetlerinde dış kaynaklara yönelerek işbirliği içerisine girmeyi tercih etmektedir. Yaratıcı fikir ve projelerin ortaya çıkarılmasına olanak sağlayan işbirliğine dayalı inovasyon işletmelere rekabet gücü kazandırmaktadır. İnovasyon faaliyetlerinde dışa açılarak iş birliğine gidilmesi açık inovasyon olarak adlandırılmaktadır<sup>102</sup>.

#### 1.5.4. Açık ve Kapalı İnovasyon Modelleri

İnovasyonun işletmenin içinde gerçekleştirilmesi veya işletme dışındaki farklı ortaklarla oluşturulmasına bağlı olarak Açık ve Kapalı İnovasyon Modelleri tanımlanmaktadır. Eğer işletme, inovasyonu kendi bünyesindeki öz kaynakları ile gerçekleştiriyorsa buna kapalı inovasyon diyoruz. Buna karşın işletmenin inovasyon için dış çevrelerden uzmanlık veya diğer hususlarda destekler alması ise açık inovasyon olarak isimlendirilmektedir<sup>103</sup>.

Küreselleşen ekonomik sistem içerisinde bir işletmenin rakiplerine göre ilerleme kaydedebilmesi için açık ve kapalı inovasyon faaliyetlerinin her ikisini de gerçekleştiriyor olması gerekmektedir. İnovasyon, işletmeler için önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamakla birlikte, beraberinde bazı sorunları da getirmektedir. Başarılı olmak için yenilikçi bir bakış ve farklı olanı kabullenebilen bir kültür ile yeni ürün ve hizmetler sunulmaktadır. İnovasyonunun temelini teknoloji ve yeni bilgilerin oluşturduğu düşünülerek, başarılı bir inovasyon için yeni stratejiler tasarlamak gerekir. Yeni bilgilerin ve yaratıcı fikirlerin işletmeye iletimini sağlayacak bir akış dinamiğinin oluşturulması kaçınılmazdır. Rakipler karşısında avantaj sağlayacak inovatif bir

<sup>102</sup> Fulya Kılıç ve Mevhibe Ay Türkmen, "Kavram ve Farkındalık Bağlamında Açık İnovasyon Üzerine Bir Uygulama", **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 2019, Cilt: 6, Sayı: 3, 274-292, s. 274.

<sup>103</sup> Serkan Keleşoğlu ve Nurdan Kalaycı, "Dördüncü Sanayi Devriminin Eşliğinde Yaratıcılık, **İnovasyon ve Eğitim İlişkisi Yaratıcı Drama Dergisi**, 2017, Cilt: 12, Sayı: 1, 69-86, s. 81.

yaklaşımında bunun nasıl gerçekleştirilebileceği belirlenmelidir. Başarılı İnovasyon için toplumda oluşturulacak farkındalığın yanı sıra, yeni fikirlere açık olmak, devlet katkısı ve mevcut etken kalıpların dışında da varlığını sürdürebilecek bir işletme kültürü gereklidir<sup>104</sup>.

### **1.5.5. Teknoloji Merkezli Doğrusal İnovasyon Modelleri**

Bu modelde; S Eğrisi modeli, dinamik inovasyon modeli, teknoloji yaşam döngüsü modeline yer verilecektir.

#### **1.5.5.1. S Eğrisi Modeli**

Teknoloji itmeli inovasyon modellerini açıklayan bir diğer çalışma Foster'ın (1986) gelişen dünyada teknolojinin ne zaman kesintiye uğrayabileceği üzerinde durduğu S eğrisi modelidir. Diğer iki modelde de teknolojik kesintinin ne zaman olabileceği konusunda net bir ifade bulunmamaktadır. Ancak Foster çöküşün, teknolojinin mümkün olan en yüksek fiziksel sınırına ulaşmasıyla birlikte yaşanabileceğini ortaya atmıştır. Diğer bir ifade ile teknolojik ilerleme başlangıç aşamasında yavaş iken, daha sonra hızlı bir artış ile yavaşlama ve durgunluk dönemine girmektedir. Bu süreçte teknolojinin ilerlemesi için harcanan eforların geri dönüşümü oldukça azalmaktadır. Bu tür bir durum ile karşılaşıldığında işletmelerin gelişmiş teknolojileri kullanan yeni inovasyonlar yaratmaları gerekmektedir. S eğrisine göre teknolojik ilerleme için harcanan çaba teknolojik gelişimin hızı açısından etkileyici bir unsurdur.

#### **1.5.5.2. Dinamik İnovasyon Modeli**

Dinamik inovasyon, küresel anlayış ve inovasyon sistematiği ile etkileşimde bulunan ulusal inovasyon sistemi olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin daha başarılı olmaları adına konum olarak ve bağlı oldukları sektör için gerekli inovatif yapının oluşturulup işletilmesi önem arz etmektedir. Dinamik inovasyon modelini oluşturan yerel alan ve işletmenin bağlı bulunduğu sektörle ilgili yenilik ve teknolojik çözümler kısmi bölgenin özel sorunlarının çözülmesinde ve gelişmesinin sağlanmasında büyük bir rol almaktadır. İşletmelerin doğal, ekonomik, teknik ve rakipler açısından gelişmelerinin incelenmeleri ve elde edilen verilerin fırsata dönüştürülmeleri dinamik inovasyon modeli için gerekli bir işlemdir. Global ekonomide iç ve dış ülkelerde

---

<sup>104</sup> Uzokurt, a.g.e., s. 50-51.

bulunan işletmeler tarafından oluşturulmuş inovatif bilgi ve teknik gelişmelerden faydalanabilecek yöntemleri yaratmak ve sürekli hale getirmek hedeflenmektedir<sup>105</sup>

Teknolojik yeniliklerin olduğu bir dünyada rakipler karşısında hayatta kalabilmek için sürdürülebilir bir büyümeyle ve doğru bir gelecek vizyonu oluşturmakla dinamik inovasyon yaratılmaktadır. Dinamik inovasyon süreçlerinde, pazarlamada satışların artmasını pozitif oranda etkileyen, işletme değerlerini ve marka bilinirliğini arttıran fikirler ve yeni düzenlemeler uygulanmaktadır. Dinamik inovasyon, ülkelerin ekonomilerinin, istihdamın genişlemesinde, yaşam standardının yükseltilmesinde, rakiplere üstünlük sağlayabilmek ve daha yüksek gelir elde edebilmek için bir gerekliliktir. İşletmelerde katma değeri yüksek ve daha önce üretilmemiş ürünler tasarlayıp üretebilmek ve uluslararası rekabette söz sahibi olabilmek için inovasyona dayalı ihracat yapmak gerekmektedir. Dinamik inovasyon, ürünü, operasyonu veya ürünün pazarlanmasını organizasyonel süreçlerden geçirmiş, yüksek değerli çözümlerin oluşturulması olarak tanımlanmıştır. Dinamik inovasyon, işletmelerin kendi dışındaki dünyaya bakışlarındaki yenilenme, gelişme ve dünyaya açılmak için yapılması gereken bir dizi ticari yaptırımlar olarak da tanımlanmaktadır. Değişim, gelişim, farklılık yaratma, yeni fikirler oluşturmaya yatkınlıkları işletmelerin uzmanlık ve üretim açısından yeterliliklerinin bir göstergesidir<sup>106</sup>.

### **1.5.5.3 Teknoloji Yaşam Döngüsü Modeli**

Teknoloji yaşam döngüsünün en büyük özelliği, erken benimseyen azınlık grubu ile erken benimseyen çoğunluk grubu (Early Adopters ile Early Majority) arasındaki devasa farklılıkları teşkil eden aşılması oldukça zor bir sınırdır. Bu sınırı aşamamış çok fazla teknolojik ürün olduğunu söylemek mümkündür. En meşhur olanı ise ginger olarak bilinen akülü scooterlardır. Çok fazla reklam yapılmasına rağmen arzu edilen talep yoğunluğuna ulaşamamıştır. İşletme olarak hem müşteri hem de sağlayıcı konumundayız<sup>107</sup>. Bu nedenle; teknoloji adaptasyonunda hangi sınıf ve ne tür bir müşteri olduğumuz, değişen ihtiyaçlarımızın çeşitliliğine, hangi sınıf müşterilere hitap edeceğimiz, pazar payımız ve uygulanan pazarlama stratejilerine bağlıdır.

İşletmemiz, hem işletme teknolojilerinin hem de daha çok ürün teknolojilerinin hem kullanıcı hem de sunucusudur.

---

<sup>105</sup> Uz Kurt, a.g.e., s. 40.

<sup>106</sup> Çetin ve Gedik, a.g.e., s. 109.

<sup>107</sup> Ertekin, a.g.e., s. 17.

İşletmeler arasında yaşanan aşırı rekabet, teknolojik değişim, sosyo-kültürel gelişmeler, sosyal dürtüler, çağdaş uluslararası ekonomik yönelimler ve çokuluslu şirketlerin rolü işletmeleri inovasyona zorlamıştır. Bu açıdan inovasyon, ekonomilerde rekabet ortamının oluşumunda, yeni pazarların oluşturulmalarında, hızlı teknolojik gelişmelerde, tüketim düzeyi-hayat standardının yükseltilmelerinde önemli etkiye sahip bir konuma gelmiştir. Peter F. Drucker'e göre, inovasyon doğal olarak kesin bir insan zekâsının ürünüdür. Zekâ ürünü olan inovasyonlardan başarılı olanlar yenilik fırsatlarının bilinçli, amaçlı kullanılmaları sonucu ortaya çıkmaktadır. Drucker yedi tane inovasyon kaynağı belirlemiştir. Bunlardan dördü içsel yani işletme veya endüstri içindeki gelişimlerle ilgili olup, diğer üçü ise dışsal yani işletme veya endüstri dışı değişimlerle ilgilidir,<sup>108</sup> kaynaklar;

- Beklenmeyen gelişmeler,
- Uyumsuzluklar,
- Süreç gereksinimleri,
- Pazar ve sektör yapısındaki değişiklikler,

İnovasyonun sahip olduğu kaynaklara bakılacak olunursa; lider kullanıcılar, yenilik pazarı, yeni bilgiler, tüketici davranışları ve empatik tasarım kavramlarına başlıkları incelenecektir.

## 1.6. İNOVASYON KAYNAKLARI

### 1.6.1. Lider Kullanıcılar

Ekibini oluşturan bireylerin güçlü ve güçlü yönlerini bilerek, doğru hedefi yönlendiren kişi olarak etkili bir lider tanımlamak mümkündür. Bir işletmede etkili bir lider varsa, yenilik süreçleri sonuçlanabilir. Lider, güçlü insan ilişkileri, koordinasyon yeteneği olan, ekibi iyi tanıyan ve ilham veren kişi ise, işletmedeki iç ve dış iletişim sorunsuz bir şekilde ilerleyebilir ve bilgi akışı tamamen gerçekleştirilebilir. Yönetimin sık sık düştüğü yanılgı, etkili bir lidere sorumluluk vermek yerine güçlü bir çalışana sorumluluk vermektir. Etkili bir yenilik lideri, kişisel olmayan kararlar ve iletişim kurma ve koordine etme yeteneği, işletme içinde karşılıklı güven yaratarak, her çalışana

---

<sup>108</sup> Salih Barışık, "Yenilik, Yenilik Oluşumunda Devletin Rolü" *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Ankara, 2001, s.47-48.

değer katma arzusunun yaratır. Lider, iş içinde uygulanan yeniliklerin sonuçlarını tüm çalışanlarla paylaşıyor.<sup>109</sup>.

### 1.6.2. Yenilik Pazarı

Yenilik, tanım gereği, piyasada ticari başarı elde etmek için gereken bir kavramdır. Bu nedenle, pazar araştırması olmayan, pazardan gelen talepleri değerlendirmeyen ve pazara cevap verebilecek yeniliklerin yenilik değeri kazanması mümkün olamaz. Kurumların geliştirecekleri inovasyon stratejileri, yalnızca pazar ihtiyaçlarını değil, gelecekteki ihtiyaçları da tanımlamak ve anlamak için adımlar barındırmalıdır. Bilgi, teknoloji, proses planları ve politikalarından bir veya daha fazlasını içermeyen aktivitelerin etkin bir yeniliğe dönüşmemesi muhtemeldir<sup>110</sup>.

Yenilik yaratmak kolay değildir. Aynı zamanda pazara getirmek ve tercih yapmak için çok önemli bir sorundur. İnovasyonun tercih edilmesi ve piyasada bir fark yaratması için, işletmelerin etkili ve yenilikçi bir pazarlama anlayışına sahip olması ve pazar dinamikleri hakkında iyi bir anlayışa sahip olması gerekir. Yeniliklerin işletme içinde ve daha sonra piyasalarda mümkün olan en kısa sürede benimsenmesi gerekir.<sup>111</sup>.

İşletme dışındaki fikirlerden maksimum fayda sağlamak için inovasyon pazarı olarak tanımlanır. Ancak, yenilik pazarı da ticari bir anlayış olarak ifade edilir. Bu yenilik birçok kaynak içermektedir ve bu kaynakların en verimli kullanımı için hükümet içinde eğitimler, öğrenciler, iş içinde vizyon ile üst düzey yöneticiler ve milletvekilleri gerektirir. Örneğin, akademisyenler Uluslararası Kongre ve toplantılara katılırlar. Böylece akademik eğitim alanında farklı yaklaşımları ve yenilikleri tanıyabilir ve kullanabilirler.<sup>112</sup>.

### 1.6.3. Yeni Bilgi

Bilgiye dayalı inovasyon, harcanan zaman, kazalar, öngörülebilirlik ve girişimcilik için meydan okuma kapasiteleri açısından diğer yeniliklerden farklıdır. Bilgiye dayalı inovasyonun pazar bağımlılığı diğer inovasyon türlerinden daha fazladır. Çünkü uygulama ve geliştirme şansı ancak ticari hale geldiğinde mümkün olacaktır. Bunun için, bu tür bir yenilik, kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılamalı, yani yeni

<sup>109</sup> Kasımoğlu ve Akkaya a.g.e., s. 40.

<sup>110</sup> Çağrı Bulut ve Hande Arbak, **Yenilik – Yenileşim - İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk**, (Editör: Selçuk Karaata), 26 Kasım 2012, 1-58, s. 6.

<sup>111</sup> Ersin Eskiler vd., "Bilgi Yönetimi Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeniliği İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2011, Cilt: 6, Sayı: 1, 31-69, s. 32.

<sup>112</sup> Keleşoğlu ve Kalaycı, a.g.e., s. 78.



faydalar sağlamalıdır. Bilgiye dayalı inovasyon için, üreticilerin iyi insan ihtiyaçları ve fayda analizi yapmaları gerekir<sup>113</sup>.

Yenilik, daha önce kullanılmayan yeni bilgiler, farklılaştırılmış veya geliştirilmiş ürünler, hizmetler veya süreçler oluşturur. Ayrıca, bunu işletme için finansal bir kazanç sağlamak için atılan tüm adımları da kapsar. Bu gelişmeyi başarmak ve onu ticari bir değer haline getirmek için, farklı görüşlere bakmak ve denenmemiş fikirleri icat etmek gerekir. İş tanımak, işlemek ve rakiplere karşı bir avantaj olarak kullanmak adına yeni bilgilerin işletme içerisinde yayılması yararlıdır. Her yeni fikir, yeni bir yenilik hareketi yaratmak için bir aday olarak algılanmaktadır<sup>114</sup>.

Sosyal ve teknolojik bilgi değişimini yaratan ve yeni pazar ve satış inovasyonları için fırsatlar yaratan yeni bilginin sınırları zorlanmalıdır. Yeni bilginin bu kadar önemli olmasının nedeni, daha ziyade birden fazla bilginin birlikte kullanılmasıdır. Örnek olarak, nörobiyoloji ve nörofizik alanındaki araştırmalar beynin çalışma prensiplerinin belirlenmesinde ve beynin sınırlarının çözümünde önemli bir rol oynamaktadır. Beynin gizemini çözmeye ile ilgili çalışmalar ve tespitler, beynin farklı çalışmalarını ve görselleştirilmesini sağlar. Bu alandaki yeni bilgi ve eğitim, bilişsel yaklaşımların ve bu yaklaşımlara uygun farklı yeniliklerin temelini oluşturmaktadır. Bilim ve teknoloji ile yan yana çalışan inovasyon, yeni bilgilerin yaratılmasıyla sürekli gelişmektedir. Bununla birlikte, psikoloji ve bilinçaltı üzerine yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bilgiler, eğitim yaklaşımlarına yapılacak gelişmeler için zorunlu hale gelmektedir.<sup>115</sup>.

#### **1.6.4. Tüketici Düşüncelerinden Yararlanmak**

Tüketiciler, ürün ile doğrudan etkileşime girerken geliştirilmesi gereken güçlü veya zayıf yönler hakkında en doğru geribildirim verebilecek kitlelerdir. Bir örnek vermek gerekirse, eğitim sistemindeki öğrencilerin öğretim yaklaşımlarına veya öğretmenlerine verdikleri geri bildirimler, öğrenme sürecinde etkili yeniliklere yol açabilir.<sup>116</sup>.

---

<sup>113</sup> Peter F. Drucker, *Yenilikçilik İçerisinde Yenilikçilik Disiplini*, (Çeviren: Ahmet Kardam), Mess Yayınları, İstanbul, 2003, 1-9, p.4.

<sup>114</sup> Elçi, a.g.e., s. 22-23.

<sup>115</sup> Keleşoğlu ve Kalaycı, a.g.e., s. 78.

<sup>116</sup> Keleşoğlu ve Kalaycı, a.g.e., s. 78.

### 1.6.5. Empatik Tasarım

Tüketicilerin kendi alanlarında sahip oldukları ürün ve hizmetleri nasıl kullandıklarını takip ederek veya bunları kişisel olarak kullanarak fikir üretme yöntemine empatik tasarım denir. ABD'de oluşturulan ders çalışma yaklaşımı empatik tasarım örneği olarak verilmiştir. Bu uygulamada, bir grup eğitmen, öğrenci olarak oluşturdukları eğitim materyallerinin uygulanması sürecinde yer almaktadır. Öğrencilerin gözünden süreci ve materyali değerlendirir. Başvurudan sonra, bir uygulayıcı olan eğitmen ile tartışılarak öneriler alınır. Bu tartışma, hazırlanan süreç veya materyal için bir yenilik kaynağı sağlamaktadır<sup>117</sup>.



---

<sup>117</sup> Chris Preimesberger, "Hard Business", eWeek, 2011, Volume: 28, Issue: 17, p. 23.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETME PERFORMANSI

#### 2.1. PERFORMANS, İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMI VE İLGİLİ KAVRAMLAR

##### 2.1.1. Performans Kavramı

Performans kelimesi İngilizce bir sözcük olup dilimize girmiştir. Gerçekleştirmek, başarı elde etmek, başarmak gibi anlamları ifade etmektedir. Bir şeyin üstesinden gelmek, ilerleyen zamanla yapılan işi bitirmek, sonuca ulaşmak anlamlarını da taşımaktadır.<sup>118</sup>

Performans teriminin birçok tanımı bulunmaktadır. Bazı tanımlara değinilmek istendiğinde aşağıdaki gibidir;

Performans, önceden belirlenmiş bir hedef doğrultusunda yapılan planlara yönelik geline nokta, farklı ifadeyle çıkan sonuçları kalite ve kantite yönleri ile belirleyen bir terimdir.

Performans değerlendirme; bakılan kaynaklara göre ve incelenen kurumlara göre farklılık göstermektedir. Genel bir ifadeyle performans değerlendirme, işletmede bulunan personelin, yetenekleri, iş potansiyeli, işi nasıl yaptığı ile ilgili alışkanlıklarını, davranış tarzlarını ve yakın niteliklerini, diğer çalışanlar ile karşılaştırılarak yapılan sistematik bir ölçme olgusudur.<sup>119</sup>

Geneli itibari ile en çok kabul edilen ifadeye göre tanımlarsak, “bir işi yapan bir bireyi, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğini, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır”.<sup>120</sup>

Performans, belirlenen hedefler ve bu hedefler doğrultusunda, yapılan planlı çalışmalarda elde edilen sonuçları nitel ve nicel olarak belirler. Bu veriler kesin ya da göreceli olarak açıklanabilir. Yapılan işte verimlilik, üretimde tutumluluk ve ne kadar etki etti yapılan işin performansını göstermektedir. Performans insanların sosyal hayatında olsun, iş hayatlarında olsun uğraştıkları şeylerde ne kadar sonuca

<sup>118</sup> Mehmet Silah, **Çalışma Psikolojisi**, Selim Kitabevi Yayınları, No:1. Ankara, 2001.

<sup>119</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, **Genel İşletme**, Alfa Aktüel Basım Yay. Bursa, 2008.

<sup>120</sup> Silah, a.g.e., s.24

yaklaşmayı başardıklarını gösteren kişinin çabasıdır. Bireylerin sorumluklarını geliştiren, ulaşılmak istenen hedefi belirleyen ve vizyonlarını oluşturan bir faaliyettir.

Performans, işyerindeki bireyin belirlenen bir zamanda en yüksek düzeyde yapmış olduğu ölçülebilen fiildir. Performansın kanıtlanabilir olması ölçülebilir özelliği sayesinde. Bu ölçüm işlemi, ortaya konulan ürünlerin ya da hizmetlerin sayısı ile birim zamandaki çıktılarının karşılaştırılması ile bulunur. Burada elde edilen çıktılar, çalışanın performans seviyesini belirleyerek iş hayatını ya da işi yapma biçimini değiştirebilecek sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Performans ölçme faaliyeti, kişilere maksimum seviyede çalışmaya zorlama gibi bir algı doğursa da bu gerçeği yansıtmamaktadır.

### 2.1.2. İşletme Performansı Kavramı

Sözcüklere tanımına bakıldığı zaman karşımıza çıkan ifade; çalışanın bir şeyi başarmayı ve ulaşılmak istenen sonucu elde etmeyi sağlayan yeteneğidir. Nitel ve nicel olarak sonuçlar elde etmeyi sağlar. Kurumu hedeflerine götüren planlı faaliyetlerdir.<sup>121</sup>

Bir başka ifadeyle, planlanmış bir zaman dilimi sonucunda kurumun ya da işlemenin elde ettiği sonuçları içerir. İşletme amaç ve hedeflerine ulaşılabilmesi için ortaya konulan tüm çabaların değerlendirilmesidir.

İşletme performansı, tanımlanan bir zaman dilimi sonucunda elde ettiğimiz suçlara göre işletmenin hedef ve görevlerinin ne kadarının gerçekleştirildiğinin seviyesidir. Bu performansın ölçümü, işletmenin yapmış olduğu faaliyetlerin denetlemesini ve başka taraftan ise ürün sunulan pazarda ki müşterilerinin memnuniyetlerinin artırılması açısından zorunluluk taşımaktadır.<sup>122</sup> Ayrıca bu ölçümde elde edilen sonuçlar, işletmede yönetim faaliyeti içinde bulunan kişilerin alacağı kararları da etkiler ve yön verir.

Performans ölçümü, bir işletmenin tüm faaliyet gösteren birimleri için yapılabileceği gibi, belirlenen bir süre zarfında ya da belirlenen bir hedef amacıyla da yapılabilir. Her yapının ve birimin ölçme işlemi yapılması için ayrı ayrı nedenlere sahiptir. İşletmeler genel olarak pazardaki müşterilerinin isteklerini ne derece karşıladıklarını öğrenmek için, gerçekleştirdikleri faaliyete neleri bilip neleri

<sup>121</sup> A. Özdemir, **Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar**,: Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2008

<sup>122</sup> Silah. a.g.e. s.28

bilmediklerini öğrenmek amacıyla, piyasa da ki başarı durumlarını saptamak amacıyla, ileriye yönelik alacakları kararların bilimsel verilere dayandırılması, aksaklık olan birimlerin veya durumları ortaya çıkarmak, geliştirilmesi gereken alanları ve ihtiyaçlarını belirlemek gibi sebeplerden ötürü ölçme işlemi yapılmaktadır.

### 2.1.3. Kalite Kavramı

Bu kavram, işletme yapıları oluşmaya başladıktan sonra düşünölmeye başlanmış ve birçok fikir ortaya konulmuştur. Ve çalışma hayatının değişip gelişmesi süreçlerince, giderek geliştirilip yoğun ilgi almaya devam edecek bir olgudur. Kalitenin önemine akademik çalışmalarla ve ticari olarak defalarca değinilmiş ve değinilmeye devam edilmektedir.

Yakın zamanlarda yapılan bilimsel çalışmalara bakıldığında, genelini yöneticilerin diğer kavramlara göre ürün ve hizmet kalitelerinin geliştirilmesi konularında daha çok yoğunlaştıkları görölmektedir. Kalitenin bir diğer özelliği olarak, uluslararası pazarlarda işletmenin daha hızlı ve kolay yükselmesine katkı sağladığı ve güç kattığı söylenir.<sup>123</sup>

Kalite kavramı, ilk ortaya atıldığı zamandan günümüze kadar sürekli değişime uğramıştır. Çağdaş olarak tanımını bulmuştur. Ve ilerleyen yıllarda sürekli gelişim içerisinde olacaktır. Yeni ilklere sahip olarak modern bilimde yeni içeriklere ve anlamalara sahip olacaktır.

Kalitenin tanımı işletme ve bireylere göre değişiklik göstermektedir. Nedeni ise kalite kavramının çok geniş olmasından kaynaklanmaktadır. En çok literatürde bahsedilen ifadesi; işin İlkelerine uygun olması ve teknik boyutlarına uygun olmasıdır. Bu ifadeye göre; ürünün ve hizmetin ortaya çıkma nedenlerine ve yerine nasıl getirilmesi ile ilgili teknik boyutlarına uyan, amaca en yakın yüksek kaliteli olması denebilir. Kullanıma ve ihtiyacı karşılama durumuna en uygun olmasıdır. Müşterilerin beklentilerini karşılamalı ve ne için kullanılacaksa o doğrultuda üretimi karşılayabilecek olmasıdır. Toplam kalite kavramının odak noktası, müşterileri referans alarak düşüncelerini göz önünde bulundurmasıdır. Ürün sunacağı pazarda ki müşterilerin isteklerini ve beklentilerini önceden tahmin ederek karşılamaya çalışması gerekir.

---

<sup>123</sup> Mehmed Akif Köseoğlu, **Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü**, Devlet Planlama Teşkilatı Uzmanlık Tezleri, Ankara, 2005.

### 2.1.3.1. Kalite kavramının gelişimi

Üretim sektörünün ilk yıllarında kaliteli yakalamak için, standart ölçüler ortaya çıkmaya başlamış, değerler belirlenmiş ve üretim buna göre yapılamaya çalışılmıştır. Kalite kavramı ile ilgili ulaşılan en eski bilgiler MÖ 2150 yılına kadar gitmektedir. Tarihte bilinen Hammurabi Yasalarında kalite kavramı ile ilgili bilgilere rastlanmaktadır. Bu kanunun 229. Maddesinde, “Eğer bir inşaat ustası bir ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa, o inşaat ustasının başı uçurulur.” ifadesi yer alır.<sup>124</sup> Bu maddeden anlaşılacağı gibi bu konudaki çalışmalar, ilkel toplumlarda başlamış, günümüze kadar değişerek ve gelişerek devam etmiştir. 16 yy ve takip eden yıllarda kalite kavramında iyileştirmelere sahne olmuş, matbaanın bulunması, Vernier Skalası, ilk mikrometrenin bulunması bu senelere rastlamaktadır. Kalite konusunda günümüz toplumunun ilk yıllarında en çok üretim süreçleri üzerinde durulmuştur. Üretim süreçlerinin iyileştirilmesi, çıktılarda ki hata paylarının ortadan kaldırılması ya da azaltılması öncelikli konular olmuştur. Bu sebeple;

- 1920li yıllarda kontrol şemaları ortaya çıkmıştır. Walter A. Shewhart tarafından ortaya çıkarılan bu şemalar ile, üretim den hangi kalitede ürün çıktığı, ne kadar güvenilir olduğu kontrol altında olup olmadığı gözlenebilir olmuştur.<sup>125</sup>
- ABD'li kalite uzmanı William Edwards Deming, üretimde ki çıktılardan önemli olmadığını, baştan sonu olan süreçlerin kaliteye etkisinin çok daha önemli olduğunu savunmuş ve bu giderek kabul görmeye başlanmıştır.
- 1956 yılında Armand Vallin Feigenbaum ise kalitenin bir bütün olduğunu ifade ederek toplam kalite yönetimi ifadesini ortaya atmıştır.<sup>126</sup>

Ona göre;

- Kalitenin unsurları olarak; önemli bir rekabet avantajı sağladığı için tüm boyutlarıyla ele alınması gerektiğini belirtmiştir.
- Tasarım kalitesi olarak; ortaya çıkarılacak ürünün satın alacak müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak nitelikte olması gerektiğini belirtmiştir.
- Uygunluk kalitesi: Tasarım kalitesi ile saptanan özelliklerin üretim sırasında uygunluğu demıştır.

<sup>124</sup> Ebru Tümer Kabadayı, “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli iyileştirme ile ilişkisi.” Doğu Üniversitesi Dergisi, 6, 2002, s.61-75.

<sup>125</sup> Mümin Ertürk, “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon,” Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000

<sup>126</sup> Kabadayı, a.g.e. s.54

- Kullanım kalitesi: Ürünün saptanabilen özelliğidir. Nihai durumudur. Kullanılan ambalaj, nakliye işlemleri, rafa yerleştirilmesi, bakım ve teknik onarım işlerinin de kalite süresince standartlara uygun olması olarak ifade etmiştir.
- Dağıtım kalitesi: Üretilen mal, sunulan hizmetin belirtilen zaman içerisinde müşteriye teslim edilmesi gerektiğini ifade etmiştir.
- İlişki kalitesi: İç ve dış müşterilerle etkileşimde bulunulması ve süreçlerde onların etkisi olduğunu ifade eder.

### **2.1.3.2 Kalite maliyetleri**

Kalite yönetim işlemlerini bir maliyet doğurur. Bu maliyet işletmenin ileriye yönelik kendini geliştirmesi ve yapması gereken yatırımların maliyeti olarak görülür. Kalite süreçlerini iyileştirerek üretimdeki maliyeti azaltmak, müşteri memnuniyeti, bu süreçlerin devamlılığının sağlanması, TKY sistemini tamamlayan yapılardır. Kalitede ile ilgili maliyetler, üretimde ki hatalardan, müşteriye ürün tesliminden sonra görülen bakım onarım maliyetleri gibi nedenler yüzünden meydana gelen maliyetlere denir<sup>127</sup>.

- Önleme maliyeti: Ürün veya hizmetlerin müşteri istek ve beklentilerinin karşılanamaması durumunu ortadan kaldırmaya dönük yapılacak tüm çabaların ortaya çıkaracağı maliyetleridir.
- Ölçme ve değerlendirme maliyetleri: Sunulan hizmetin veya ürünün olması gereken standartlara uygunluğunu saptamak için yapılan çalışmaların maliyetleridir.
- Başarısızlık maliyetleri: ürünün uygun olmaması sebebiyle ortaya çıkan tüm maliyetlerdir. Ürün veya hizmetin müşteriye sunumundan önce belirlenenler ve ürünün müşteriye sunulmasından sonra ortaya çıkan maliyetlerdir.
- Hatalı mal maliyetleri: ikiye ayrılır. İşletme içi hatalardan kaynaklanan maliyetler ve işletme dışı hatalardan kaynaklanan maliyetler olarak bilinir.

---

<sup>127</sup> Ertürk, a.g.e., s.62

#### **2.1.4. Yaratıcılık Kavramı**

Yaratıcılık ilk olarak farklı disiplinler üzerinde teorilerle sahipti. XV. ile XIX. yüzyıllar arasında güzel sanatlar alanına ait bir kavram olarak değerlendirilmekteydi. Olağan üstü olaylarla ifade edilemeye çalışılarak değerlendirilirdi. Fakat günümüzde yaratıcılık kavramı çok farklı anlamlara sahip olmuş, farklı boyutlarla ele alınmaya başlanmış, bu ifadeye bakış açısı giderek değişime uğramıştır. Her bilimsel yaklaşımın kendi kesin çizgileri çizilmiş ve kendi alanına bağlı olarak sınıflandırılarak yaratıcılık kavramını ele alma boyutları belirlenmiştir.

Sternberg ve Lubart (1999) yaratıcılık alanında yapılan çalışmalarını altı temel kategori altında birleştirmiştir. Birinci kategori çalışmalarını mistisizme bağlayarak ilerleyen zamanlarda bilimsel çalışmalara yol vermişken, ikinci kategoride psikoloji bilimine yön veren ifadeleri içeren paradigmatik çalışmalardır. Üçüncüsü ise; psikodinamik görüşe bağlamıştır. Dördüncü bölümde; uygulamalı testler ile yaratıcılık seviyesini belirlemeye yönelik çalışmalarını içermektedir. Beşinci kategori; strüktürler veya süreçlerden olağandışı bir sonuç elde etmeye yönelik yapıları içerir. Altıncı grup ise; çoklu disiplinler yaklaşımını bir tarafa bırakarak, yaratıcılığın bilişsel süreci, yaratıcı kişilerin bireysel özellikleri gibi bazı bölümlerini seçerek ele alan çalışmalarını içerir.<sup>128</sup>

##### **2.1.4.1. Yaratıcılık ve Yaratıcı Kişi İlişkisi**

Yaratıcılığı bireysel olarak değinen yaratıcılık kavramları; olgusuyla ve güdülenen davranışa, yaratıcı bireylerin belirleyici kişilik özellikleri genellikle insanların yaratıcı yönlerini, bilgisel, eğitimsel, zekâ kişiliği ile ilgilendirir. Herkese göre farklılık gösteren bu özellik düşünce ürünü ve oldukça kapsamlı bilimsel tespitler içermektedir. Yaratıcılık kavramını bireysel özellikler ile araştıran psikoloji, tasarım, eğitim ve sanat alanlarında çalışan kişileridir. Bu yapılan araştırmalara göre<sup>129</sup>;

Lowenfeld "Creative and Mental Growth" adlı yapmış olduğu araştırmasında yaratıcılığı tüm insanların doğuştan gelen bir yeteneği olduğu ifade etmiştir. Yaratıcılık insanların düşünme süresince kullandıkları bir yeteneğidir. Problemleri çözmek ve yaşama devam edebilmek için kullandığımız bir yeteneğimizdir. Durumlara bağlı olarak ortaya çıkardığımız bu davranış bireyden bireye göre farklılaşmaktadır.

<sup>128</sup> Ertürk, a.g.e. s. 63

<sup>129</sup> Gönül Budak "Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 2008.



Torrance (1974a; 1974b), Yaratıcı Düşünme Testi el kitabında (Torrance Test of Creative Thinking) bu kavramı; sorunları çözebilme ve fikirler geliştirmeye yönelik bir yetenek olarak ifade etmiştir.

Torrance (1972) başka bir bakış açısı da eklemiştir. Bunu da; esnek ve özgün düşünce kabiliyetine sahip bireyler olarak tanımlamıştır. Ortaya çıkan fikirlere yorumlar getirerek daha farklı boyutlar ve anlamlar kazandırılmasıdır. Sıradan ve çok kullanılan fikirlere bağlı kalmadan yeni ve farklı fikirler geliştirmektir.

Bu özelliğe sahip bireyler fikir üretmekten hoşlanırlar. Sürekli ortada duran kavramları sorgular. Problemlere ve sahip olunan durumlara karşı ilgilidirler. Yeni bir şeyler üretmek isterler. Problemlere çözüm getirmeye çalışırlar.

Pareto'ya dayanan Young (2008); yaratıcı insanları spekülative fikir üreten insanlar olarak tanımlar. Pareto'ya göre spekülative insanın farkı, kafasının sürekli yeni fikirler ile kurcalayıp durmasıdır. Yüksek hayal gücüne sahiptir. Farklı yaşam tarzı geliştirirler. Buda üretimi destekleyerek birbiriyle bağdaşmayan kavramları ve göze itap eden unsurları birleştirme yeteneğine sahip olmasındandır. Zihinlerinde tasarımları canlandırarak imajinasyon yapabilirler.

Yaratıcılık ile ilgili yapılan araştırmalara göre etki eden süreçler incelendiğinde değişken bir sürece sahip olduğu ön plana çıkar. Ürünler ve hizmetler üzerinde yeni sentezler yaparak fikirlerin geliştirilmesine katkı sağlar. Yeni fikirler ortaya çıkarılmasını ve kavramalara yeni tanımlar getirilerek geliştirebilmesini sağlar.

#### **2.1.4.2. Yaratıcılığın Önündeki Engeller**

Yaratıcılığın önündeki engeller aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

- Kurumsal firmaların verimlerinin düşük olduğu ve hantal oldukları konusunda çalışanlar arasında bir inanç yerleşmesi, bu durumunun gerçekleşmesini ve firmanın ağırlaşmasına sebep olurlar.
- Kurumlarda testiyi kıranla suyu getiren arasında bir fark olmadığı düşünülmektedir. Bu sebeple çalışanlarda kendinden bir şeyler katmak yerine olanı bitirip mesai doldurma anlayışı olabilir. Buda firmanın dinamikliğine engel yaratabilmektedir.
- İşletmede soru sormak, fazla merak duymak hep sorun yaratacağı şeklinde algılanmaktadır. Genelde sıradan olmayı ve pek dikkat çekmemeyi tercih ederler. Sorunlara pek müdahil olmak istemezler.

- Şirketlerin bazılarında bürokrasi hâkimdir ve işlemler çok ağır işlemektedir. Fakat yaratıcılık kavramı esnek çalışmayı gerektirmektedir.
- Bürokratik yönetim şeklinin olduğu işletmelerde üst yönetimde ki insanlar kendilerine rakip gördükleri çalışanlarının önünü kesmeye çalışabilirler.
- Eğitim sistemimiz genelde yoğun sınav ile bizi meşgul eder. Bu sınavlarda doğrunun bir tane olması ve bir doğru seçmemiz istenmektedir. Bu sınav tipleri bizi sadece hayatta tek doğru olduğuna şartlamaktadır. Alternatif çözümleri görme yeteneğimizi köreltmektedir.
- İşletmelerde hata yapınca karşılığında uygulanan ceza ve disiplin soruşturması kaygı ve korku ortamının oluşması insanların çekinmesine, yaratıcılığın ortaya çıkmasına engel olmaktadır.

### 2.1.5. Verimlilik Kavramı

Verimlilik kavramına genel bir ifadeyle yaklaşmak istersek, bir üretim ve hizmetin gerçekleştirilebilmesi için, kullanılması gereken girdiler ile sonuçlar arasındaki ilişkiyi ifade eder. Kapital, deneyim, yer, malzeme, enerji, bilgi kaynaklarının en aktif ve en yararlı şekilde üretim faaliyetinde kullanılmasıdır. Daha yüksek verimlilik elde edebilmek için, elde ki kaynakları çok daha faydalı şekilde kullanarak üretimi arttırabilmektir. Bu ilişkiyi ifade etmek gerekirse;<sup>130</sup>

#### Elde Edilen Çıktı

Verimlilik = -----

#### Kullanılan kaynak- Girdi

Verimlilik sosyal anlamda öneme sahiptir. Amerikan bilim adamlarının işletme yöneticileri ve sendikalar arasında yapmış oldukları çalışmalarda, yöneticilerin büyük bir kısmının sadece nicel değerlendirmeye dayanan bir verimlilik tanımı kullanmadıklarını saptamışlardır. Bu işletme yöneticileri daha geniş kapsamlı nitel tanımlamaları kabul etmektedirler. Verimlilik konusu sorulduğunda, bu işletmenin tüm faaliyet ve etkinliklerin işin içine katılması gerektiğini belirtirler. Bu kavram içerisine, emek stopajlarının, işçi işe alım ve çıkarmalarının, devamsızlığın, hatta müşteri tatmini gibi pek de somut olmayan özellikleri de almaktadır. Bu ifadeler arasında bağlantı kurulması gerektiğini belirtmişlerdir.

<sup>130</sup> Türker Baş, "Toplam Kalite Yönetimin Kritik Başarı Faktörlerin Ölçümüne Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması," 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı, 2003, 562-563.

Genel anlamda verimlilik, işletmenin belirtilen ölçütlere ne seviyede yaklaşabildiğinin kapsamlı ifadeleri şunlardır:

- **Amaçlar:** amaçların ne kadar gerçekleşmiş olduğunun derecesi.
- **Etkenlik:** Faydalı ve yüksek verimlilikte ürün elde etmek için girdilerin ne derece etkili kullanıldığı
- **Etkililik:** Elde edilmesi istenen sonuca ne kadar yaklaştığı
- **Karşılaştırılabilirlik:** daha önceki üretim veya standartları belirlenmiş bir ürün ile belirli zaman içerisinde karşılaştırılması

### **2.1.5.1. Verimliliği Artıran Faktörler**

Sadece işleri daha düzgün ve istenilen düzeyde yapmak değil, doğru bir şekilde doğru işleri yapmaktır. Bu bölümde işletme yöneticilerinin ilgilenmeleri gereken temel ilkeleri ya da doğru işler olarak tanımladığımız ifadeyi belirlemektir. Verimlilik artırma süreci içerisinde hangi konuların işlenmesi gerektiğine değinilmeden önce, verimliliğe etki eden faktörlerin neler olduğuna göz atmak gerekir.

Verimlilik faktörleri iki ana kategoriye ayrılır. Bu faktörler;

- Dış (denetlenemeyen) faktörler, bir işletmenin kendi denetim sahası dışında olan
- İç (Denetlenebilen) faktörler. Bir işletmenin denetime tabi tutabildiği alan içerisi olarak ifade edilebilen faktörlerdir.

### **2.1.3.8 Etkinlik Kavramı**

Etkinlik dendiği zaman konser, festival gibi organizasyonlar düşünülmektedir. Tüm bu gibi faaliyetler önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda planlanmaktadır. Etkinliği stratejik açıdan yönetebilmek, yapılan etkinliğin amacına ulaşmasını sağlamada en doğru etmendir. Halkla ilişkiler açısından değerlendirildiğinde yapılacak olan faaliyetin stratejik olarak yönetilmesi önem arz eder. Bu faaliyetin şirketin vizyonuna uygun olması ve imajına olumlu katkı sağlaması önemlidir.

Etkinlik yönetimi, sosyal, kültürel ya da kurumsal hedeflere hizmet etmek amacıyla önceden bütün ayrıntıları düşünülmüş gerçekleştirilen sunum, performans veya kutlamaları ifade eden bir sözcüktür. Etkinlik yönetimi, halkla ilişkiler konuları içerisinde yapılan çalışmalarda gelişim göstermiş ve gittikçe önemli bir kavram olarak sektörde yerini almıştır. İç ve dış sosyal paydaşlarla iletişim kurma amacına destek

sağlamaktadır. özel kurulan ajanslarca yönetilir hale gelerek sektörde gelişme göstermektedir.

Etkinlik yönetimi, halkla ilişkiler konularından 3 adım süreciyle örtüşmekte ve araştırma-tasarım-planlama, düzenleme, değerlendirme aşamalarından oluşturularak gerçekleştirilir. Üç temel başlıktan oluşan beş aşamalı süreç tanımlanacak olursa;<sup>131</sup>

**Araştırma-Tasarım-Planlama (Etkinlik Öncesi)** bu aşamada ürün sunulan müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri belirlenir.

(Why? Who? When? Where? What?) çerçevesinde etkinliğin nasıl yapılacağına dair Niçin? Kim? Ne Zaman? Nerede? Ne? Sorularının cevaplarına bağlı tespitler yapılamaya çalışılarak hedefler oluşturulur. SWOT analizi ile yapılacak etkinliğe dair tüm riskler ve avantajların tespiti yapılır. Çıktılar sonucunda etkinliğin planı yapılır. Tasarımına uygun hazırlılar yapılır. Harcanması gereken maliyet ortaya çıkarılır. Bu nedenlerle bir sonraki aşamaya geçmeden önce aşağıdaki sorulara cevap aramak gerekir:

- Etkinlik nedir?
- Kim tarafından düzenlenmektedir, neyi hedeflemektedir?
- Kim yönetmektedir?
- Ne zaman gerçekleşecektir?
- Hangi kaynakları kullanacaktır?
- Nerede gerçekleşecektir?
- Hedef kitleleri kimlerdir?
- Etkinlik içindeki aktivitelerin sıralanışı ve zamanlaması nedir?
- Tanıtım desteği organize edilmiş midir?
- Etkinlik nasıl
- Tüm detayları ile gerçekleşecek midir?

**Düzenleme (Etkinlik Sırası) aşamasında**, etkinliğin gerçekleştirildiği süreçtir. Uygulama aşaması etkinliğin çeşidine bağlı olarak 24 saatten kısa sürede bilir. Ya da birkaç gün ve daha uzun zamanda alabilmektedir. Bu aşamadaki amaç, etkinliğin planlandığı tarzda sorunsuzca gerçekleştirilmesidir.

**Değerlendirme (Etkinlik Sonrası) aşamasında** ise uygulama sonuçları ile planlanan hedefler karşılaştırılarak hedeflere ne kadar ulaşıldığı çeşitli araştırmalarla tespit edilerek etkinliğin değerlendirmesi yapılır.

---

<sup>131</sup> Ahmet Hamdi Aydın, "Yönetim Bilimi," Seçkin Kitabevi. Ankara, 2007.

Yapılacak etkinliği, konularına bağlı olarak farklı türlere ayırmak mümkün olabilmektedir. Bu türleri aşağıdaki gibi sıralarsak;<sup>132</sup>

- Kültürel etkinler ve kutlama etkinlikleri
- İŞ dünyasına bağlı ticari etkinlikler
- Spor etkinlikleri
- Sanat ve eğlence dünyası etkinlikleri
- Resmi ve siyasi etkinlikler
- Özel statüdeki etkinlikler

İyi bir teklif hazırlanırsa etkinlikte o denkli başarı yakalanabilir. Etkinlik tekliflerinin sağlam verilere dayanması gerekir ve net olmalıdır. Müşteriye farklılık yaratacak stratejileri anlatmak amacıyla hazırlanmalıdır. İyi bir araştırma yapılırsa düzgün bir teklif hazırlanır. Etkinliği düzenleyecek işletme, hangi müŐterisi işin bunu yapacaksa o müşterinin tüm bilgilerine iyice hkim olması gerekmektedir. MüŐterisi olan işletmenin imajı, kimliği, geŐmiŐi, sektör iÇindeki yeri, rakipleri, daha önceki etkinlikleri, halkla ilişkiler stratejisi gibi birÇok konu hakkında bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Bu teklifler genel olarak bir Őablon Şeklinde olur. Bir etkinlik teklifinde bulunması gereken kısımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;<sup>133</sup>

- Etkinlik Teklifi n Yazısı
- Etkinliğin ŐerŐevesi
- Etkinliğin Yeri
- Ulaşım
- Konaklama
- Etkinliğin Günlük Programı
- Etkinlik Takvimi
- Etkinlik BtŐesi

Yapılan etkinliğin sağlam temellere dayandırılması işin yüksek titizlikle hazırlanmış sözleşmeler olmalıdır. Sözleşme tarafları, etkinliği hazırlayan ajans/firma ve tedarikÇiler, etkinliğin sahibi ise müŐteridir. Taraflar tarafından hazırlanan sözleşme, hukuksal iŐerikli olmalı, etkinliğe yönelik Őartlar/koşullar aŐıkŐa ifade edilmelidir. Sözleşme tarafların imzalamaları ile geÇerlilik kazanır. SözleŐmede netliğin oluşturulması, kimin hangi işle sorumlu olduğunun bilinmesi hazırlanacak sözleşme ile belirgin hale getirilir.

---

<sup>132</sup> Aydın, a.g.e., s.62

<sup>133</sup> Aydın, a.g.e., s.65

Etkinlikler açılış töreni, kuruluş yıldönümü, basın toplantısı, , bayi toplantısı, fuar, festival, gibi uzun süren organizasyonlar içerebilir. Burada en önemli konu etkinliğin ilk saatinden itibaren her adımında zamanı iyi yönetebilmek, yapılacaklar ile ilgili adımlara dair detaylı bir kontrol listesi hazırlamaktır. Kontrol listeleri, etkinliğin detayına, türüne, uzunluğuna bağlı olarak farklılıklar içerir. kontrol listesini konusunda uzman kişinin hazırlaması, ve bu listeye bağlı olarak etkinliği yönetebilmesidir.

Etkinlikler firma içerinden (inhouse) ekipler ile yönetilebileceği gibi dışardan (outsourc) uzmanlaşmış kişiler ya da ajanslar tarafından da yönetilebilmektedir. Etkinliği kim yönetirse yönetsin organizasyon yapısında oluşturulan farklılıklar, çaba, tecrübe ve uzmanlık etkinlik yönetiminde işi yapanın ne kadar önemli olduğu göstermektedir. Etkinlikte doğru ekibini oluşturmak, doğru kişiye doğru görevi vermek etkinliğin başarı düzeyini artıracaktır. Bu nedenle etkinlik ekibi oluştururken aşağıdaki ifadelere cevap bulunmalıdır:<sup>134</sup>

- Proje lideri kim olacaktır?
- Destek elemanlar kimlerden oluşacak, nasıl görevlendirilecektir?
- İlgili görev tanımları ve iş çizelgeleri hazırlanmış mıdır?
- Son onaylar kimin tarafından verilecektir?
- Ortak bir çalışma gerektirmekte midir?
- Gerektiriyorsa iş bölümü yapılmış mıdır; net midir, bağlantı kişiler belirlenmiş midir?
- Tedarikçiler kimler olacaktır?
- İlave bir danışmanlık faaliyeti gerektirecek midir?
- İlgili sözleşmeler hazırlanmış mıdır?
- Ne tip diğer kaynaklara ihtiyaç olacaktır; maddi, teknik, entelektüel vb.?
- Kullanım zamanları, miktarları, tedarikleri, kullanım yerleri nasıl ayarlanacaktır?
- Etkinlik, destek tanıtım faaliyetleri gerektirmekte midir?
- Gerektiriyorsa ilgili hazırlıklar yapılmış mıdır?
- Etkinlik ile hedeflenen faydalar ve maliyetleri analiz edilmiş midir?
- Etkinlik ile harekete geçirilebilecek başka hedef kitleler var mıdır?

---

<sup>134</sup> Aydın, a.g.e., s.68

Uygulamaya dönük yapılacak hazırlıklar ve gereken ilgiyi göstererek hazırlanan etkinlikler çok daha başarılı olur. Uygulama aşamasında artık tüm planlar gerçekleştirilir. Etkinlik, nasıl olursa olsun, yüksek potansiyel riskler ve krizler barındıran bir faaliyettir. Bu sebeple olası aksi durumlar için bir planında hazırlanması fayda sağlar. Bu plan, uygulama aşamasında etkinliğin en az zarar görmesini, olası durumlarda ortaya çıkacak olumsuzlukları en aza indirilmesini sağlar.

Etkinlik yapıldıktan ve bittikten sonrada kesinlikle genel bir değerlendirme yapılmalıdır. Değerlendirme etkinliğin başarılı ve amacına uygun gerçekleşip gerçekleşmediğini gösteren veriler sunması açısından fayda sağlar. Değerlendirme, etkinliği gerçekleştiren kişi ya da firma için, tecrübenin raporlanması aşamasında önemli bir veri ortaya koyar. Etkinlik sahibi açısından bakıldığında ise verimlilik, performans analizlerine dayalı verilere ek olarak bu yapılan faaliyetin tekrarı edilmesi hakkında fikir oluşturmaktadır.

İşletme açısından etkinlik; işçilik, hammadde, malzeme ve diğer kaynakların işletme için hedeflenen amaçlar doğrultusunda etkin ya da ne kadar yeterli kullanıldığını gösteren bir değerlendirme olgusudur. Etkinlik, bir firmanın üretim faktörleri, üretimin kendisi için önceden belirlenen programın ne kadarının gerçekleştirildiğini gösterir. Önceden tespit edilen standart (olması gereken) performans ile karşılaştırıldığında gerçekleşen performansın standart performansa ne ölçüde yaklaşıp yaklaşmadığıdır. Etkinlik ya da yeterlilik derecesi aşağıdaki eşitlik ile ifade edilir;<sup>135</sup>

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Standart performans (değer)}}{\text{Gerçekleşen (fiil) Performans}}$$

Etkinlik oranının "1" değerinin altında kalması, faaliyetin istenilen sonuca ulaşmadığını gösterir. Yeterli ya da etkin bir performans için amaç, etkinlik oranının "1" değerinde olması gerekmektedir.

Etkinlik ölçümü, işletmenin nerede olduğunu, amacına ne kadar yaklaştığını gösteren bir ifadedir. Elde ki kaynaklardan ne derece yararlandığını gösterir. Mevcut durum ve kapasitenin durumun belirlenmesine de yardımcı olur.

---

<sup>135</sup> Aydın Ulucan, "Yöneylem Araştırması – İşletmecilik Uygulamalı Bilgisayar Destekli Uygulama" Siyasal Kitabevi Ankara:2004.

Etkinliğin artırılması, işletmenin kaynaklarından en iyi şekilde yararlanılabilmesini sağlamayı hedefler. Kaynakların ekonomik ve teknolojik yollardan en yüksek düzeye ulaştırılması verimliliği doğru orantılı şekilde etkileyerek artırır.

## 2.2. PERFORMANS GÖSTERGELERİ

### 2.2.1. Satışlardaki Karlılık

Satış departmanı yöneticileri ve şirket sahipleri, satış ile ilgili performansı sadece satılan ürün ve elde edilen kar ile ölçmektedirler. Aslında değişen toplumumuzda pazarlama evleri de bu değişimden etkilenmektedir. Bu sebeple evler arasında birbirleri ile ilişkiler kurulması gerektiği fikri gidererek oluşmaktadır. Burada demek istenen eski pazarlama düşüncelerinde, bir ürünü birden çok müşteriye satmak varken, artık bir müşteriye birden çok ürün satma fikri söz konusudur. Bu da müşteriyi menün etme ve müşteri arasında bir bağ kurma, uzun vadeli stratejiler geliştirme ve hayat boyu onu firmaya çekebilmemizi gerektirmektedir. Rekabet git gide zorlaşmaktadır. Yeni müşteri kazanmanın getireceği maliyet, eskisini elde tutmanın 6 katı olarak tanımlanmaktadır. Tüm bu gibi durumlar sebebiyle satış ile ilgili performans ölçümü yaparken, sadece ciro bazlı ve satış âdeti bazlı değil de oluşturulan müşteri sadakati ve memnuniyet oranlarının da dikkat edilmelidir.

Satışta ki performansı ölçülerken kullanacağımız temel göstergeler bazıları aşağıdaki gibi sıralanmıştır:<sup>136</sup>

- **Ciro/ Satıcı sayısı:** Satılan ürün başına elde edilen ciro yu göstermektedir. Bu gösterge **Ciro/ Satıcı** şeklinde hesaplanmasıyla her bir satış faaliyeti gösteren çalışanın topladığı ciro taklidi için kullanılır. En çok kullanılan ölçüm birimidir.
- **Satış Adedi/ Satıcı sayısı:** satış personeli başına satış adedi (ortalama satış adedi) ni göstermektedir. Bu göstergenin **Satış Adedi/ Satıcı** şeklinde hesaplanmasıyla satıcı başına düşen ürün miktarı takibi yapılabilir. Yüksek bir değer çıkması kişinin başarısının yüksek olduğunu göstermektedir. Kontrol göstergesi olarak kullanılır. Standart malların satışı hariç ana hedef olarak kullanılamaz.
- **Ziyaret Sayısı/ Arama sayısı:** Satış personelinin yapmış oldukları arama faaliyetinin, müşteri ziyaretlerine dönüşme oranı olarak hesaplanır. Satış ekipleri için topluca ya da her ir personel için ayrı ayrı hesaplanabilir. Yüksek olması satış personelinin satışa dönüştürme çabalarının bir ön göstergesi

<sup>136</sup> Öztin Akgüç, "**Finansal Yönetim.**" Yenilenmiş 7. Baskı. Avcı ol Basın Yayın, 1998.



olarak ifade edilir. Bilimsel bir araştırmaya göre yapılan her 1000 aramadan 32 si ortalama olarak ziyarete dönüştürülebilmektedir.

- **Satış Adedi/ Ziyaret sayısı:** Satış personelinin müşteri ziyaretleri sırasında satış yapabilme durumudur. Satış ekibi için toplu şekilde ya da bireysel olarak hesaplanır. Birçok işletmede satış rakamların da sorun olamadığı zamanda bile görüşme performansında ki zayıflık ilerleyen zamanlarda satış oranında düşüşe sebebiyet vermektedir. Satış birimi yöneticisi mutlaka izlemesi ve analiz etmesi gereken bir durumdur.
- **Teklif bekleme süresi:** Satış personelinin her bir müşterisine ürün tekliflerini ne kadar zamanda yolladığını göstermektedir. Olması gereken 1 gün içinde hazırlanan teklifin müşteriye iletilmiş olmasıdır. Oluşan aksaklıkların nedenleri takip edilmelidir. Müşteriye göre hızlı iletişim kuran şirketle çalışmak daha yarar sağlamaktadır. CRM modülleriyle kolay şekilde takip edilebilir.
- **Toplam temas veya arama sayısı:** Satış ekibine verilecek doğrudan bir hedef türüdür. Temas sayısının artması ile ziyaret sayısı ve bunun akabinde satış adeti sayısı artacaktır. Tüm kurulan iletişimler ve müşteri bilgileri CRM sistemine kayıt edilmelidir.
- **Müşteriye dönüş zamanı:** Satış personelinin müşterinin ihtiyaı halinde yapmış olduğu geri dönüş sresidir. CRM sistemi ile ölçülür. Normal olanı 1 saat içerisinde dönüş sağlanmasıdır. Srenin uzaması ve gecikmeler satıcının işi savsakladığını anlamını doğurur.
- **Müşteriyi takip oranı:** Satış personelinin ilk müşteri ile temastan sonra aynı müşteri ile kaç kez daha iletişime geçtiğini gösteren orandır. Araştırmalara göre satış personelinin %49'ı ilk temastan sonra müşteriyi takibi bırakmaktadır. Aslında satışların %10'u ancak 4.nc iletişimde, %80'i ise 5-12.nci temasta gerçekleştirilebilmektedir. Satış personelinin ısrar ve takip yeteneği, satış yöneticisinin mutlak suretle takip etmesi gereken göstergedir.
- **İzleme değeri sağlama:** Her yeni konakta satış personelinin müşteriye yeni bir içerik, değer ve teklif sağlayarak aralarına bir ilişki geliştirme becerisinin llmektir. Çünkü yenilik içerisinde olamayan yeni temaslar müşteride sıkılma ve soğuma durumu yaratmaktadır. CRM sistemlerinde her görüşme ve teklif detayı tutulmalı ve satış yöneticileri tarafından takip edilmelidir.
- **Maliyet/ Toplam ciro:** Ekip veya bireysel olarak satış ve pazarlama maliyeti oranını belirtir. Oranın düşük olması beklenmektedir. Yapılan Görüşmeler ile yapılan bu görüşmelerde ki satışların oranının düşük olması maliyetlerin yüksek olması anlamına gelmektedir. Bu sebeple satışa dönüştürme oranının

yüksek çıkması, işlem veriminin artması gibi durumlar gösterge oranını iyileştirir.

- **Kar/ Ciro:** Satış birimleri ve yöneticileri ciroyu genelde dikkate almaktadır. Hâlbuki şirket sahibi ciroyu değil elde edilen kar'ın yüksek olması ile ilgilenir. Fiyat çok düşükse, satışlar hızlı, ciro yüksek, ancak karlılık düşük oluyor. Bunun aksine, yüksek fiyat karlılığı artırıyor. Bu nedenle şirketin karlılıklarının, satıcıların değer satma kabiliyeti kazanmaları için hayati önem arz eder.
- **Müşteri verimliliği:** Her müşterinin sağladığı kar rakamının, müşteri maliyetiyle karşılaştırıldığı önemli ifadedir. Müşteri yaptığı alımlarda kârsız alımlar yaparsa, şirketin değerini düşürür. Müşterilerin işlem karlılığı artırılmalıdır. Bu anlamda değerli müşterilerin şirkete bağlanması sağlanmalıdır. Düşük karlı alımların yapma durumu caydırılmalı ya da işlem fiyatlarının yükseltilmesi gerekmektedir. Genellikle eski müşteriler, değeri maliyet dengesinde şirketlerin gözünden kaçmaktadır.
- **Müşterinin tekrarlayan alımları:** Makalenin başında da belirttiğimiz gibi, şimdi müşteri sadakatini artırarak ve tekrarlayan alımlarını sağlayarak uzun vadeli bir ilişki geliştirmek yeni pazarlamanın hedefleri arasındadır. Bu nedenle, satıcıların müşterilerine tekrar tekrar alım yapma kabiliyeti ölçülmeli ve alım kültürleri buna göre değişmelidir. Bu satış türü, satış personelinin müşterileri ile yakın, uzun vadeli ve sıkı bir ilişki kurmalarını gerektirmektedir.
- **Ortalama fiyat:** Satış personelinin yaptığı her satışta ortalama fiyatı (en azından düşmemesi) artırması istenmelidir.
- **Satış cirosu/ saat veya Satış adedi/ saat:** Her iki gösterge de satıcı tarafından harcanan saatin parasal ve adet verimini farklı şekilde analiz etmektedir. Satış müdürü, satıcıların satış kapanış becerilerini bu göstergeden izleyebilir, bunun için CRM çağrı kayıtlarının çok sağlıklı tutulması önemlidir.
- **Müşteri memnuniyeti:** Her ne kadar sayısal yansımaları farklı göstergelerden anlaşılabilir da şirkete yansıyan geri bildirimler satıcıları değerlendirmede ve ayrıca satıcılar için geri bildirim de önemlidir.
- **Şikâyet sayısı:** Satıcı tarafından yapılan işlemlerden kaynaklanan şikâyet sayısının en aza indirilmesi, satıcının sağlıklı bir satış gerçekleştirdiğinin de bir ifadesidir. Etkisi olmayan satış teknikleri, müşteri memnuniyetsizliği ve şikâyetlerine neden olmaktadır. Şikâyet ile karşılaşmayan satıcı, satış işlemlerini başarıyla yönlendirebiliyor.
- **Alacak tahsil hızı:** Satıcının sonuçlandırdığı işlemlerden kaynaklanan şirket alacaklarının tahsil edilmesi, satıcının müşterisiyle kurduğu sağlıklı ilişkilerin

sağlığının bir sonudur. Özellikle işlemleri takip etme ve problem çözme yeteneği, satıcılar için kritik niceliklerdir.

- **Yeni müşteri oranı:** satıcının mevcut müşteri portföyüne eklenen yeni müşterilerin oranı, satıcının bireysel ve firma müşteri portföyleri geliştirme yeteneğini ifade eder. CRM sisteminden ölçülmekte ve satıcılar için hedef belirlerken dikkat edilmelidir.
- **Aktif müşteri oranı:** satıcının müşteri portföyü, içeriğin ne kadarının aktif müşteri olduğunu ölçerek elbette yüksek olması gereken bir orandır. Ölen müşteriler firma için değer yaratmaz, satıcıya da fayda getirmez. Satıcı ortalama olarak her 3 ayda bir müşteriyi aramalı, iletişim kurmalı ve satış yapmayı denemelidir.
- **Sosyal medya kullanım etkinliği:** Günümüzde sosyal medya, yüz yüze iletişime ve sınırsız iletişim sağlayan bir teknolojiye alternatiftir. Satıcılar ayrıca kullandıkları sosyal medya kanallarının sayısını, kendilerine sağladıkları içerikleri ve irtibat sayısını artırmalı ve satış yöneticisi bunları hedef satıcılara iletmelidir. Çünkü şimdi, sosyal medyadaki içerik pazarlaması ve ağ oluşturma becerileri satış yaratmada önemli bir kaynaktır.
- **Pazarlamadan faydalanma becerisi:** Birçok satıcı, şirketin sağladığı pazarlama desteğinden ve dokümantasyonundan etkili bir şekilde yararlanmamaktadır. Sunu malzemelerini ve bağlantılarını kullanma yeteneği, satıcılara daha etkin müşteri iletişimi sağlama şansını verir. Bu nedenle, satış müdürü satıcının pazarlamadan destek alma kabiliyetini takip etmeli ve desteklemelidir.
- **Kazanç/ Fırsat:** oran, satıcının yarattığı fırsat sayısına göre kazandığı kazanç miktarını gösterir ve kişisel gayretinin önemli bir göstergesidir. Her bir kişiden (arama, ziyaret, sosyal medya vb.) Yaratılan satışlar, satıcının kendisinin yanı sıra, bu satışlara yansıtılan kazanç (prim) rakamının, kişilerin kazancına dönüşme kabiliyetine işaret ettiğini gösterir. Yani bir anlamda satıcının ustalık ve memnuniyetinin gösterildiği orandır.
- **Müşteri sadakati:** Şirketlerde her yıl ortalama%5'lik müşteri zararı normal kabul edilir, ancak bir satıcı işlem hacmini 20 yıl içinde ancak iki katına çıkararak bu zararı önleyebilir. Müşterinin uzun vadede yaptığı tekrarlanan alımların bugünkü değeri, satıcının müşterinin bugünkü değerini oluşturmaktadır. Bu nedenle, satıcının müşteri portföyünden zarar oranının azaltılması, satış performansının önemli bir ifadesidir.

Satış performansı göstergeleri ana, öncü ve bağlı göstergeler olarak sınıflandırılabilir ve sayıları arttırılabilir, sektörler göre farklı unsurlar önem arz edebilir. Örneğin, alınan siparişlerin sayısı, yapılan yükleme sayısı veya ön sipariş artış oranları farklı göstergelerin amaçlarına uygun olarak yapılabilir, ancak genel olarak yukarıdaki ana göstergeler temeldir ve satış yöneticileri için izlenmelidir. .

Örneğin; alınan sipariş sayısının artırılması, yapılan yükleme sayısının arttırılması veya ön sipariş oranının artırılması gibi amaca uygun farklı göstergeler yaratılabilir ama genel olarak yukarıdaki ana göstergeler satış yöneticileri ve işin sahipleri için temel ve mutlaka takip edilmesi gereken göstergelerdir.

### 2.2.2. Aktif Karlılık Oranı

$$\text{Aktif Karlılığı} = \text{Net Kar} / \text{Toplam Varlıklar}$$

Bu oran, işletmenin yaptığı tüm yatırımlar için vergi sonrası kazancını göstermektedir. Diğer bir deyişle, işletmenin yatırımlarından geri dönüş elde etme oranını ölçen bir orandır. RO A değerinin pozitif olması, büyük olması, işletmenin varlıklarını en olumlu şekilde kullanmak (doğru yatırımları yapmak, doğru borçlanma politikalarını takip etmek vb.) faaliyetlerinden yüksek kazanç sağladığı anlamına gelir. Bunun tersi de işletmenin varlıklarını yeterince kullanamadığı, doğru iş süreçlerini uygulayamadığı, politikalarının yanlış olduğu vb. durumlarıdır.<sup>137</sup>

Varlık karlılığı, şirketlerin büyüklüğünü ve sağladıkları verimi ölçmek için kullanılan bir ifadedir. Varlık karlılığı, tüm varlıkların (finansal ve finansal yatırımlar dahil) şirketler tarafından ne kadar etkili kullanıldığını gösterir. Temel olarak, aktif kârlılık, net kar marjı ve aktif devir hızı oranlarının bir birleşiminden oluşmaktadır.<sup>138</sup>

$$\text{Aktif Karlılık} = \text{Net Kar Marjı} * \text{Aktif Devir Hızı}$$

Yukarıdaki formülden anlaşılacağı üzere, varlık karlılığı, şirketlerin satışlarının kârlılık açısından başarısı ile büyüklüklerine göre satış miktarlarındaki başarılarının bir birleşim ifadesidir. Net Kâr, faizlerin düşmesinden sonra kalan tutarı ifade ettiğinden, bu oran bir firmanın finansman şekline göre önemli değişiklikler göstermektedir. Ağır faiz yükü altındaki bir firmanın, çoğunlukla kendi öz kaynaklarıyla

<sup>137</sup> Adem Anbar, Alper Değer, Yatırım Projeleri Analizi. Bursa, 2009.

<sup>138</sup> Anbar, Değer,a.g.e. s.24

finanse eden bir firmaya kıyasla, daha fazla net kar / varlık- kâr oranına sahip olması için, aşırı yabancı kaynakları kullanması çok rastlanan durumdur.

Firmanın finansman şekline göre farklı sonuçlar veren bu oran, pay ve payda arasında herhangi bir tutarlılığa sahip değil, kârlılık analizinde kullanılmak için çok anlamlı olmamaktadır. Farklı firmalar arasındaki finansman yapılarının karşılaştırılması, önceki yıllarla karşılaştırıldığında bile ilgili firmanın finansman yapısı zaman içinde değişmiş olabilir. FVÖK- Aktif toplamı oranının kullanılması daha faydalı olacaktır.

### 2.2.3. Ekonomik Karlılık Oranı

Oran, öz kaynak toplamının ve yabancı kaynakların okunabilirliğini ölçmek için kullanılır. Ekonomik olarak kullanılabilirlik olarak kullanılan oran, toplam kaynakların ne kadar kârlı olduğunu göstermektedir.

Oran, yatırım getirisi olarak vergi öncesi kar ve faiz giderlerini ifade eder. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi idarenin kar üzerinden alınan vergi üzerinde herhangi bir kontrolü yoktur. Bu nedenle, işletmenin ne kadar karlı olduğunun en doğru göstergesi vergi öncesi kârdır. Bu durumda, yatırımları finanse etmek için kullanılan öz kaynakların getirisi vergi öncesi kârdır. Öte yandan, yabancı kaynağın iadesi faiz gideridir. Vergi öncesi kârda faiz giderleri indirim unsuru olarak değerlendirilmiştir. Bu nedenle, Toplam Kaynakların geri dönüşünü ölçerken, faiz giderlerinin vergi öncesi kar miktarına da eklenmesi gerekir.

“Anılan oranın kullanılmasıyla, kârla yatırım arasındaki ilişki, firmanın finansman yapısından bağımsız olarak incelenebilmektedir.”<sup>139</sup>

$$\text{Ekonomik Verimlilik Oranı} = \frac{\text{(Faiz Vergi Öncesi Kâr + Faiz Giderleri)}}{\text{Pasif Toplamı}}$$

Yukarıdaki formülle hesaplanan oranın finansal kârlılık oranından düşük olması beklenmektedir. Aksi takdirde yabancı kaynak kullanım maliyetinin normalin üstünde olduğu ortaya çıkar. Bu maliyetlerin normalin üzerinde olması karlılığı

<sup>139</sup> Levent Bayram, “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme.” **Sayıştay Dergisi**, 2006 s62:47-65.

olumsuz yönde etkileyebilir, ancak firmaların likiditesini de olumsuz yönde etkileyebilir.

Ekonomik rantabilite oranı, işletmenin toplam kaynaklarının karlılık derecesini ifade eder. Oran, işletmeye toplam yatırılan sermayenin getirisini ölçmek için kullanılmaktadır. Toplam sermaye aktif tahsilatına eşit olduğundan, bu oran yatırımların geri dönüş oranını da ölçer.

$$\text{Ekonomik Rantabilite Oranı} = \frac{\text{Vergiden Önceki Kâr + Faiz Giderleri}}{\text{Toplam Kaynaklar (Pasif)}}$$

Öz kaynakların geri dönüşü olan “vergi öncesi kar” ve yabancı kaynağın götürü toplamı olan “faiz giderleri”, ekonomik gelir oranı oranının payına yazılır ve bu işletmenin toplam aktiflerine bölünür.

#### **2.2.4. Öz Sermaye Karlılık Oranı**

Bu oran aynı zamanda “öz kaynak kazanma gücü” olarak da adlandırılır. Finansmanda, şirketin değerini hissedarlar açısından arttırmak asıl amaçtır, bu nedenle ilgili dönemde 1TL olan şirketin öz sermayesinin yüzde kaçının geri döndüğünün önemli bir göstergesidir.

Bu orana finansal gelir oranı da denir. Varlıkların karlılığı tüm işletmenin karlılığını ölçerken, öz sermaye karlılığı yatırımcılar açısından incelenir.

Öz kaynakların karlılığa oranı, işletme ortaklarının işletmeye harcadıkları para karşılığında elde ettikleri getiri oranını ölçmek için kullanılmaktadır. Bu nedenle, hissedarların en çok üzerinde durdukları kârlılık oranı, öz sermaye karlılık oranı olarak ifade edilir.

Bu nedenle, şirket hissedarlarının en çok ilgilendikleri kârlılık oranı, öz sermaye kârlılığı oranı olarak kabul edilir.

Öz kaynak kârlılık oranı yüksek olsa da, sektör ortalamaları ve diğer işletmeler için rakamlarla karşılaştırmalar yapılmalıdır.

Şirket sahiplerinin veya şirket sahiplerinin şirket içindeki payına “Sermaye” adı verilir. Bir teşebbüsün öz sermayesi, esas olarak işletme tarafından sermaye yoluyla

sağlanan otomatik finansmandan ve işletmeye girişte veya sonrasında sermaye artırımından sonra elde edilen kardan, yani şirkette hissedarlara dağıtılmamak suretiyle elde edilen kardan oluşur. Ek olarak, üçüncü kaynaklar tarafından sağlanan bazı kaynaklar öz kaynaklara dâhil edilmiştir. Örneğin, 5746 sayılı Kanunun 1 yedinci maddesi uyarınca, Ar-Ge faaliyetlerini desteklemek için alınan ücretsiz hibeler öz kaynaklar altında bir fon hesabında izlenir.<sup>140</sup>

Muhasebe açısından, bir işletmenin öz kaynak sermayesi, pasif hesaplarda mülk sahibi veya sahip olduğu hisseyi ifade etmektedir. Bir işletmenin varlıkları, muhasebe denkliği açısından incelendiğinde borçlarının (yabancı kaynaklar) ve özkaynakların toplamıdır. O halde,

Öz Sermaye = Varlıklar – Borçlar formülü kullanılır.

Nitekim Vergi Usul Kanununun (VUK) 192. Maddesinde; “Toplam aktif ve pasifler arasındaki fark, girişimcinin işletmeye sağladığı varlıkları (öz kaynak) oluşturur.” Yukarıda belirtilen yaklaşıma uyan bir tanım şeklinde belirtilmiştir. 1 Seri No lu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği<sup>3</sup> (MSUGT) açısından “Bilanço tarihinde işletme sahibi veya ortaklar tarafından yapılan sermaye yatırımlarının tutarını gösteren, ödenmiş sermaye ve sermaye yedekleri, kar yedekleri, birikmiş karlar ve geçmiş yıl karları ile dönemdeki Net Kâr veya zararı içerir.” şeklinde bir tanımlama getirilmiştir. Meseleyi MSUGT göre tek düzen hesap planı olarak incelediğimizde; 5. Grup hesaplar Öz kaynaklar (Öz Sermaye) hesapları olup Bir işletmenin öz kaynak sermayesi, bu gruptaki hesapların toplamıdır. Söz konusu hesaplar aşağıda ifade edilmiştir:<sup>141</sup>

- **5.ÖZ KAYNAKLAR**
- **50.ÖDENMİŞ SERMAYE** • 500.Sermaye • 501.Ödenmemiş Sermaye (-)
- 502.Sermaye Düzeltmesi Olumlu Farkları • 503.Sermaye Düzeltmesi Olumsuz Farklar (-)
- **52.SERMAYE YEDEKLERİ** • 520.Hisse Senedi İhraç Primleri • 521.Hisse Senedi İptal Karları • 522.MDV Yeniden Değerleme Artışları • 523.İştirakler Yeniden Değerleme Artışları • 524.Maliyet Artışları Fonu • 529.Diğer Sermaye Yedekleri
- **54.KAR YEDEKLERİ** • 540.Yasal Yedekler • 541.Statü Yedekleri
- 542.Olağanüstü Yedekler • 548.Diğer Kar Yedekleri • 549.Özel Fonlar

<sup>140</sup> Akgüç, a.g.e. s.52

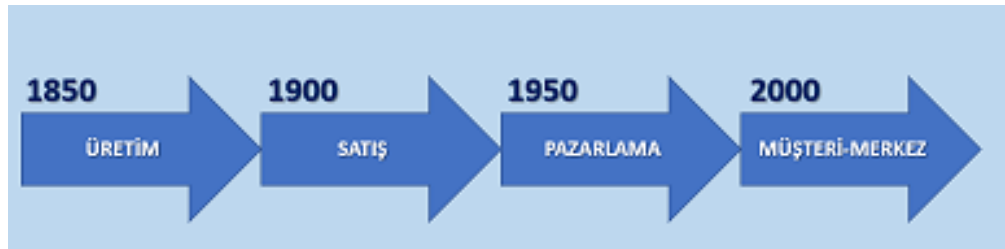
<sup>141</sup> Nalan Akdoğan ve Nejat Tenker “Finansal Tablolara ve Mali Analiz Teknikleri.” Gazi Kitabevi. Ankara: 2005

- 57.GEÇMİS YILLAR KARLARI • 570.Geçmiş Yıllar Karları
- 58.GEÇMİS YILLAR ZARARLARI • 580.Geçmiş Yıllar Zararları (-)
- 59.DÖNEM NET KARI (ZARARI) • 590.Dönem Net Karı

1 ve 12 seri no'lu MSUGT ile Tek Düzen Hesap Planına göre; Bilançoda ödenmiş sermaye, sermaye yedekleri, kar yedekleri, geçmiş dönem kar / zararı ve dönem net karı / zararı öz kaynak kalemlerine dahil edilmiştir. Bu kavram, Türk vergi mevzuatında büyük öneme sahip bir olgudur ve birçok temel vergi kanununda, öz kaynak miktarı esasına dayanmaktadır.

### 2.3. İŞLETME PERFORMANSI ÇEŞİTLERİ

İş oryantasyonunun tarihsel gelişimi ve bugün geçerli olan müşteri merkezli anlayışın evrimi yaklaşık 150 yıllık bir süreyi kapsamaktadır. 1850'lere gelindiğinde, işletmeler ürettikleri ürünlerin neredeyse tamamını satabildiler. Asıl sorun ve dolayısıyla işletmelerin dikkatleri, üretim miktarını arttırmaya odaklandı. Ancak, 1900 yılların başlarında, rekabet arttıkça, firmalar müşterilerin elinde daha fazla güç sahibi olduklarını ve insanların kendi ürünlerini neden aldıklarının nedenlerini bulmak zorunda oldukları durumu önem kazanmaya başladı. 1950'lerde, şirketler, insanları kendi üretmiş olduklarını satın almaya çalışmak yerine, onların istediklerini üretmeleri gerektiğini kavramışlardır. Pazar segmentlerinin ihtiyaçlarına odaklanan ve pazarlama yönelimi olarak adlandırılan anlayışın başlangıcı olarak kabul edilir. Günümüzde artık geline yer, müşteri merkezli üretimin başlangıç aşamasıdır.



Şekil 4 İşletme Yöneliminin Tarihsel Gelişimi<sup>142</sup>

#### 2.3.1. Müşteri Performansı

Müşteri memnuniyeti, şikâyetler, çözümlenmiş şikâyet oranları, müşteri taleplerine cevap verme süresi gibi kriterler işletmelerde önemli konulardır. Müşteri memnuniyeti görülmeyen bir olgudur. Performans değerine çevirmek ve bu değer için yıllık hedefler belirlemek için bu değer düzenli olarak güvenilir ve geçerli bir ölçüle

<sup>142</sup> Akal, a.g.e. s.52



ölçülmelidir. Şirketler, müşterilerini bilgilendirmek için halka bilgi sağlayan sistemler sürekli geliştiriyor. Bu ebat, müşterinin ne isteyeceğini tahmin etme ve piyasa özelliklerini belirleme boyunu içerir. Rakipler için üstün olan ancak müşterilere değeri olmayan varlıklar ve yetenekler üstün getirmez.

Zeithaml'ın (1988:13) çalışmasında, değer varlıklarına ilişkin müşterilerin değerlendirmeleri şu maddeler altında toparlanmıştır:<sup>143</sup>

- Değer, düşük fiyattır.
- Değer, üründe istediğim şeydir.
- Değer, ödediğim para karşılığında aldığım kalitedir.
- Değer, verdiğim şey karşılığında aldığım şeydir.

Zeithaml (1988:14) değer yargısını, müşterinin ürün ya da hizmet hakkındaki genel düşüncesi olarak nitelendirmeye çalışmıştır. En sık kullanılan değer tanımı, kalite ve fiyat arasındaki oran veya değişimdir. Bu, paraya karşı değer kavramsallaştırılması türüdür. Bu iki bileşenin (kalite ve fiyat) paraya göre algılanan değer üzerinde farklı ve değişken etkileri vardır. Kalite bugün önemli bir rekabet aracı olarak kullanılmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe kalite algısının, yorumlamanın ve ölçmenin önemi gün geçtikçe daha fazla hissedilmekte, bazı müşterilerin değer algıları fiyata göre, bazıları ise kalite ve fiyat arasındaki dengeye göre değişmektedir. Bu nedenle algılanan değerinin bileşenleri farklı müşteriler için farklı değerlendirilir.<sup>144</sup>

Müşteri değeri, müşterilerin belirli bir ürün veya hizmet için beklentileridir. Müşteri değeri ile müşteriler, işlerden en yüksek değer teklifini alırlar. Müşteriye ödediğinden veya yarattığı değerden daha fazlasını sağlayan, algılanan değeri ifade eder.

Prahalad ve Hamel'e (1996) göre,<sup>145</sup> temel bir yetenek, müşterinin algıladığı değere önemli bir katkı yapmalıdır. Bu durum, işin belirli bir konudaki kabiliyeti, müşteriye rakiplerinden farklı bir değer sunması durumunda ortaya çıkar. İşletmenin sahip olduğu becerilerden bazıları müşterilerin, rakiplerin ve tüm endüstri değerinin

---

<sup>143</sup> Zuhal Akal, "İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri.": MPM yayını No:473. Ankara 2005.

<sup>144</sup> Akal. a.g.s. s.14

<sup>145</sup> Ali Bayrakdaroğlu, Ulaş Ünlü,. "Performans Değerlemede EVA ve MVA Ölçütleri: Bu Ölçütler Açısından İMKB ve NYSE'nin Karşılaştırmalı Analizi". Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2009. 14(1):287-312.

becerileridir. Holbrook (1999) müşteri değerini “etkileşimli ve göreceli deneyim tercihi” olarak tanımlamaktadır.

İşletmenin sahip olduğu bazı yetenekler ise; müşterilerin, rakiplerin ve tüm sektörünün değer verdikleridir. Holbrook (1999), müşteri değerini “etkileşimli ve göreceli deneyim tercihi” olarak tanımlamıştır. Ek olarak, yazar etkileşimli bir süreç olarak bu değer in özne ile nesne arasındaki etkileşimi zorunlu kıldığı, karşılaştırmalı, kişisel (insanlar arasında değişen) ve durumsal olduğunu açıklar. Değer in seçimine bağlı olarak, etki alanını (hoş-tatsız), niteliği (gibi), değerlendirme (iyi-kötü), trend (istenen-spam), fikir (avantaj-dezavantajları), yanıt eğilimi tanımlar. (yaklaşımdan kaçınma), değer (pozitif-negatif) vb. terminolojiyi içeren tercih kararını zorunlu olması gerekmektedir.<sup>146</sup>

Konaklama işletmelerindeki yapılan bir araştırmada, konaklama işletmelerindeki yöneticilerden elde edilen veriler doğrultusunda değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu kabul edildi. Bu araştırmaya göre, hizmet ve süreçlerle ilgili yenilikler müşteri değerini olumlu yönde etki altına almaktadır. Hizmet ve süreçleri iyi düzeyde anlayan ve değerlendiren müşteriler, bu alanlardaki yenilikleri doğrudan anlar. Ancak yönetim yeniliği, müşteriler tarafından doğrudan anlaşılammamaktadır. Bunun nedeni idari yeniliklerin özellikle iç kaynaklara yönelik faaliyetleri kapsamış olmasıdır. Yönetimsel yeniliklerin Hizmet kalitesiyle müşteri değeri yaratmada dolaylı ancak önemli bir rolü vardır.<sup>147</sup>

### 2.3.2. Yenilik Performansı

Schumpeter'in 1934 te yapmış olduğu çalışması yenilik teorilerini büyük ölçüde etkiledi. Çalışmada, ekonomik kalkınmanın inovasyon tarafından “yaratıcı yıkım” olarak adlandırıldığını, yeni teknolojilerin eskilerin yerini aldığını, inovasyonun dinamik bir süreçle harekete geçtiğini savundu. Hayatlarını insanlığın kullanımı için daha kolay ve uygun hale getirmek amacıyla geliştirilen yenilik, buluş ve keşif, teknoloji, yeni ürünler, yeni hizmetler, yöntemler, teknikler, yönetim ve süreçlerden oluşur. Yeni ürün ve hizmetler oluşturmak veya mevcut ürün ve hizmetlere yeni kullanımlar sağlamak için planlı çalışmaları içerir. Bir şirket içindeki organizasyonel yapılar, süreçler, ürünler ve hizmetler ile entegre olarak, büyük ölçüde rekabetçiliğin kilit bir bileşeni olarak görülmektedir. İnovasyon kavramı yalnızca keşif, bir şey icat etme anlamında kullanılmaz. İşletmelerin bugünden Yarının standartlarını oluşturması, ürünlerini /

---

<sup>146</sup> Akal. a.g.s. s.18

<sup>147</sup> M. Ar, “Verimlilik: Nasıl 2.” **Woodwork Dergisi**, Ekim/Kasım, 2006.

hizmetlerini ve süreçlerini yeniden tanımlamaları, pazarda oluşabilecek boşlukları tasarlamaları ve gerçekleştirmeleri için yenilik olarak kabul edilir. Yenilik kabiliyeti, şirketin pazardaki rekabet gücü ve ürünlerinde sunduğu işlevselliği değiştirerek, fiyat esnekliği ve ürün ve hizmetleriyle ilgili müşteri tercihleri gibi çevresel faktörlere uyum sağlamak için uygun değişiklikleri yaparak şirketin temel yeteneklerini yenileme yeteneğine dayanmaktadır. Jansen, Van den Bosch, & Volberda yaptıkları çalışmada yenilik yeteneği üç başlık altında incelenmişlerdir. Bunlar;<sup>148</sup>

- **Ürün/Hizmet Yeniliği Yeteneği;** bir firmanın pazar taleplerini karşılayarak ve yeni ürün ve hizmetler geliştirerek inovasyon kaynaklarını güçlendirme yeteneğini ifade eder. Hizmet inovasyonu, daha önce hiç görülmemiş, belirli bir işletme veya varış noktasında yeni bir bağlamda, müşteri tarafından doğrudan gözlemlenen ve yeni görülen değişiklikler anlamına gelir. İşletmenin, müşteriye değer katan, müşterinin satın alma davranışını etkileyen ve mevcut hizmetleri revize eden yeni hizmetler geliştirdiği, hizmet inovasyonu olarak belirtilmiştir. İşletmeleri yenilemek için birçok alternatif arasından en önemlisi, hizmeti kendi kullanacak müşterilerin değer yargılarıdır.
- **Süreç Yeniliği Yeteneği;** bir firmanın üretim sürecinde esnekliği, hem pazarın taleplerini karşılayacak hem de kaynakların tüketimini en verimli hale getirecek şekilde ifade eder. İşletmelerde teknoloji ve bilgi teknolojilerinin kullanımı süreç yeniliklerine dahil edilmiştir. İşletmelerde yeni yeteneklerin geliştirilmesinde teknolojilerin kullanılmasının ve teknolojik sistemin etkinliğinin önemli olduğunu araştırmalarda çoğu kez vurguladı. Araştırmalarında ağın yeteneği, inovasyonu etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmiştir. Ağ oluşturma yeteneği sayesinde, bir işletme yalnızca dış ilişkilerini geliştirmekle kalmaz aynı zamanda performansını da geliştirir. Bu nedenle, ağ yeteneği, hedefe yönelik araçları geliştirmek için değil, bir sonucu ifade eder. Araştırmanın sonuçları, ağ yeterliliğinin inovasyonun başarısı için önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Söz konusu yeni gelişimlere robotların kullanıldığı otomasyon sistemleri, köklü ve yeni hazırlık yöntemleri ve sensör kontrollü pişirme gibi birçok yenilik yöntemleri de örnek olarak verilebilmektedir.
- **Yönetimsel Yenilik Yeteneği;** iş birimleri ve çalışanlar arasında iletişimi daha verimli hale getirmek için sistemlerin kurulmasını ve işletme prosedür ve tekniklerinin yenilenmesini içerir. Konaklama işletmelerinde işgücünün

---

<sup>148</sup> Dursun Bingöl, "Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler". Atatürk Üniversitesi Basımevi. Erzurum: (1990).

yetkinliğini ve motivasyonunu sağlamada önemli olan insan kaynakları alanındaki yenilikler idari yenilikler kapsamında değerlendirilmektedir. Günümüz bilgi çağında, işletmelerin devamlılık sağlamaları yöneticilerin kullanacağı stratejilere ve yönetim tekniklerine bağlı kalmaktadır. İnsan kaynaklarının uzun vadeli kalkınmayı sağlayan faktör olduğu bir kesinliktir. İnsan kaynaklarına yapılan yatırımlar, yeniliğin başka bir boyutunu oluşturmaktadır. Yönetim süreçlerinde stratejik insan kaynakları uygulamalarına yer verilmelidir.

### 2.3.3. Finansal Performans

Faaliyet performansının finansal ölçümünde, bu tablolardan elde edilen veriler bilançolar, gelir tabloları ve işletmelerin diğer finansal raporları kullanılarak analiz edilir. Finansal performansı ölçmek için finansal tabloların kullanılması üç adımlı bir işlemdir. İlk aşaması, kurumlarının bu tablolarının analizlere elverişli hale getirilmesidir. İkinci aşama, kurumların finansal durumu ve performansı hakkında fikir geliştirmek için kullanılan nicel kriterlerin (standartlar) geliştirilmesidir. Ancak son aşama en zor aşamadır ve finansal performans hakkında yorum yapmak için ilk iki aşamadan verileri bir araya getirmeyi içerir. Finansal performans ölçümlerinde kantitatif analizler yapılırken çıkarılabilecek en kötü rakam, rakamlarla boğulmaktır. Bu nedenle, finansal performansı ölçmek için uygun yöntemi veya yaklaşımı kullanmak her zaman yararlıdır.<sup>149</sup>

Finansal açıdan başarılı bir işletme, kaynaklarını istenen seviyelerde finanse edebilen ve hem borç hem de özsermaye ile dengeli bir şekilde fon sağlama yeteneğine sahip bir işletmedir. Finansal performans ölçümü, sağlık kurumlarının finansal durumunu, yatırımlarının emniyetini ve riskini değerlendirmek için finansal ve operasyonel veriler kullanılarak yapılan bir analizdir. Bu analiz, yönetimin geçmişi değerlendirmesine, Yatırım yapmasını ve Planlamasını ve gelecek için finansman kararlarını almasına yardımcı olur. Ayrıca kaynak tahsis kararlarını değerlendirmek ve yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirmek için kullanılır. Günümüzde kuruluşlar, ihtiyaç duydukları verileri toplamak ve finansal bilgi sistemleri oluşturmak için bilgisayar programlarına dayalı modeller kullanmaktadır. Bu modelin başarılı olması için işletmelerin belirli şartları yerine getirmesi gerekir. Bunlar aşağıda listelenmiştir;<sup>150</sup>

---

<sup>149</sup> Berman H. J., S. Kukla Ve L. Weeks, The Financial Management Of Hospitals, 8<sup>th</sup> Ed., Michigan:Health

<sup>150</sup> Kaufman Keneneth The Financially Competitive Healthcare Organization, New York: Mark Hall, Healthcare Financial Management Association. Irwin Professinol Publishing. 1994.

- Yöneticilerin finansal planlamada kullanılmak üzere yüksek kaliteli finansal projeksiyonlar yapması,
- İşletmelerin örgütün uzun vadeli stratejilerine yardımcı olacak makro analizler yapması ve finansal amaçların belirlenmesi,
- İşletmede sermaye yatırım fırsatlarını değerlendirecek analistlerin olması ve tüm projelerin değerlendirmeye tabi tutulması,
- Ulaşılan finansal performans ile rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için beş yıllık sermaye harcamaları tahminlerinin gerçekleştirilmesi,
- Gelecekteki borç kapasitesinin belirlenmesinde etkili olacak borç kapasitesi analizlerinin yapılması,
- Sermaye açıklarını kapatmak için örgütün finansal pozisyonunun belirlenmesi,
- Örgütün sermaye yatırım harcamalarına ilişkin hedeflere ulaşip ulaşmadığını göstermek için faaliyet kârı ve sermaye harcamaları arasındaki ilişkinin hesaplanması gereklidir

İşletmelerinde finansal performans değerlendirmeleri yapan bireyler ve kuruluşlar, değerlendirme yapmak için sebeplerini ve sonuçlarını kullandıkları yerlerde şöyle sıralanabilir:<sup>151</sup>

- **Mütevelli Heyeti:** bunu yatırım, finansman ve fiyatlandırma gibi kararlar alırken ve şirketlerin finansal durumunu ve fırsatlarını değerlendirmek için kullanırlar.
- **Borç verenler:** İşletmeye verilecek kredi miktarını belirlemek ve kredinin geri ödenmesini garanti etmek için kullanılır.
- **Sendikalar:** personeline işletmesi tarafından sağlanan maddi ve manevi koşulları değerlendirmek ve bu imkanları giderek artırarak yaygınlaştırabilmek için kullanılır.
- **Departman Yöneticileri:** Kendi yönetimleri altındaki organizasyonların faaliyetlerinin kuruluşunun genel finansal pozisyonunu nasıl etkilediğini kavramak için kullanılır.
- **Ücret Tespit Kurumları:** bunu, kuruluşta uygulanan veya teklif edilen hizmetlerin fiyatlarını değerlendirmek için kullanırlar.
- **Fon Sağlayan Kuruluşlar:** Kamu ve özel kuruluşlar finansal kaynakları hizmetlerini sağlamak, yardım ve bağışlarını takip etmek ve bu finansal kaynaklara gerçekten ihtiyaç duyulup duyulmadığını anlamak için kullanırlar.
- **Toplum:** hizmetlerinin ücretleri, ücret artış önerileri ve hizmet kalitesini yükseltmek

<sup>151</sup> Ali Coşkun, "Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi" Literatür Yayıncılık. 2007. İstanbul

için gereken finansal kaynaklar hakkında bilgi sağlar.

- **Yatırımcılar:** işine yatırım yapmak isteyen kişi ve işletmeler, işlerinin finansal yapısını öğrenmek için kullanır

Finansal performansı ölçme çalışmasında Cleverley, işletme performansı Devletlerini karşılaştırdı ve malın işletme performansı ile kötülerin işletme performansı arasındaki farkları aşağıdaki gibi özetledi. Bu durumda finansal performansı yüksek işletme;<sup>152</sup>

- Fiyatları yüksek olan değil maliyetleri minimize eden,
- Duran varlıklara ve alacaklara yatırımlarını minimize eden,
- Sermaye yapılarında borç kullanmaktan korkmayan, ancak aşırı borçlanma yoluna da gitmeyen,
- Tesis yenileme için daha fazla fon ayıran ve
- Pazar payları fazla olan işletme.

#### **2.3.4. Firma İçi Performansı**

Bu boyut, işletmede ki süreçlerin, iş akış tipleri ve diyagramlarının, kaliteye yönelik yapılan uygulamaların performansını göstermede kullanılır.

İşletmeler firma içi performans boyutunu, uygulamada müşterilerine ve şirket pay sahibi olan hissedarlarına yönelik vaat edilen hedeflere ulaşmada çeşitli stratejileri belirlemelidir. Firmalar işletme içi performans ile ilgili hedeflerini ve bu hedeflere yönelik izlenecek yolları geliştirirler. Yönetici dengeli başarı göstergesinde müşterilerin ihtiyaç istek ve talepleri belirlenerek, firmada ne gibi faaliyetlerde bulunulacağı değer yargılarına dikkat ederek mantıklı şekilde düzen içerisine sokulmalıdır.

#### **2.4. İŞLETME PERFORMANSINA YÖNELİK GELİŞTİRİLEN TEORİLER**

İşletme literatüründe, ölçme performans ölçümü makta, organizasyonun performansını ölçme anlamında kullanılmaktadır. "Performans ölçümü, rekabet verilerine göre kuruluş tarafından belirlenen stratejik hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını değerlendiren bir süreç olarak kabul edilir. Etkinliğin yoğunluk ve derinliğini ölçmek amacıyla kullanılan bir gösterge dizisi olarak ifade edilir. Daha geniş anlamda, "performans ölçüm ve denetim sistemleri belirlemek, değerlendirmek ve işletmelerin performansını artırmak ve performans gelişimi için geri bildirim düzeni ile katkıda

<sup>152</sup> T. Çalık, "Performans Yönetimi: Tanımlar Kavramlar ilkeler." (2003). Ankara

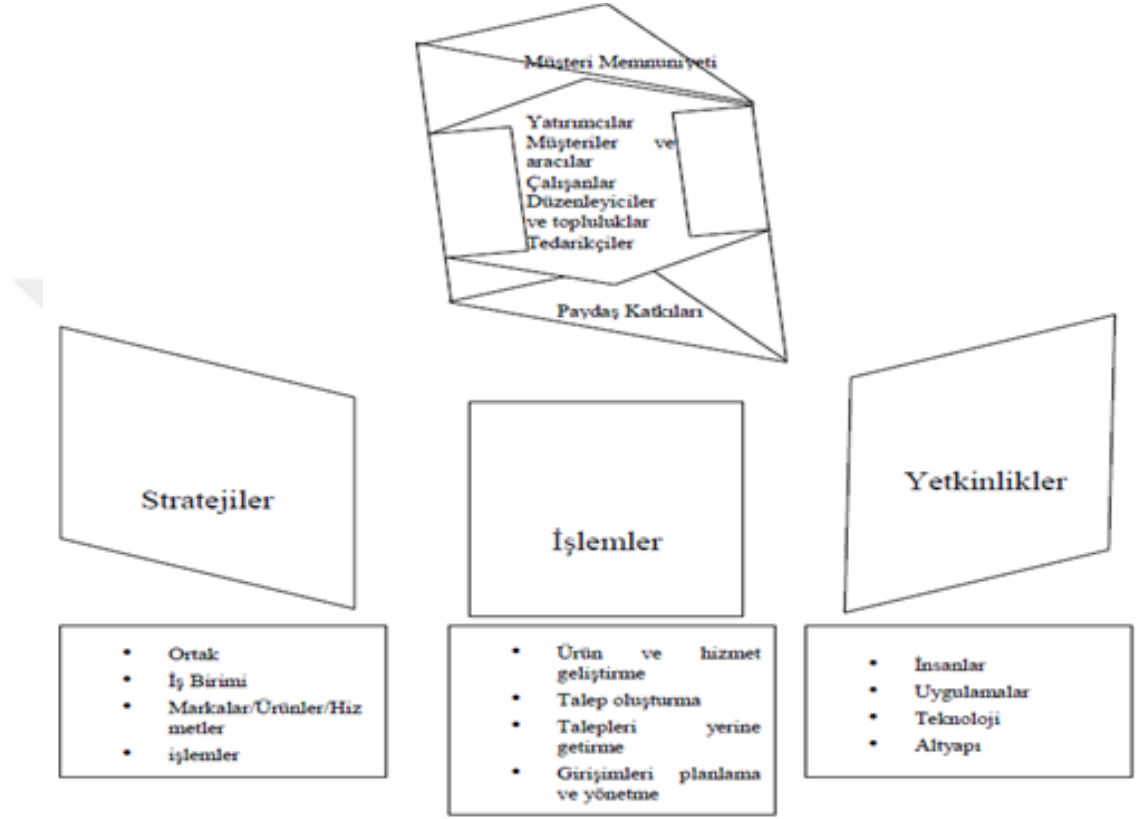
bulunmak amacıyla, yönetim süreci stratejik planları çerçevesinde, birimler, çalışma grupları ve bireylerin performans değerlendirme yönetim destek sistemleri vardır. Bu sistemler bunlarla ilgili temsilcisi göstergelerin belirlenmesi, ölçülmesi, değerlendirilmesi ve kontrol odak noktası olarak örgütün ve çalışanların ortak hedeflere alarak ve ortak bir veritabanı elde edilen bilgilerin toplanması, ortak bir veritabanı ile bilgi toplayarak alınacak faktörler, olayları ve nesnelere tanımlama ile başlayarak yapılandırılmıştır. talep edildiğinde esas alınarak oluşturulan bir rapor ve belgelendirme sistemi ile sonuçlanan bir süreç olarak tanımlanabilir.

#### **2.4.1. Performans Prizması Modeli**

Cranfield Üniversitesi'ndeki iş performansı Merkezi (CBP) araştırmacıları, performans ölçüm sistemlerinin planlama aşamasında ortaya çıkan sorunları üç boyuta ayırdılar. Bireysel performans ölçümleri, performans ölçüm sisteminin bir bütün olarak arızalanması ve performans ölçüm sistemi ile çevre arasındaki bağlantıdaki sorunlar. Bu sorunlara cevap bulmak için; İş Performans Merkezi'nde araştırmalar yapılmaktadır. Performans prizma bu yöntemlerden biridir. Prizma, paydaşları performans ölçümünde kilit noktalar olarak gören çok boyutlu bir çalışmadır. Bu çalışma sadece paydaş memnuniyetini vurgulamakla kalmaz, aynı zamanda paydaşın örgütsel becerilerin gelişimine katkısına da dikkat çekmektedir.

2001 yılında, Neely ve Kennerley prizma modelini uzun süre kullanarak kusurları çok hızlı bir şekilde açığa çıkaracak çok yönlü bir yöntem olarak tanımladılar. Bu çalışmanın önemli ölçüde benimsenmesinin temel nedeni çok yüksek hedeflere kısa sürede ulaşılmasıdır. Performans Prizması Şekilde görüleceği üzere 5 yönü bulunan üç boyutlu bir diyagramdır. Diyagramın üst ve alt kısımları hissedar memnuniyeti ve hissedar katkıları, kalan üç yanı ise stratejiler, süreçler ve etkinlik boyutlarıdır. Model, organizasyonu esas alarak uygulamalar, insanlar, teknoloji, yeniden yapılanma açılarından en tepe değerlere ulaştırmayı hedeflemektedir. Bu 5 perspektif, örgütsel performansın ayrıntılı ve entegre bir çalışmasını oluşturmaktadır. Neely ve Wivel, Danimarka Enstitüsünün, paydaş değeri yaratmadan hissedar değeri yaratmanın mümkün olmadığı görüşünü desteklemektedir. Performans prizması, çok boyutlu ölçüm yaklaşımlarından farklı olarak hissedarlarına daha geniş bir bakış açısı sunmaktadır. Yönetimin gelecekteki tüm planları paydaşlarının talep ve ihtiyaçlarına göre yapması gerektiğini öne sürmektedir. Performans Prizması, iş dünyasında etkin ve sağlam bir yer kazanmak için düzenleyicilerin ve etki gruplarının hissedarlar olarak tanınması gerektiğini de göstermektedir.

İç ve dış ölçümleri, finansal ve finansal olmayan ölçümleri ve ölçümlerin etkinliğini ve etkisizliğini göz önüne alarak işletmenin dengeli bir resmini oluşturmaya çalışır. Performans Prizmasının temel çalışmalarından oluşmuş bir bütün olduğu ve organizasyon için uygun ölçümleri organizasyona kolayca tanımlayabileceği, geliştirebileceği ve başarılı bir şekilde uyarlayabileceği iddia edilmektedir.<sup>153</sup>.



**Şekil 5** Performans Prizmasının Alt Boyutları<sup>154</sup>

Performans Prizması içerdiği boyutlar açısından aşağıdaki sorulara öngörülen cevaplar sunan bir modeldir<sup>155</sup>.

- Paydaş memnuniyeti: Hissedarlar kimlerdir, talepleri ve beklentileri nelerdir?
- 2. Stratejiler: İşletme hissedarlarının talep ve ihtiyaçlarına uygun olarak hangi stratejiler geliştirilmelidir?
- 3. İşlemler: Stratejilerin uygulanabilmeleri adına ne tür işlemler devreye alınabilir?

<sup>153</sup> Muhittin Şimşek, Mustafa Nursoy Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme, Örnek Uygulamalar, İstanbul: Hayat yayınları.2002.

<sup>154</sup> Şimşek ve Nursoy, a.g.e. s.51

<sup>155</sup> Şimşek, ve Nursoy, a.g.e. s.52



- 4. Yetkinlikler: İşlemleri devreye almak için ne tür niteliklere gereksinim duyulabilir?
- Paydaş katkıları: Belirtilen aktivitelerin sürdürülebilmeleri ve geliştirilebilmeleri için istenen ve ihtiyaç duyulan şeyler nelerdir?

En etkin sonucu elde etmek ve kurumların “ideal prizmasını” oluşturmak için verilen beş sorunun net bir şekilde cevaplanması gerekir. Bu beş yönlü ideal prizmayı elde etmek için, çok detaylı hesaplamalar yapmak ve reel stratejiler, süreçler, yetkinlikler ve hissedar katkıları oluşturmak gerekir.

Performans prizması, diğer çalışmalara kıyasla farklı paydaşlara (düzenleyiciler, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, hissedarlar) ve farklı paydaş bakış açılarına sahiptir. 2001 yılında Neely, performans ölçümlerinin stratejilerden kaynaklandığına inanmanın yanlış olduğunu, paydaşların ihtiyaç ve ihtiyaçlarının ölçümlerde öncelik taşıdığını göstermiştir. Stratejiler daha sonraki aşamalarda devreye girebilir. Paydaşların ihtiyaçları ve ihtiyaçları açıkça tanımlanmadıkça bir strateji üretilmez. Bu kavramsal çalışmada, ölçüm süreci başlamadan önce stratejiler doğru bir şekilde sunulmalıdır. Ancak bu şekilde güçlü bir organizasyon yapısı kurulabilir. Performans Prizması, ortaklar, çalışanlar, tedarikçiler ve araçlar gibi yeni paydaşlara da olanak tanır. Paydaş memnuniyeti fikri stratejik yönetimde ön plana çıkmış ve birçok sorunu çözmüştür. Buna göre, Prizma ölçümünün birbiriyle ilişkili 5 perspektifin esas alınarak tamamlanmasını destekler.

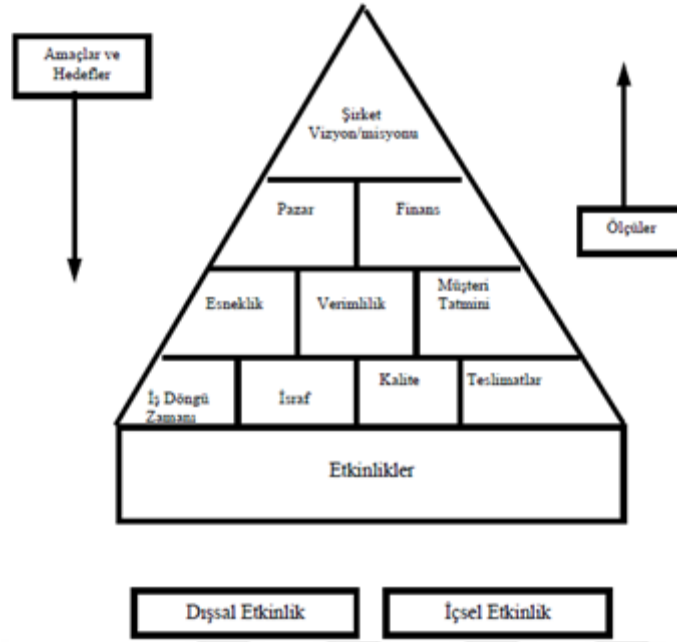
Sonuç olarak, prizmaya benzer birçok çalışma olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, bu çalışmalar incelendiğinde, sadece belirli alanların ölçülmesi gerektiğini savunan ve bu alanlar için uygun ölçümler oluşturmayı amaçlayan basit çalışmaların olduğu kolayca görülebilir.

#### **2.4.2. Performans Piramit Sistemi**

Performans ölçümü alanındaki yoğun çalışmalar sonucunda stratejik ölçüm analizi ve Raporlama tekniği (SMART) entegre bir performans ölçüm sistemi olarak ortaya çıkmaktadır. Akıllı performans Piramidi olarak da bilinir. Bu model, küresel performans ölçüm modellerinde performans boyutlarının entegrasyonu ile ortaya çıkmıştır.

Evrensel bir sorun haline gelen performans ölçüm sistemlerini savunan bir yaklaşım; Stratejik Ölçüm Analizi ve Raporlama Tekniği (SMART), kuruluşların performans ölçümlerini standart bir metot altında ölçebilmek için gerekli boyutları bir araya getirmeyi amaçlamaktadır. Bu sistemin geliştiricisi Wang Laboratuvarları'dır. Fayda, verim, üretim ve diğer finansal yöntemler gibi konvansiyonel performans ölçümlerinin sonuçları tatmin edici olmadığı için geliştirilmiştir. Amaç, başarıya ulaşmayı sağlayan performans göstergelerinin kontrol edilmeleridir.

Performans Piramidi çalışmaları 1990 yılında Judson tarafından başlatılmış ve bir yıl sonra Lynch ve Cross tarafından düzenlenerek son şeklini almıştır. Araştırma, iş performansı ölçümü ile iş yöntemleri arasında bir bağlantı kurmaya çalışmaktadır. Ayrıca, belirlenen hedeflerin gruplandırılması ve ölçümlerin organizasyonun farklı birimlerinde kullanım şekillerini tanımlaması anlamında oldukça faydalı bir modeldir. Sistem, organizasyonun farklı noktalarında performans gösterir ve müşteri memnuniyeti, kalite, dağıtım gibi dış unsurlar ve ürünler, üretim süreci ve atık gibi iç unsurlar arasındaki farkları doğru ve net bir şekilde belirleyebilir. 2001 yılında Neely'e göre, bu çalışma iş performans önlemlerinin hiyerarşik bir görünümünü ele almayı amaçlamaktadır. Ayrıca, hedeflerin sınıflara ayırma ve ölçümleri ve farklı seviyelerde kullanılacağı konusunda rehberlik sağlar. Bu sistem organizasyonun farklı seviyelerinde farklı ölçümler ile uygulanır. Müşteri Memnuniyeti, kalite, dağıtım, ürün, devir süresi ve israf gibi farklı ölçümler yaparak başarı veya başarısızlık olduğunu net olarak açığa çıkarır (Şekil 6).



**Şekil 6:** Performans Piramidi<sup>156</sup>

### 2.4.3. Performans Ölçüm Matrisi

Keegan ve diğerleri, performans ölçüm matrisi olarak adlandırılan benzer ancak daha az bilinen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu model, Kurumsal Karne modelinde olduğu gibi farklı performans boyutları arasında bağıllık olduğunu önermektedir. Performans kriterleri “iç” ve “dış”, “finansal” ve “finansal olmayan” ana başlıkları altında gruplandırılmıştır. Bu genel gruplama, sisteme “Kurumsal Karne” ye oranla daha esnek bir yapı kazandırır ve modelin istenen boyuta genişletilmesini sağlar.

### 2.4.4. Dengeli Skor Kart Modeli

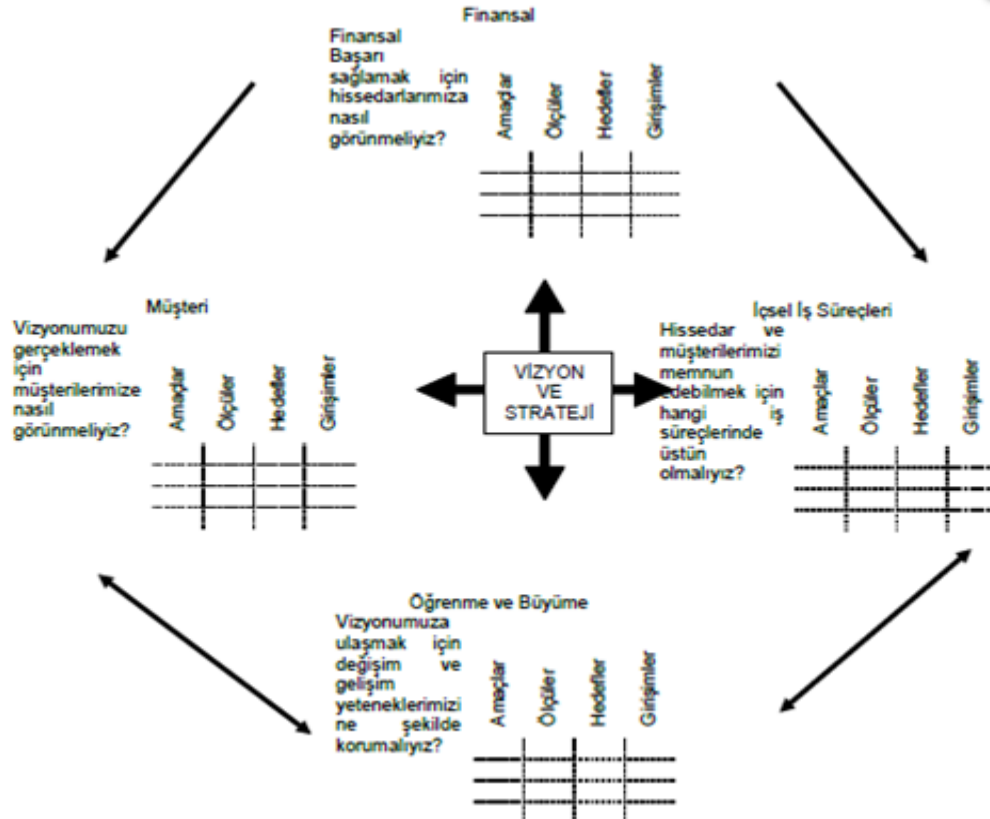
Geleneksel performans ölçüm modelleri ile karşılaştırıldığında; Kaplan ve Norton'un dengeli puan kartı yöntemi çok boyutlu performans ölçüm sistemleri arasında en popüler olanıdır. 1992'de Kaplan ve Norton, kuruluşların performansını ölçmek için dengeli puan kartı yöntemini geliştirmişlerdir.

Birden fazla performans bileşeninin ölçülmesine ve her bir performans ölçüm sonucunun belirli bir vurgu ile özet raporlanmasına dayanan bir performans ölçüm sistemi olarak tasarlanmıştır. Dengeli puan kartı yöntemi, stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve sağlayan, işletmelerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı

<sup>156</sup> Anbar Değer, a.g.e.

bir performans kriterleri setine dönüştüren ölçüm tabanlı bir stratejik performans yönetim sistemidir. Yöntem; stratejik yönetimde yönetime 4 adımda yardımcı olur. Vizyonun dönüşümü, stratejinin oluşturulması, stratejinin üniter ve bireysel hedeflerle karşılanması ve iş planlaması ve geri dönüşümünün planlanmasıdır. Ayrıca, şirketlerin gelecekteki büyüme planlarının finansal sonuçlarını ölçmekte ve ihtiyaç duydukları yetkinlikleri belirlemektedirler.

Dengeli puan kartı yöntemi, yöneticilerin işletmelere dört büyük açıdan bakmalarını sağlar. Bunlar, finansal perspektif, iç perspektif, müşteri perspektifi ve öğrenme ve büyüme perspektifidir. 2001 yılında Neely bu çalışmanın en güçlü özelliğinin örgütsel performans içinde farklı alanlarda entegre yeteneği olduğunu belirtmiştir. Dengeli puan kartı yöntemi örgütsel performansın çok yönlü incelenmesine olanak vermektedir. Buna ek olarak, örgütsel stratejiler yoluyla elde edilecek hedeflere dört farklı bakış açısı sağlar ve farklı çözümler oluşturur. Tüm bunlara ek olarak, ortak stratejilere bağlı olan çalışan performanslarını da ölçebilmektedir.

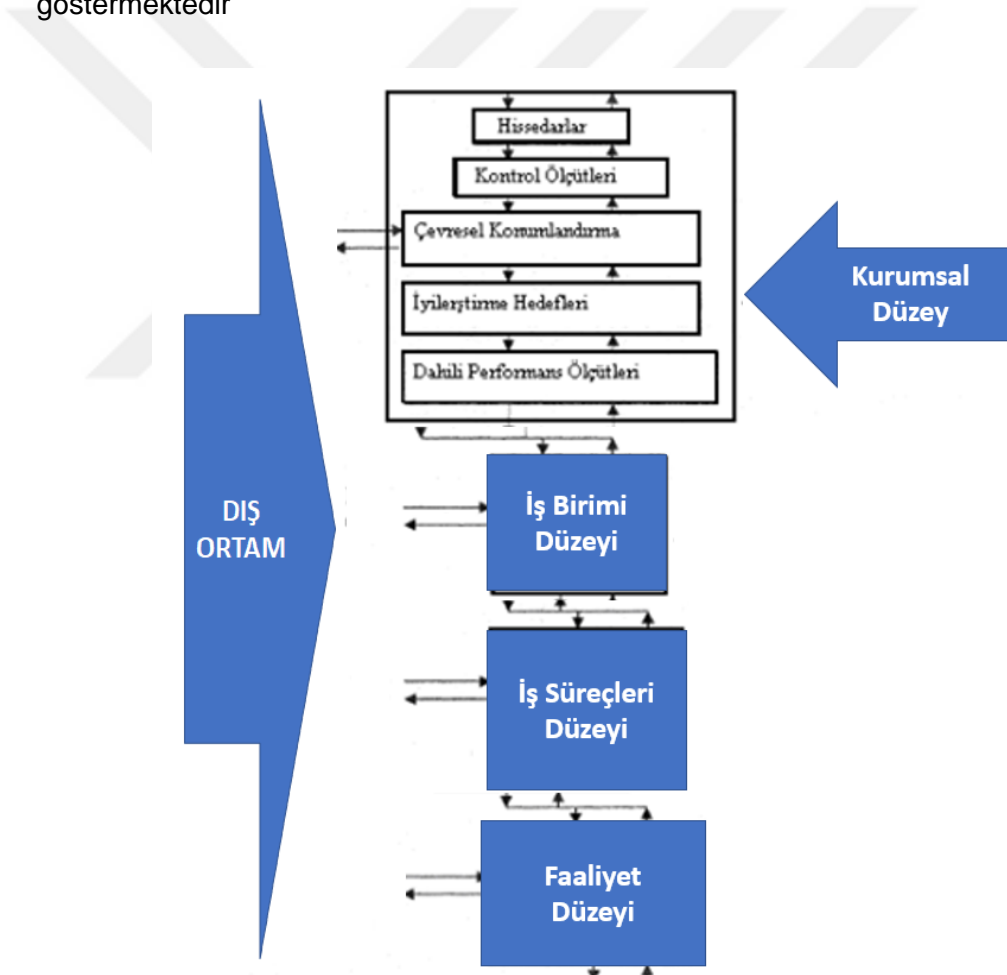


Şekil 7 Dengeli Puan Kartı Modeli<sup>157</sup>

<sup>157</sup> Yavuz, a.g.e., 166-167

#### 2.4.5. Entegre Performans Ölçüm Modeli

Bititci ve diğ. 1997 yılında sanayideki en iyi uygulamalara dayalı bir performans ölçüm sistemi referans modeli geliştirdiler. Referans modeli, performans ölçüm sisteminin iki boyutuna dayanmaktadır: bütünlük ve kullanım. Bütünlük, performans ölçüm sisteminin çeşitli iş alanları arasındaki entegrasyonu sağlama yeteneğini ifade eder. Kullanım, kuruluşun tüm hiyerarşik yapısında iş amaçlarının ve politikalarının kullanımını ifade eder. Referans modeli dört seviyeden oluşur: işletme, bölümler (iş birimi), iş süreçleri ve faaliyetler. Yapının her seviyesinde beş ana faktör tanımlanmıştır: hissedarlar, kontrol göstergeleri, dış göstergeler, iyileştirme hedefleri ve iç göstergeler. Bu kavramlar şirketin farklı seviyelerinde ele alınır ve entegre bir yapı elde edilir. Şekil, entegre performans ölçüm sistemleri için referans modelini göstermektedir



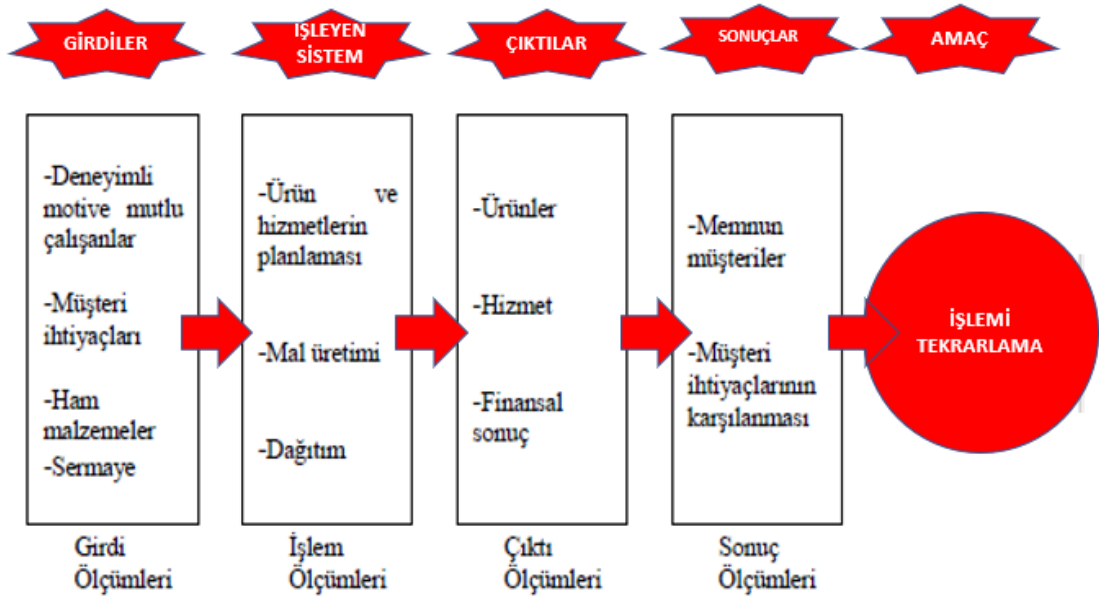
Şekil 8 Entegre Performans Ölçüm Sistemleri için Referans Modeli<sup>158</sup>

<sup>158</sup> Aspara ve ark., a.g.e.

#### 2.4.6. Belirleyiciler ve Göstergeler Modeli

Göstergeler ve Belirleyiciler Modeli (Results and Determinants Framework), 1996 yılında Brown tarafından geliştirilmiştir. Bu çalışmada, her aşamada alınan ölçüm sonucunun bir sonraki aşama için yol gösterici olduğu belirtilmektedir. Neden-sonuç ilişkisine göre gelişimin her aşamada gerçekleştiği ve daha iyi sonuçlar elde edildiği ifade edilmiştir. Sistem, Brown'ın girdilere ve girdilerle gerçekleştirilen ölçümlerden daha başarılı çıktılar alınmasını ve organizasyon için daha başarılı sonuçlar elde etmesini sağladı (Purbey, Mukherjee ve Bhar, 2007: 244). Çalışma, sebep-sonuç ilişkilerine dayalı ölçümler geliştirmeyi amaçlamaktadır. Girdilerin ve süreçlerin doğru ve doğru ölçümü, daha iyi çıktı, daha iyi sonuçlar ve daha iyi hedefler elde edilmesini sağlar.

Şekil göstergeler ve belirleyiciler modelinin temel unsurlarını göstermektedir. Görüldüğü gibi; model 4 ana bölümden oluşmaktadır. Bunlar; girdiler, süreçler, çıkışlar ve sonuç bölümleri. Girdiler bölümünde; hammadde, sermaye, çalışanlar ve müşteri ihtiyaçları iş hedeflerine ulaşmak için gereklidir. Girdiler; işlemler aşamasında, ürün ve hizmetlerin planlanması, mal veya hizmet üretimi ve dağıtımını gibi işlem adımlarına tabidir. Çıktılar işlemlerden sonra gerçekleşir. Bunlar; ürünler, hizmetler ve finansal sonuçlardır. Sonuçlar bölümünde; müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve çıktılardan memnun olan ve müşteriler bulunur. Tüm süreç, iş hedeflerine ulaşmak için gerçekleştirilir. Eğer süreçte olumsuzluk yoksa, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için süreç adımları tekrarlanır.



Şekil 9 Girdiler – işlemler- Çıktılar – Sonuçlar

#### 2.4.7. Sorumluluk Temelli Performans Değerleme Modeli

Paydaş temelli yaklaşım, Atkinson ve ark. tarafından geliştirilen çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden biridir. Model paydaş beklentilerinin ölçülmesine ve paydaşların ihtiyaçlarının karşılanmasına dayanmaktadır.

Ayrıca "sorumluluk tabanlı performans değerlendirme tablosu" olarak da adlandırılır. Model sadece finansal veya finansal olmayan performans göstergelerini değil, aynı zamanda kurum ve kilit paydaş grupları arasındaki ilişkiyi de göstermektedir.

Atkinson ve diğerlerine göre paydaş; işletmeden faydalanan, içeriden veya işletmenin dışından olan veya işletmenin performansını etkileyebilecek bir birey veya gruptur. İşletmelerin müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve toplum gibi beş temel paydaş grubu vardır.

Modele göre, her bir paydaş grubunun memnuniyet düzeyi kurumsal performansın farklı bir boyutunu yansıtmaktadır. Burada, her paydaş grubunun beklentileri işletmenin "temel amaçlarını" ifade ederken, sunmayı taahhüt ettikleri şeyler ise "ikincil amaçlar" olarak isimlendirilir (Duda-Daianu, 2007: 2045).

Paydaş Grupları	Temel Amaçlar	İkincil Amaçlar
Ortaklar	Yatırımların getirisi	Varlıkların getirisi, Satışlar, Pazar payı, Gelirdeki büyüme, Giderdeki büyüme
	Büyüme	
Müşteriler	Kalite	Zamanında teslimat, rakiplerin tutumu, farklı pazarlar
	Değer yaratma, müşteri tatmini	
Çalışanlar	Pozitif çalışma koşulları	Maaş göstergeleri, iletişim
	Çalışanların bağlılığı	

**Tablo 1** Paydaş Modelinin Bileşenleri

Paydaş temelli yaklaşıma göre, işletmenin ana hedeflerine ulaşılmasındaki esas gösterge paydaşların performanslarıdır. Paydaşların performanslarının toplamları işletmenin toplam performansını göstermektedir.

## 2.5. İNOVASYONUN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİNE YÖNELİK DAHA ÖNCE YAPILAN ÇALIŞMALAR VE ULAŞILAN SONUÇLAR

Literatür incelendiğinde, inovasyonun firma performansına etkisi üzerine yapılan çalışmalarda finansal performansın çoğunlukla firma performansının göstergesi olduğu ve bu doğrultuda karlılık oranları, satışlardaki büyüme ve toplam aktifler ve ciro oranlarındaki artış gibi etkilere odaklandığı görülmektedir.

Koellinger (2008: 18), ürün ve süreç inovasyonlarının firma performansı üzerindeki etkileri üzerine internet tabanlı teknoloji firmaları üzerine yaptığı çalışmada, yenilikçi firmaların daha yüksek büyüme oranlarına sahip olduklarını, ancak aynı ilişkinin karlılık açısından geçerli olamayacağını tespit etmiştir. Ürün inovasyonunun firma performansı üzerinde süreç inovasyonuna oranla daha etkin olduğunu göstermiştir.

Aspara ve diğ. (2010), iş modeli yeniliğine ek olarak, firmaların başarılı iş modellerini farklı bölgelerde ve pazarlarda kopyalayarak kullanma becerilerinin performans üzerinde bir etkisi olduğunu savundular. Büyük ölçekli firmalar arasında, stratejik önemi yüksek iken iş modeli inovasyonunun kopyalanmasına büyük önem vermeyenlerin, her ikisine de yüksek önem verenlere göre daha düşük finansal performansa sahip oldukları bulunmuştur. Bu, yalnızca iş modeli inovasyonunun performansı etkilemek için tek başına yeterli olmadığını ve bu çalışmanın bulgularının, Szulanski ve Jensen (2008)'e ait firmaların sadece iş modeli yeniliğini başlatarak değil, taklit ederek karlı bir büyüme elde edebileceği spekülasyon önermesini desteklediğini göstermektedir.



Avustralya'da yapılan bir araştırmada ise firma performansının inovatif faaliyetlerden etkilendiği ancak inovasyonun rekabet performansını artırabilmek için gerekli olsa da tek başına yeterli bir faktör olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. KOBİ'ler üzerine yapılan başka bir çalışmada da inovasyonun firma performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu bulunmuş ancak inovasyon ve performans ilişkisinde dikkate alınması gereken başka faktörler de olduğu vurgulanmıştır.

İnovasyonun firma performansı üzerindeki etkilerini ölçerken inovasyon hızını ve inovasyon kalitesini ayrı ayrı ele alan bir çalışmada inovasyon hızının hem operasyonel hem de örgütsel performans üzerinde, inovasyon kalitesinin de finansal performans üzerinde olumlu etkileri olduğu ortaya konmuştur. Aynı çalışma firmaların bilgi paylaşımı faaliyetlerinin inovasyon kalitesi ve hızı üzerindeki etkilerini de araştırmıştır. Türkiye'de de inovasyon ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar mevcut olsa da sayıları çok fazla değildir. Yavuz (2010), inovasyonun örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bir imalat firması ile boylamsal verilere dayalı vaka analizi gerçekleştirilerek 2005-2009 yılları arasındaki dönemler inovasyon-performans ilişkisi açısından incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar diğer inovasyon türlerinin temelini oluşturan örgütsel inovasyonun, diğer inovasyon türlerini de tetikleyerek firma performansı üzerinde bütünlük bir etki yarattığını ortaya koymaktadır.

Günday ve diğ. (2011) çalışmalarında inovasyon stratejisinin firma performansını etkileyen önemli faktörlerden birisi olduğu ve firma stratejisi ile entegre bir şekilde geliştirilmesi ve uygulanması gerektiği savını destekler nitelikte bulgular elde etmişlerdir. Söz konusu çalışmada yazarlar finansal performanstaki iyileşmenin artan ürün ve pazar performansının bir sonucu olduğunu, ürün ve pazar performanslarındaki yükselişin de zaten inovatif kabiliyetlerdeki artışa bağlı olarak gerçekleştiğini öne sürmektedirler.

Veri zarflama analizi kullanarak borsaya endeksli bilişim ve teknoloji sektörü firmalarının farklı türlerde gerçekleştirildikleri inovasyon faaliyetlerinin firma performansı üzerindeki etkilerini incelemek isteyen bir çalışmada AR-GE faaliyetinde bulunduğu tespit edilerek analize tabi tutulan 9 firmadan 5'inin etkinliğinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Analizlere dayanarak maddi olmayan duran varlıklarına yatırım yaparak araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle birlikte satışlarını arttıran firmaların etkinlik düzeylerinin de paralel olarak arttığı sonucuna varmışlardır.

Atalay ve diğ, Otomotiv yan sanayi firmalarındaki inovasyonların firma performansı üzerindeki etkilerini anketler yoluyla belirlemeye çalıştı. (2013: 233) ürün

ve süreç inovasyonlarının firma performansını olumlu yönde etkilediğini ve bununla birlikte pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyonun hiçbir etkisinin görülmediğini tespit etti.

Teknoloji, yazılım ve bilişim sektöründe yapılan farklı bir çalışmada, ürün tasarımı ve ömrü ile paralel olarak, Ar-Ge giderlerindeki değişim oranı, bir yıl öncesine göre aynı dönemde net karlardaki değişim oranı üzerinde pozitif bir etkiye sahipken, hisse başına düşen karlılık üzerindeki etkisi ise aynı düzeyde olmamıştır. Aslında, üç yıl önceki Ar-Ge giderlerinin değişim oranı ile cari dönem hisse başına düşen kar seviyesi arasında yüksek bir orantı olduğunu tespit ettiler. Aynı sektördeki çalışmasında Şişmanoğlu ve Akçalı 7 farklı bilgi ve teknoloji şirketinin verilerini analiz ederek, bu şirketlerin ikisinin Ar-Ge harcamaları ile net satışlar arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna vardı.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSAL İNOVASYON STRATEJİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Çalışmanın bu bölümünde gerçekleştirilen araştırmanın amacı, önemi, evren ve örnekleme, sınırlılık ve varsayımları, veri toplama aracı, araştırmanın modeli ve hipotezlerine yer verilmiştir. Ayrıca bu bölüm altında çalışma kapsamında katılımcılardan toplanan verilerden hareketle güvenilirlik, faktör, korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak belirlenen hipotezler test edilmeye çalışılmıştır.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Gerçekleştirilmek istenen çalışmanın asıl amacı yabancı sermayeli teknoloji işletmelerinde kurumsal inovasyon stratejilerinin uygulanmasının işletmelerin performanslarına olan etkilerinin incelenmesidir. Araştırmanın amacına uygun olarak kurumsal inovasyon stratejilerinin işletme performansına etkisini inceleyebilmek adına kurumsal inovasyon stratejileri ölçeği ve işletme performansı ölçeğinden faydalanılmıştır.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Tüm kurumsal işletmeler performanslarını arttırmaya yönelik düzenli çalışmalar yürütmektedirler. İşletmelerin performanslarını arttırabilmeleri ve daha verimli çalışabilmeleri için işletme içince yeni departmanlar açılmakta ve işletme karlılığının artırılması için çabalanmaktadır. Kurumsal inovasyon çalışmaları da işletmelerin performanslarını arttırmaları için uygulanması gereken önemli konuların başında gelmektedir. İşletmeler sürekli olarak yenilenmeye çalışmalı ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü yaratabilmelidirler. Bu sebeple tüm işletmeler açısından kurumsal inovasyon konusu oldukça önemli bir yere sahiptir.

Yabancı sermayeli teknoloji işletmelerinin kurumsal inovasyon stratejilerini uygulamasının işletme performansını ne derecede etkilediği bu çalışma ile incelenmek istenmiştir. Daha önce farklı araştırmacılar tarafından kurumsal inovasyon stratejileri incelenmiş olmasına rağmen alt faktörler bazında inceleme bu çalışma ile ilk olacaktır. Bu sebeple yapılan çalışmanın önemi daha da artmış durumdadır. Gelecek dönemlerde bu konu üzerine çalışma yapmak isteyen farklı araştırmacılara bu çalışmanın bir ışık niteliğinde olması hedeflenmektedir.

### **3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırmanın evrenini İstanbul il sınırları içerisinde faaliyet gösteren yabancı sermayeli teknoloji firmaları oluşturmaktadır. Yabancı sermayeli teknoloji firmalarında çalışan tüm kişilere anket formlarının ulaştırılmasının mümkün olmamasından dolayı evreni temsil edebilmesi adına 350 kişilik bir örneklem grubuna anket uygulanmıştır. Ancak katılımcılar arasından 9'unun formları eksik doldurulduğundan çalışmanın güvenilirliğini ve sonuçlarını etkileyebileceği düşünülerek çalışmadan çıkartılmasına karar verilmiş ve örneklem grubu 341 kişi olarak belirlenmiştir. Belirlenen örneklem grubunun evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

### **3.4. SINIRLILIK VE VARSAYIMLAR**

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında verilerin toplanması öncesinde bazı sınırlılıklar ve varsayımlar belirlenmiştir. Belirlenen sınırlılıklar ve varsayımlar aşağıda belirtildiği gibidir:

- Araştırma için literatür taraması ve anket uygulaması yeterli görülmüştür.
- Araştırmanın literatür taraması kısmı, kurumsal inovasyon stratejileri ve işletme performansı hakkında yayımlanmış Türkçe ve İngilizce kitap, makale, rapor, web sitesi gibi kaynaklara başvurulmuştur.
- Araştırmada ele alınan parametreler tasarlanan uygulama aracının güvenilirlik ve geçerlilik boyutlarıyla sınırlıdır.

### **3.5. VERİ TOPLAMA ARACI**

Araştırmada, geçmişte ya da mevcut bir durumu olduğu şekliyle tasvir etmeyi amaçlayan literatür taraması yöntemi ile birlikte anket yöntemi kullanılmaktadır. İlk üç bölüm literatür taramasına ayrılmış olup, bu doğrultuda yerli ve yabancı kitap, makale, tez, rapor, istatistik ve web kaynakları taranarak kavramsal ve tarihsel arka plan oluşturulmuştur. Dördüncü bölümde gerçekleştirilen anket uygulaması sonucu elde edilen veriler literatür taraması ile elde edilen bilgilerle karşılaştırılmış ve örtüşüp örtüşmediği tespit edilmek istenmiştir. Bu sayede belirlenmiş olan hipotezler test edilerek kabul ya da red edilmiştir.

### 3.6. VERİ ÇÖZÜMLEME YÖNTEMİ

Gerçekleştirilen çalışmada veri çözümleme yöntemi olarak SPSS paket programı kullanılmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler öncelikli olarak excel dosyası olarak kaydedilmiş ve SPSS'e aktarılmıştır. Elde edilen veriler analize uygun hale getirilerek çeşitli çıkarımlarda bulunulmuştur.

### 3.7. ANKET FORMU VE ÖLÇEĞİN OLUŞTURULMASI

Yabancı sermayeli teknoloji işletmelerinin kurumsal inovasyon stratejileri uygulamalarının işletmelerinin performanslarına olan etkilerinin ölçekler arası ilişkisinin test edilmesi amacı ile yapılması planlanan çalışma anket formu ile katılımcılardan alınan cevaplar ile belirlenmeye çalışılmıştır.

Anket formunun oluşturulmasından önce ilk olarak kurumsal inovasyon stratejileri ve işletme performansı ölçekleri çeşitli literatürlerden taranarak tespit edilmeye çalışılmıştır.

Oluşturulan anket formunda belirlenmiş olan demografik sorular alanında uzman akademisyenler ile görüşülerek belirlenmiştir. Anket formu demografik sorular dışında toplamda 2 bölümden meydana gelmektedir. Bu bölümler; kurumsal inovasyon stratejileri ve işletme performansıdır.

Araştırmada kurumsal inovasyon stratejileri ölçeği olarak Sow'un (2016) çalışmasında yararlanılmış olduğu "İnovasyon Ölçeği" kullanılmıştır. George ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen "İnovasyon Ölçeği"; süreç, ürün, pazar inovasyonu ve organizasyonel inovasyon olmak üzere toplam 4 boyut altında ele alınmıştır. Anket çalışmasında, 5'li likert tipi ölçek kullanılmış ve katılımcılardan verilen sorulara 1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum seçenekleri arasında seçim yapmaları istenmiştir. Ölçek; süreç inovasyonu 7 adet, ürün inovasyonu 7 adet, organizasyonel inovasyon 4 adet ve Pazar inovasyonu 3 adet olmak üzere toplam 21 sorudan oluşmaktadır. Çalışma kapsamında yapılan anketin güvenilirlik katsayısı ise 0,913 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada işletme performansı ölçeği olarak Çakıcı ve arkadaşlarının (2016) yazmış oldukları makalede kullandıkları ölçekten yararlanılmıştır. İşletme Performansı Ölçeği daha öncesinde, Kuşlivan ve Eren tarafından geliştirilerek kullanılmıştır. Ölçekte katılımcılardan sorulara; 5= Rakiplerden çok daha iyi 4=Rakiplerden iyi;

3=Rakiplerle aynı; 2=Rakiplerden kötü ve 1=Rakiplerden çok daha kötü şeklinde cevaplandırmaları istenen 5'li likert tipi ölçek uygulanmış olup, ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise 0,978 olarak netleşmiştir. Ölçeğin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu belirtilmiştir.

Aşağıda yer alan tabloda faktör analizleri sonucunda ölçeklerin ayrılmış oldukları alt ölçeklerin içeriğini oluşturan ifadelerin hangileri olduğu belirtilmiştir.

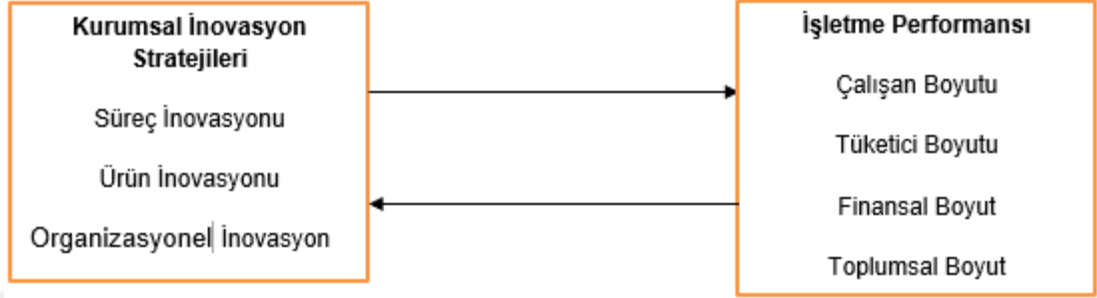
**Tablo 2.** Anket Sorularını Oluşturan Değişkenler ve Soru Dağılımları

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	SORULAR
<b>Demografik</b>	10	S1-S2-S3-S4-S5-S6-S7-S8-S9-S10
<b>Kurumsal İnovasyon Stratejileri</b>	21	
Süreç İnovasyonu	7	S11-S12-S13-S14-S15-S16-S17
Ürün İnovasyonu	7	S18-S19-S20-S21-S22-S23-S24
Organizasyonel İnovasyon	4	S25-S26-S27-S28
Pazar İnovasyonu	3	S29-S30-S31
<b>İşletme Performansı</b>	27	
Çalışan Boyutu	9	S32-S33-S34-S35-S36-S37-S38-S39-S40
Tüketici Boyutu	5	S41-S42-S43-S44-S45
Finansal Boyut	5	S46-S47-S48-S49-S50
Toplumsal Boyut	4	S51-S52-S53-S54
Örgütsel Boyut	4	S55-S56-S57-S58
<b>TOPLAM</b>	58	

Anket formu iki temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 10 soruyla çalışanların demografik özellikleri belirlenmeye çalışılmaktadır. İkinci bölümde ise; kurumsal inovasyon stratejileri ve işletme performansı soru grupları yer almaktadır. Kurumsal inovasyon stratejileri ölçeği toplamda 4 alt faktöre ayrılmıştır. Bunlar; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve Pazar inovasyonudur. Kurumsal inovasyon stratejileri ölçeği toplamda 21 ifadeden meydana gelmektedir. İşletme performansı ölçeği ise toplamda 5 alt faktöre ayrılmıştır. Bunlar; çalışan boyutu, tüketici boyutu, finansal boyut, toplumsal boyut ve örgütsel boyuttur. İşletme performansı ölçeği toplamda 27 ifadeden meydana gelmektedir.

### 3.8. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Çalışmanın amacı doğrultusunda model düzenlenmiştir. Modelde yabancı sermayeli teknoloji işletmelerinin kurumsal inovasyon stratejilerinin işletme performansına olan etkileri incelenmiştir. Aşağıdaki şekilde çalışma kapsamında belirlenen model belirtilmiştir.



Şekil 10 Araştırmanın Modeli<sup>159</sup>

### 3.9. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma kapsamında çalışmaya başlamadan önce belirlenen hipotezler aşağıda belirtildiği gibidir:

- H1: Kurumsal inovasyon stratejileri ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- H1a: Süreç inovasyonu ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- H1b: Ürün inovasyonu ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- H1c: Organizasyonel inovasyon ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- H1d: Pazar inovasyonu ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- H1e: Kurumsal inovasyon stratejileri ile çalışan boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- H1f: Kurumsal inovasyon stratejileri ile tüketici boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- H1g: Kurumsal inovasyon stratejileri ile finansal boyut arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

<sup>159</sup> Anbar Değer, a.g.e.

- H1h: Kurumsal inovasyon stratejileri ile toplumsal boyut arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- H1i: Kurumsal inovasyon stratejileri ile örgütsel boyut arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Bu bölümde incelenen yabancı sermayeli teknoloji işletmelerinin kurumsal inovasyon stratejileri uygulamaları ile işletme performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi kapsamında gerçekleştirilen anket değerlendirmesi sonucunda katılımcılardan elde edilen verilerin belirtilmesi ve yorumlanmasına yer verilmiştir.





### 3.10. DEMOGRAFİK BULGULAR

Bu başlık altında araştırmada elde edilen demografik bulgulara yer verilecektir. Öncelikli olarak demografik sorular arasında yer alan ilk 6 sorunun cevap dağılımları belirtilecektir. Katılımcılara yönlendirilmiş olan her bir demografik soru tablolar halinde frekans ve yüzde dağılımları şeklinde belirtilerek yorumlanacaktır.

**Tablo 3** Demografik Bulgular

<b>Cinsiyet Dağılımı</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Kadın	88	25,8
Erkek	253	74,2
<b>Toplam</b>	<b>341</b>	<b>100</b>
<b>Yaş Dağılımı</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
18-24 Yaş Arası	11	3,2
25-34 Yaş Arası	132	38,7
35-44 Yaş Arası	121	35,5
45 ve Üzeri	77	22,6
<b>Toplam</b>	<b>341</b>	<b>100</b>
<b>Eğitim Durumu Dağılımı</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
İlköğretim	11	3,2
Lise	121	35,5
Lisans	132	38,7
Yüksek Lisans	66	19,3
Doktora	11	3,2
<b>Toplam</b>	<b>341</b>	<b>100</b>
<b>Medeni Hal Dağılımı</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Evli	264	77,4
Bekar	66	19,4
Dul	11	3,2
<b>Toplam</b>	<b>341</b>	<b>100</b>
<b>Meslek Dağılımı</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Üst Düzey Yönetici	88	25,8
Müdür	143	41,9
Ofis Personeli	66	19,4
İmalat veya Hizmet Personeli	44	12,9
<b>Toplam</b>	<b>341</b>	<b>100</b>
<b>Hizmet Yılı Dağılımı</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
0-3 Yıl Arası	88	25,8
3-8 Yıl Arası	154	45,2
8-13 Yıl Arası	33	9,7
13-18 Yıl Arası	22	6,4
18 Yıl ve Üzeri	44	12,9
<b>Toplam</b>	<b>341</b>	<b>100</b>

Demografik bulgular tablosu incelendiğinde katılımcıların %25,8'inin kadın geriye kalan %74,2'sinin ise erkek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığı zaman n=341 kişilik grupta %3,2'sinin 18-24 yaş aralığında, %38,7'sinin 25-34 yaş aralığında, %35,5'inin 35-44 yaş aralığında ve geriye kalan %22,6'sının ise 45 yaş ve üzerinde olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların eğitim durumları dağılımlarına bakıldığı zaman n=341 kişilik grupta %3,2'sinin ilköğretim mezunu, %35,5'inin lise mezunu, %38,7'sinin lisans mezunu, %19,3'ünün yüksek lisans mezunu ve son olarak %3,2'sinin ise doktora seviyesinden mezun olduğu belirlenmiştir.

Demografik bulgular tablosu incelendiğinde katılımcıların %77,4'ünün evli, %19,4'ünün bekar ve geriye kalan %3,2'sinin ise dul olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların meslek dağılımlarına bakıldığı zaman n=341 kişilik grupta %25,8'inin üst düzey yönetici, %41,9'unun müdür, %19,4'ünün ofis personeli ve son olarak geriye kalan %12,9'unun ise imalat veya hizmet personeli olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların hizmet dağılımlarına bakıldığı zaman n=341 kişilik grupta %25,8'inin 0-3 yıl aralığında, %45,2'sinin 3-8 yıl aralığında, %9,7'sinin 8-13 yıl aralığında, %6,4'ünün 13-18 yıl aralığında ve son olarak geriye kalan %12,9'unun ise 18 yıl ve üzerinde çalıştıkları kuruma hizmet ettikleri belirlenmiştir.

Aşağıda yer alan tabloda anket formunun demografik bilgiler bölümünde yer alan 7, 8, 9 ve 10. Sorularına verilen cevapların dağılımına yer verilmiştir. Katılımcılara yönlendirilmiş olan her bir demografik soru tablolar halinde frekans ve yüzde dağılımları şeklinde belirtilerek yorumlanacaktır.

**Tablo 4** Demografik Bulgular

<b>İş yerinizde insan sermayesinin fikirlerine verilen önem, işletmenizin performansının artmasına katkıda bulunur mu?</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Evet	330	96,8
Hayır	11	3,2
<b>Toplam</b>	<b>341</b>	<b>100</b>
<b>İş yerinizde tüketicinin beklentilerine verilen önem, işletmenin finansal performansının artmasına neden olur mu?</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Evet	330	96,8
Hayır	11	3,2
<b>Toplam</b>	<b>341</b>	<b>100</b>
<b>İş yerinizde çalışanlar, yönetsel kararlara yeterince katılıyor mu?</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Evet	231	67,7
Hayır	110	32,3
<b>Toplam</b>	<b>341</b>	<b>100</b>
<b>Çalışanların yönetsel kararlara katılması halinde, rekabetçi inovasyon çalışmalarının verimliliğinin ve etkililiğinin arttığını düşünüyor musunuz?</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Evet	341	100
Hayır	0	0
<b>Toplam</b>	<b>341</b>	<b>100</b>

Anket değerlendirmesi kapsamında katılımcılara yönlendirilmiş olan “iş yerinizde insan sermayesinin fikirlerine verilen önem, işletmenizin performansının artmasına katkıda bulunur mu?” sorusuna katılımcıların %96,8’inin evet katkıda bulunur yanıtını verdiği belirlenirken yalnızca %3,2’lik kısmının ise hayır katkıda bulunmaz yanıtı verdikleri belirlenmiştir.

Anket değerlendirmesi kapsamında katılımcılara yönlendirilmiş olan “iş yerinizde tüketicinin beklentilerine verilen önem, işletmenin finansal performansının artmasına neden olur mu?” sorusuna katılımcıların %96,8’inin evet katkıda bulunur yanıtını verdiği belirlenirken yalnızca %3,2’lik kısmının ise hayır katkıda bulunmaz yanıtı verdikleri belirlenmiştir.

Anket değerlendirmesi kapsamında katılımcılara yönlendirilmiş olan “iş yerinizde çalışanlar, yönetimsel kararlara yeterince katılıyor mu?” sorusuna katılımcıların %67,7’si evet katılımında bulunuyor yanıtını verirken geriye kalan %32,3’lk kısmın ise hayır katılımında bulunmuyor yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Anket değerlendirmesi kapsamında katılımcılara yönlendirilmiş olan “alışanların yönetimsel kararlara katılması halinde, rekabetçi inovasyon çalışmalarının verimliliğinin ve etkililiğinin arttığını düşünüyor musunuz?” sorusuna katılımcıların tamamının evet etkinliği kesinlikle arttırdığını düşünüyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

### **3.11. TANIMLAYICI İSTATİSTİKİ VERİLER**

Bu bölümde değerlendirme kapsamında katılımcılardan toplanarak değerlendirmeye alınan verilerin ortalama ve standart sapma değerleri belirtilecektir. Kurumsal inovasyon stratejileri ve işletme performansı ölçekleri ayrı ayrı ele alınarak açıklanacaktır.

#### **3.11.1. Kurumsal İnovasyon Stratejileri leği Tanımlayıcı İstatistikî Verileri**

Aşağıda yer alan tabloda anket değerlendirmesine katılan katılımcıların kurumsal inovasyon stratejileri leğine vermiş oldukları yanıtların ortalamaları ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

**Tablo 5** Kurumsal İnovasyon Stratejileri İstatiksel Verileri

Soru No		N	Ortalama	Standart Sapma
11	İşletmemiz son 3 yıl içerisinde birçok yeni yönetim sistemi geliştirmiştir.	341	3,70	1,023
12	İşletmemizde her ürün için hammaddeden, ürünün teslimine kadar olan zamanı kayıt altında tutarız.	341	3,54	1,161
13	İşletmemizde daha önceki yıllara göre üretim yöntemlerinde değişiklikler var.	341	3,67	,930
14	İşletme faaliyetleriyle ilgili bir sorunu geleneksel yollarla çözemediğimizde yeni metotlar buluruz.	341	3,96	,783
15	İşletmemizde kullanılan bilgisayar destekli yazılımlar sayesinde üretimi daha kısa sürede tamamlayabiliyoruz	341	4,06	,949
16	İşletmemizde üretilmekte olan ürünler için teknolojik açıdan yüksek sayılabilecek araç ve gereçler kullanılıyor	341	3,96	,862
17	Son 3 yıl içerisinde, iş süreçlerimizde (işlerin yapılış şeklinde) patentli teknolojiler Ürettik	341	3,09	1,119
18	Ürünümüzü daha önce hammadde olarak farklı bir malzemeden ürettiyorduk şimdi ise yeni bir malzeme kullanıyoruz.	341	2,96	1,179
19	Ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesini pazara ilk biz sunduk.	341	3,32	1,120
20	İşletmemiz bünyesinde icat edilip üretilen en az bir ürünümüz vardır.	341	3,06	1,134
21	İşletmemizde üretilen ürünün farklı amaçlarla da kullanılan yeni bir modelini geliştirdik.	341	3,25	1,320
22	Ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesinin patenti işletmemize aittir.	341	2,74	1,320
23	Sektörde daha önceden var olan bir ürünü geliştirip yeni bir ürün olarak pazara sunuyoruz.	341	3,48	1,242
24	Yeni ürün ve hizmetlerimiz müşteriler tarafından çok yenilikçi bulunur.	341	3,58	1,102
25	İşletmemizde daha önce kullanılmamış olan dış kaynaklardan yararlanma (tedarik, ise alım, teknolojik destek, danışmanlık vb.) son zamanlarda kullanılmaktadır	341	3,35	1,260
26	Yeni ürün ve hizmetlerimiz, müşterilerimize yeni kullanım alanları getirdi.	341	3,54	1,133
27	İşletmemizin web sitesi üzerinden ürünün özelliklerini, kullanıldığı alanları, fiyatını vb. görmek mümkündür	341	3,09	1,401
28	İşletmemizde İSO 9001 gibi kalite yönetim sistemleri uygulanmaktadır	341	3,61	1,476
29	İşletmemizde satışları arttırmak amacıyla ürünün ambalajında, tasarımında veya fiyatında değişiklikler olmaktadır.	341	3,54	1,012
30	İşletmemizde ürünlerin tanıtımına ilişkin yeni yöntemler kullanılmaktadır.	341	3,64	,970
31	İşletmemizde daha önce kullanılan pazarlama yöntemi şimdikiinden farklıydı.	341	3,51	1,133

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında yabancı sermayeli teknoloji işletmelerinin kurumsal inovasyon strateji düzeylerini ölçebilmek adına katılımcılara yönlendirilmiş olan kurumsal inovasyon stratejileri ölçeği içerisinde yer alan ifadelerden alınan

cevaplar incelenmiştir. Ölçek içerisinde yer alan soruların ortalama ve standart sapmaları belirtilmiştir.

### 3.11.2. İşletme Performansı Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Veriler

Aşağıda yer alan tabloda anket değerlendirmesine katılan katılımcıların işletme performansı ölçeğine vermiş oldukları yanıtların ortalamaları ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

**Tablo 6** İşletme Performansı İstatistiksel Verileri

Soru No		N	Ortalama	Standart Sapma
32	İş görenlerin kendi arasındaki genel ilişkiler	341	3,80	,931
33	Yönetim ile iş görenler arasındaki ilişkiler	341	3,83	,808
34	İş gören verimliliği	341	3,87	,942
35	İş görenlerin işletmeye bağlılığı	341	4,03	,898
36	Personelin iş tatmini (memnuniyeti)	341	3,51	,947
37	İş gücü devir oranı	341	3,51	,757
38	Personelin işe devamsızlığı	341	3,22	1,039
39	Nitelikli iş görenleri işletmede tutabilme becerisi	341	3,74	,879
40	Nitelikli iş görenleri işletmeye çekme becerisi	341	3,70	,728
41	Müşterilerin memnuniyet düzeyi	341	3,87	,793
42	Müşteriye verilen hizmet kalitesi	341	4,22	,706
43	İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı	341	3,87	,976
44	Müşteri sadakati (tekrar müşteri oranı)	341	3,90	,778
45	Konuk şikâyetleri	341	2,80	1,149
46	Net kâr marjınız (net kâr/net satışlar x 100)	341	3,29	,923
47	İşletme gelirlerindeki son üç yıldır artış	341	3,35	,786
48	İşletme kârındaki son üç yıldır artış	341	3,48	,799
49	İşletme verimliliğindeki (net kar/sermaye x 100) son üç yıldır artış	341	3,48	,912
50	Genel olarak finansal performans	341	3,70	,771
51	İşletmemizde yaratılan istihdam seviyesi (istihdam edilen personel sayısı)	341	3,45	,911
52	İşletmemizin çevreye duyarlılık seviyesi (çevreyi koruma bilinci)	341	3,77	,706
53	Sunulan hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliği	341	3,83	,767
54	İşletmemizde tüketicilere sağlanan haklar	341	3,80	,644
55	Son üç yıldır masa döngü oranındaki artış	341	3,54	,797
56	Son üç yıldır satışlardaki artış	341	3,64	,786
57	Son üç yıldır pazar payındaki artış	341	3,51	,799
58	Son üç yıldır gelen müşteri sayısındaki artış	341	3,61	,940

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında yabancı sermayeli teknoloji işletmelerinin işletme performansı düzeylerini ölçebilmek adına katılımcılara yönlendirilmiş olan işletme performansı ölçeği içerisinde yer alan ifadelerden alınan cevaplar incelenmiştir. Ölçek içerisinde yer alan soruların ortalama ve standart sapmaları belirtilmiştir.

### 3.12. GÜVENİRLİK ANALİZİ

Güvenirlilik, belirlenen değişkenin yapılan ölçümlerdeki kararlılığıdır. Ölçülen değişkenin, ölçülme süreçlerinin aynı olması, aynı ölçütlerden faydalanılması ve sonuçların aynı olmasıdır. Rastlantısal yanılığın kurtulmuş olmasıdır. Güvenirlilik farklı yöntemlerle hesaplanır. Güvenirlilik analizinde  $\alpha$ 'nın alacağı değerlere göre testin güvenirlilik derecesine şu şekilde karar verilmektedir:

- $0,00 < \alpha < 0,40 \Rightarrow$  ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 < \alpha < 0,60 \Rightarrow$  ölçek düşük güvenirliliktir.
- $0,60 < \alpha < 0,80 \Rightarrow$  ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 < \alpha < 1,00 \Rightarrow$  ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Saha araştırmasına kullanılan iki anket literatürde yer alan anketlerden faydalanılarak oluşturulmuştur. Alınan sorular örneklem doğrultusunda güncellenmiş olup, anketlere ilişkin güvenirlilik çalışması yapılmıştır. Bu kapsamda her iki anketin güvenirliliğine ait veriler aşağıda yer almaktadır. Kullanılan ölçeklerin güvenirliliğini incelemek amacıyla Cronbach's Alpha analizi uygulanmıştır. Gerçekleştirilmiş olan tüm anket soruları ile yapılan güvenirlilik analizi sonucuna göre güvenirlilik katsayısı  $\alpha = 0,896$  olarak belirlenmiş ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 7** Güvenirlilik Analizi

	<b>Cronbach's Alpha</b>
<b>Kurumsal İnovasyon Stratejileri</b>	<b>,899</b>
Süreç İnovasyonu	,826
Ürün İnovasyonu	,904
Organizasyonel İnovasyon	,763
Pazar İnovasyonu	,862
<b>İşletme Performansı</b>	<b>,909</b>
Çalışan Boyutu	,861
Tüketici Boyutu	,748
Finansal Boyut	,877
Toplumsal Boyut	,791
Örgütsel Boyut	,763

Tablo 7’de güvenilirlik analiz sonuçları şunu göstermiştir. Kurumsal inovasyon stratejileri ölçeği 21 sorudan oluşmaktadır, güvenilirlik katsayısı;  $\alpha = ,899$  olarak bulunmuştur. Ayrıca kurumsal inovasyon stratejileri ölçeğinin alt ölçekleri ile yapılan güvenilirlik analizi sonuçları da sırası ile süreç inovasyonu  $a = ,826$ , ürün inovasyonu  $a = 904$ , organizasyonel inovasyon  $a = ,763$  ve Pazar inovasyonu  $a = ,862$  olarak bulunmuştur.

İşletme performansı ölçeği 27 sorudan oluşmaktadır, güvenilirlik katsayısı  $\alpha = ,909$  olarak ölçülmüştür. Ayrıca işletme performansı ölçeğinin alt ölçekleri ile yapılan güvenilirlik analizi sonuçları da sırası ile çalışan boyutu  $a = ,861$ , tüketici boyutu  $a = 748$ , finansal boyut  $a = ,877$ , toplumsal boyut  $a = ,791$  ve örgütsel boyut  $a = ,763$  olarak bulunmuştur.

### **3.13. FAKTÖR ANALİZLERİ**

Faktör analizi çoğu kez araştırmalarda kullanılan çok sayıdaki değişkenin aslında birkaç temel değişkenle ifade edilebilip edilemeyeceğinin merak edildiği durumlarda kullanılmaktadır. Özellikle sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda kullanılan ölçme araçları, bir konunun farklı yönleriyle ilgili sorular barındırmaktadır. Faktör analizi uygulanabilmek için bazı ön şartların karşılanmış olmasını gerektirmektedir.

#### **3.13.1. Kurumsal İnovasyon Stratejileri Faktör Analizi**

Faktör analizi yapılmadan önce mutlak suretle KMO ve Bartlett testlerinin yapılması gerekmektedir. Ancak bu testler birçok araştırmada kontrol edilmeden direkt olarak faktör analizi ile ölçekler ölçülmektedir. Veriler öncelikli olarak faktör analizine uygun olmadığı açısından incelenmelidir. Eğer küresellik testi olarak adlandırılan test uygun sonuçlar verir ise faktör analizine geçilmelidir.

KMO testi bir ölçüttür ve ölçeğin ne derecede uygun olduğunu belirtmektedir. 0,50 değerinden yüksek olması beklenmektedir. 0,50’nin altında olan değerler faktör analizine ve diğer tüm analizlere bu ölçeğin uygun olmadığını belirtmektedir.

Gerçekleştirilen KMO ve Bartlett testi sonucuna göre hizmet kalitesi ölçeğinin küresellik ölçütü ,796 olarak bulunmuş ve ölçeğin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.



**Tablo 8 Kurumsal İnovasyon Stratejileri Ölçeği Faktör Analizi**

No	Sorular	Ort.	Faktör Yükleri	Vary. (%)
<b>Süreç İnovasyonu</b>				
1 1	İşletmemiz son 3 yıl içerisinde birçok yeni yönetim sistemi geliştirmiştir.	3,71	,792	76,110
1 2	İşletmemizde her ürün için hammaddeden, ürünün teslimine kadar olan zamanı kayıt altında tutarız.		,799	
1 3	İşletmemizde daha önceki yıllara göre üretim yöntemlerinde değişiklikler var.		,831	
1 4	İşletme faaliyetleriyle ilgili bir sorunu geleneksel yollarla çözemediğimizde yeni metotlar buluruz.		,628	
1 5	İşletmemizde kullanılan bilgisayar destekli yazılımlar sayesinde üretimi daha kısa sürede tamamlayabiliyoruz		,746	
1 6	İşletmemizde üretilmekte olan ürünler için teknolojik açıdan yüksek sayılabilecek araç ve gereçler kullanılıyor		,713	
1 7	Son 3 yıl içerisinde, iş süreçlerimizde (işlerin yapılış şeklinde) patentli teknolojiler Ürettik		,839	
<b>Ürün İnovasyonu</b>				
1 8	Ürünümüzü daha önce hammadde olarak farklı bir malzemeden ürettiğimizde şimdi ise yeni bir malzeme kullanıyoruz.	3,20	,736	58,412
1 9	Ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesini pazara ilk biz sunduk.		,789	
2 0	İşletmemiz bünyesinde icat edilip üretilen en az bir ürünümüz vardır.		,787	
2 1	İşletmemizde üretilen ürünün farklı amaçlarla da kullanılan yeni bir modelini geliştirdik.		,791	
2 2	Ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesinin patenti işletmemize aittir.		,683	
2 3	Sektörde daha önceden var olan bir ürünü geliştirip yeni bir ürün olarak pazara sunuyoruz.		,900	
2 4	Yeni ürün ve hizmetlerimiz müşteriler tarafından çok yenilikçi bulunur.		,782	
<b>Organizasyonel İnovasyon</b>				
2 5	İşletmemizde daha önce kullanılmamış olan dış kaynaklardan yararlanma (tedarik, ise alım, teknolojik destek, danışmanlık vb.) son zamanlarda kullanılmaktadır	3,40	,784	66,348
2 6	Yeni ürün ve hizmetlerimiz, müşterilerimize yeni kullanım alanları getirdi.		,801	
2 7	İşletmemizin web sitesi üzerinden ürünün özelliklerini, kullanıldığı alanları, fiyatını vb. görmek mümkündür		,757	
2 8	İşletmemizde ISO 9001 gibi kalite yönetim sistemleri uygulanmaktadır		,824	
<b>Pazar İnovasyonu</b>				
2 9	İşletmemizde satışları arttırmak amacıyla ürünün ambalajında, tasarımında veya fiyatında değişiklikler olmaktadır.	3,56	,798	77,327
3 0	İşletmemizde ürünlerin tanıtımına ilişkin yeni yöntemler kullanılmaktadır.		,889	
3 1	İşletmemizde daha önce kullanılan pazarlama yöntemi şimdikinden farklıydı.		,791	
<b>KMO ve Bartlett</b>				
<b>KMO</b>				74,119
<b>Bartlett</b>		<b>Ki Kare</b>	73,600	
		<b>n</b>	21	
		<b>Sig.</b>	,000	

Faktör analizine göre kurumsal inovasyon stratejileri ölçeği 21 maddeli dört boyutlu bir yapı teşkil etmektedir. Kurumsal inovasyon stratejileri ölçeği; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve Pazar inovasyonu olarak alt faktörlere ayrılmıştır. Kurumsal inovasyon stratejileri ölçeğinin 11,12,13,14,15,16 ve 17. soruları süreç inovasyonu alt ölçeğini, 18, 19, 20, 21, 22, 23 ve 24. soruları ürün inovasyonu alt ölçeğini, 25, 26, 27 ve 28. soruları organizasyonel inovasyon alt ölçeğini ve son olarak 29, 30 ve 31. soruları Pazar inovasyonu alt ölçeğini oluşturmaktadır. Kurumsal inovasyon stratejileri ölçeği faktör yükleri 0,628 ile 0,900 arasında değişen 21 maddenin açıkladığı varyans oranı ise %74,11 olarak bulunmuştur.

### **3.13.2. İşletme Performansı Faktör Analizi**

Faktör analizi yapılmadan önce mutlak suretle KMO ve Bartlett testlerinin yapılması gerekmektedir. Ancak bu testler birçok araştırmada kontrol edilmeden direkt olarak faktör analizi ile ölçekler ölçülmektedir. Veriler öncelikli olarak faktör analizine uygun olmadığı açısından incelenmelidir. Eğer küresellik testi olarak adlandırılan test uygun sonuçlar verir ise faktör analizine geçilmelidir.

KMO testi bir ölçüttür ve ölçeğin ne derecede uygun olduğunu belirtmektedir. 0,50 değerinden yüksek olması beklenmektedir. 0,50'nin altında olan değerler faktör analizine ve diğer tüm analizlere bu ölçeğin uygun olmadığını belirtmektedir.

Gerçekleştirilen KMO ve Bartlett testi sonucuna göre hizmet kalitesi ölçeğinin küresellik ölçütü ,903 olarak bulunmuş ve ölçeğin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 9 İşletme Performansı Ölçeği Faktör Analizi**

No	Sorular	Ort.	Faktör Yükleri	Varyans (%)
<b>Çalışan Boyutu</b>				
32	İş görenlerin kendi arasındaki genel ilişkiler	3,69	,845	58,751
33	Yönetim ile iş görenler arasındaki ilişkiler		,816	
34	İş gören verimliliği		,843	
35	İş görenlerin işletmeye bağlılığı		,864	
36	Personelin iş tatmini (memnuniyeti)		,705	
37	İş gücü devir oranı		,686	
38	Personelin işe devamsızlığı		,775	
39	Nitelikli iş görenleri işletmede tutabilme becerisi		,826	
40	Nitelikli iş görenleri işletmeye çekme becerisi		,843	
<b>Tüketici Boyutu</b>				
41	Müşterilerin memnuniyet düzeyi	3,73	,734	57,948
42	Müşteriye verilen hizmet kalitesi		,733	
43	İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı		,803	
44	Müşteri sadakati (tekrar müşteri oranı)		,793	
45	Konuk şikâyetleri		,715	
<b>Finansal Boyut</b>				
46	Net kâr marjınız (net kâr/net satışlar x 100)	3,46	,748	60,416
47	İşletme gelirlerindeki son üç yıldır artış		,625	
48	İşletme kârındaki son üç yıldır artış		,903	
49	İşletme verimliliğindeki (net kar/sermaye x 100) son üç yıldır artış		,823	
50	Genel olarak finansal performans		,774	
<b>Toplumsal Boyut</b>				
51	İşletmemizde yaratılan istihdam seviyesi (istihdam edilen personel sayısı)	3,71	,728	71,218
52	İşletmemizin çevreye duyarlılık seviyesi (çevreyi koruma bilinci)		,893	
53	Sunulan hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliği		,740	
54	İşletmemizde tüketicilere sağlanan haklar		,855	
<b>Örgütsel Boyut</b>				
55	Son üç yıldır masa döngü oranındaki artış	3,58	,773	59,974
56	Son üç yıldır satışlardaki artış		,902	
57	Son üç yıldır pazar payındaki artış		,901	
58	Son üç yıldır gelen müşteri sayısındaki artış		,719	
<b>KMO ve Bartlett</b>				
<b>KMO</b>				78,756
<b>Bartlett</b>	<b>Ki Kare</b>		75,442	
	<b>n</b>		27	
	<b>Sig.</b>		,000	

Faktör analizine göre işletme performansı ölçeği 27 maddeli beş boyutlu bir yapı teşkil etmektedir. İşletme performansı ölçeği; çalışan boyutu, tüketici boyutu, finansal boyut, toplumsal boyut ve örgütsel boyut olarak alt faktörlere ayrılmıştır. İşletme performansı ölçeğinin 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 ve 40. soruları çalışan boyutu alt ölçeğini, 41, 42, 43, 44 ve 45. soruları tüketici boyutu alt ölçeğini, 46, 47, 48, 49 ve 50. soruları finansal boyut alt ölçeğini, 51, 52, 53 ve 54. soruları toplumsal boyut alt ölçeğini ve son olarak geriye kalan 55, 56, 57 ve 58. soruları örgütsel boyut alt ölçeğini oluşturmaktadır. İşletme performansı ölçeği faktör yükleri 0,625 ile 0,903 arasında değişen 27 maddenin açıkladığı varyans oranı ise %79,12 olarak bulunmuştur.



### 3.14. KORELASYON ANALİZİ

Araştırmanın bu kısmınındı, yabancı sermayeli teknoloji işletmelerini kurumsal inovasyon stratejilerinin işleme performanslarına olan etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır. Korelasyon analizi ile ölçekler arasındaki ilişkiyi yönü ve düzeyi belirlenmeye çalışılacaktır. Ölçekler arasındaki ilişkilerin ve hipotezlerin test edilebilmesi için regresyon analizi gerçekleştirilecektir.

**Tablo 10** Hizmet Kalitesi ile Kurumsal İmaj Arasındaki Korelasyon Analizi

	Kurumsal İnovasyon	Süreç İnovasyonu	Ürün İnovasyonu	Organizasyonel İnovasyon	Pazar İnovasyonu	İşletme Performansı	Çalışan Boyutu	Tüketici Boyutu	Finansal Boyut	Toplumsal Boyut	Örgütsel Boyut
Kurumsal İnovasyon Stratejileri	1										
Süreç İnovasyonu	,452*	1									
Ürün İnovasyonu	,459*	,455*	1								
Organizasyonel İnovasyon	,519*	,492*	,479*	1							
Pazar İnovasyonu	,618*	,591*	,519*	,597*	1						
İşletme Performansı	,796*	,665*	,668*	,666*	,615*	1					
Çalışan Boyutu	,408*	,438*	,441*	,492*	,574*	,637*	1				
Tüketici Boyutu	,814*	,780*	,792*	,790*	,793*	,786*	,749*	1			
Finansal Boyut	,902*	,826*	,856*	,841*	,847*	,776*	,841*	,888*	1		
Toplumsal Boyut	,597*	,512*	,529*	,556*	,598*	,652*	,489*	,692*	,810*	1	
Örgütsel Boyut	,873*	,757*	,772*	,801*	,748*	,757*	,728*	,749*	,899*	,777*	1

Tablo 10'u detaylı olarak incelediğimiz de katılımcıların, kurumsal inovasyon stratejileri alt boyutları ile işletme performansı arasında ,796 oranında pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kurumsal inovasyon stratejilerinin alt boyutlarını oluşturan süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu ile işletme performansı arasında da pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde işleme performansı alt ölçeklerini oluşturan çalışan boyutu, tüketici boyutu, finansal boyut, toplumsal boyut ve örgütsel boyut ile kurumsal inovasyon stratejileri ve alt ölçekleri arasında da pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle kurumsal inovasyon stratejileri ve alt boyutları ile işletme performansı ve alt boyutları arasında pozitif yönlü orta ve yüksek düzeyde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür.

### **3.15. REGRESYON ANALİZİ**

Regresyon analizinde istatistiksel önem ve anlam belirlenmeye çalışıldığından değer olarak significant (sig.) değeri kullanılmaktadır. Significant kelimesinin Türkçe karşılığı ise önemli anlamına gelmektedir. Birçok analizde p değeri olarak adlandırılan değer regresyon analizinde karşımıza Sig olarak çıkmaktadır. Sig değeri istatistiksel anlamlılığın varlığının ve varsa da var olan farklılığın kanıtının düzeyinin belirlenmesi amacı ile kullanılan bir değerdir. Regresyon analizi 0,05 düzeyinde anlamlı olabilecek değerler ile gerçekleştirilmiştir.

Tablo 11 kapsamında işletme performansı ölçeği ile kurumsal inovasyon stratejileri ölçeği arasında regresyon analizine yer verilmiştir. Öncelikli olarak  $r^2$  ve  $p$  değerleri belirtilmiş ardından ise Sig değerleri belirtilerek H1, H1a, H1b, H1c ve H1d hipotezleri sınanmıştır.

**Tablo 11** Kurumsal İnovasyon Stratejileri Ölçeği ile İşletme Performansı Ölçeği Arasında Regresyon Analiz Tablosu

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Standart Tahmini Hata	
1	,679 <sup>a</sup>	,437	,431	54,319	,45126	
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,482	,218		6,480	,000
	Süreç İnovasyonu	,139	,055	,177	2,698	,081
	Ürün İnovasyonu	,108	,064	,115	1,747	,006
	Organizasyonel İnovasyon	,199	,067	,206	3,169	,003
	Pazar İnovasyonu	,080	,044	,128	1,968	,019

Modeldeki R2 değerine göre; kurumsal inovasyon stratejileri ve dört alt faktörü bağımlı değişken olan işletme performansının %43,7'sini açıklamaktadır. Tablo 4.10'daki verilere bakıldığında, modelin veriye uyumu istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir.  $R^2 = ,43$ ,  $F = 54,31$ ,  $p = ,000$ , çoklu regresyon analizinde kurumsal inovasyon stratejilerinin dört alt değişkeni işletme performansı puanlarını istatistiksel bakımdan anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

Tablo 4.10'dan hareketle süreç inovasyonu alt faktörü dışında kurumsal inovasyon stratejilerinin işletme performansını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Yabancı sermayeli teknoloji işletmelerinde işletme performansının artırılmasında kurumsal inovasyon stratejilerine ciddi derecede önem verildiği gözlenmiştir. Bu bilgiler ışığında araştırmamızın başında belirlemiş olduğumuz H1, H1b, H1c ve H1d hipotezleri kabul edilmiş yalnızca H1a hipotezi red edilmiştir.

Tablo 12 kapsamında kurumsal inovasyon stratejileri ölçeği ile işletme performansı ölçeği arasında regresyon analizine yer verilmiştir. Öncelikli olarak r2 ve p değerleri belirtilmiş ardından ise Sig değerleri belirtilerek H1e, H1f, H1g, H1h ve H1i hipotezleri sınanmıştır.

**Tablo 12** İşletme Performansı Ölçeği ile Kurumsal İnovasyon Stratejileri Ölçeği Arasında Regresyon Analiz Tablosu

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Standart Tahmini Hata	
1	,517 <sup>a</sup>	,482	,480	47,543	,34810	
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,482	,203		5,465	,000
	Çalışan Boyutu	,124	,040	,162	2,683	,001
	Tüketici Boyutu	,093	,049	,100	1,732	,044
	Finansal Boyut	,184	,052	,191	3,154	,013
	Toplumsal Boyut	,065	,029	,113	1,953	,027
	Örgütsel Boyut	,057	,039	,125	1,249	,030

Modeldeki R2 değerine göre; işletme performansı ve beş alt faktörü bağımlı değişken olan kurumsal inovasyon stratejilerinin %48,2'sini açıklamaktadır. Tablo 4.11'deki verilere bakıldığında, modelin veriye uyumu istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. R2 = ,48, F = 47,54, p = ,000, çoklu regresyon analizinde işletme performansının beş alt değişkeni kurumsal inovasyon stratejileri puanlarını istatistiksel bakımdan anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

Tablo 12'den hareketle işletme performansı ölçeğinin tüm alt faktörlerinin kurumsal inovasyon stratejilerini pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Yabancı sermayeli teknoloji işletmelerinde kurumsal inovasyon stratejilerinin uygulanması ile birlikte işletme performansının arttırıldığı gözlemlenmiştir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın başında belirlemiş olduğumuz H1e, H1f, H1g, H1h ve H1i hipotezleri kabul edilmiştir.



### 3.16. HİPOTEZLER VE SONUÇLARI

Gerçekleştirilen analizler sonrası istatistik tekniği kullanılarak incelenen hipotezlere ilişkin değerlendirme sonuçları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

**Tablo 13** Değerlendirme Sonucunda Hipotezler

Hipotezler	Durumu
H1: Kurumsal inovasyon stratejileri ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul Edildi
H1a: Süreç inovasyonu ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.	Red Edildi
H1b: Ürün inovasyonu ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul Edildi
H1c: Organizasyonel inovasyon ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul Edildi
H1d: Pazar inovasyonu ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul Edildi
H1e: Kurumsal inovasyon stratejileri ile çalışan boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul Edildi
H1f: Kurumsal inovasyon stratejileri ile tüketici boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul Edildi
H1g: Kurumsal inovasyon stratejileri ile finansal boyut arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul Edildi
H1h: Kurumsal inovasyon stratejileri ile toplumsal boyut arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul Edildi
H1i: Kurumsal inovasyon stratejileri ile örgütsel boyut arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul Edildi

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İnovasyon, girişimciliğin belli bir fonksiyonudur. İnovasyon, girişimcinin yeni kaynaklar oluşturarak refah üretmesi veya mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak refah üretmesidir. Çağdaş yönetim yaklaşımları çerçevesinde inovasyon yönetimine ilişkin bilgi ve bulgular kurumsal işletmelerde daha rahat uygulanabilecek alanlar bulabilmektedir. Gelişen teknoloji ile birlikte işletmelerin yönetim ve strateji anlayışlarının inovasyon yönetimi çerçevesinde mal ve hizmet üreten, rekabetçi, hızlı ve esnek hareket edebilen değişim ve dönüşümlere uyum sağlayan bir yapıya kavuşturulması mümkün görülmektedir.

Günümüzde rekabet avantajının belirleyicisi artık yalnızca maliyetler değildir. Pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı, ürün ömürlerindeki kısaltmalar, ürün ve hizmet kalitesi, tasarım, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi, yeni yönetim ve organizasyon modelleri gibi pek çok faktörde işin içinde ve maliyetlerden çok daha önemlidir. İşte tüm bu etkenler inovasyon yapmayı gerektirmektedir. Yeni pazarlara girmenin, var olan pazar payını yükseltmenin ve rekabet gücünü artırmanın yolu da kurumsal inovasyon stratejilerini doğru bir şekilde uygulayabilmekten geçmektedir.

İnovasyon bireysel ve toplumsal ihtiyaçların daha iyi bir düzeyde karşılanmasını da sağlamaktadır. İnovasyon girişimcilik ruhu için de esastır. Her yeni girişim ne de olsa belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda doğmaktadır. Dahası, bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır. Tüm işletmeler ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürebilmek ve işletme performanslarını arttırabilmek için yeni fikirleri hızla teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorundadırlar.

Gerçekleştirilmek istenen çalışmanın asıl amacı yabancı sermayeli teknoloji işletmelerinde kurumsal inovasyon stratejilerinin uygulanmasının işletmelerin performanslarına olan etkilerinin incelenmesidir. Araştırmanın amacına uygun olarak kurumsal inovasyon stratejilerinin işletme performansına etkisini inceleyebilmek adına kurumsal inovasyon stratejileri ölçeği ve işletme performansı ölçeğinden faydalanılmıştır.

Yabancı sermayeli teknoloji işletmelerinin kurumsal inovasyon stratejilerini uygulamasının işletme performansını ne derecede etkilediği bu çalışma ile incelenmek istenmiştir. Daha önce farklı araştırmacılar tarafından kurumsal inovasyon stratejileri incelenmiş olmasına rağmen alt faktörler bazında inceleme bu

çalışma ile ilk olacaktır. Bu sebeple yapılan çalışmanın önemi daha da artmış durumdadır. Gelecek dönemlerde bu konu üzerine çalışma yapmak isteyen farklı araştırmacılara bu çalışmanın bir ışık niteliğinde olması hedeflenmektedir.

Araştırmanın evrenini İstanbul il sınırları içerisinde faaliyet gösteren yabancı sermayeli teknoloji firmaları oluşturmaktadır. Yabancı sermayeli teknoloji firmalarında çalışan tüm kişilere anket formlarının ulaştırılmasının mümkün olmamasından dolayı evreni temsil edebilmesi adına 350 kişilik bir örneklem grubuna anket uygulanmıştır. Ancak katılımcılar arasından 9'unun formları eksik doldurulduğundan çalışmanın güvenilirliğini ve sonuçlarını etkileyebileceği düşünülerek çalışmadan çıkartılmasına karar verilmiş ve örneklem grubu 341 kişi olarak belirlenmiştir. Belirlenen örneklem grubunun evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

Gerçekleştirilen çalışmada veri çözümleme yöntemi olarak SPSS paket programı kullanılmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler öncelikli olarak Excel dosyası olarak kaydedilmiş ve SPSS'e aktarılmıştır. Elde edilen veriler analize uygun hale getirilerek çeşitli çıkarımlarda bulunulmuştur.

Gerçekleştirilmiş olan çalışmada araştırmaya başlamadan önce kurumsal inovasyon stratejileri ve işletme performansı arasında kurulan hipotezler test edilmiştir. Gerçekleştirilmiş olan güvenilirlik, faktör, korelasyon ve regresyon analizleri dışında yalnızca süreç inovasyonu ile işletme performansı arasında bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Onun dışında ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazar inovasyonu ile işletme performansı arasında yüksek düzeyde pozitif eğilimli bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Aynı şekilde işletme performansı boyutlarını oluşturan çalışan boyutu, tüketici boyutu, finansal boyut, toplumsal boyut ve örgütsel boyut ile kurumsal inovasyon stratejileri arasında da yüksek düzeyde pozitif eğilimli bir ilişki tespit edilmiştir.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

AKED Jody, MARKS Nic ve CARDON Corrina, **Five Ways To Well-Being: The Evidence**. London: New Economics Foundation, 2008.

AKGÜ Ali ve Çevik Osman, **İstatistiksel Analiz Teknikleri**, Emek Ofset, Ankara, 2003.

BAKAN İsmail, **Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2011.

BULLOUGH Robert, **Hope, Happiness, Teaching, And Learning**. New Understandings Of Teacher's Work. Springer: Netherlands, 2011.

DUTTON Johanna ve RAGİNS Brifing, **Exploring Positive Relationships at Work**. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

GÜLLÜOĞLU Özlem, **Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık**. Konya: Eğitim Kitabevi, 2011.

GÜMÜŞ Sefer ve SEZGİN Beşir, **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**. İstanbul: Hiperlink, 2012.

GÜNEY Semih, **Örgütsel Davranış**. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2015.

KRAUSE Annabelle, **Happiness and Work. Institute for the Study of Labor Iza Discussion Paper**, No.8435, Germany, 2014.

PRYCE Jones, **Happiness at work. Maximizing Your Psychological Capital For Success**. John Wiley and Sons, 2011.

TATLİDİL Hatice, **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz**, Cem Ofset, Ankara, 1996.

### Makaleler

ABRAHAM Smith, "Factors Influencing Workplace Happiness Among Employees İn Software Companies İn Bangalore". **International Journal Of Research İn Applied Management Science And Technology**, II (I), 2015.

AKSOY Lale, "Does loyalty span domains? Examining the relationship between consumer loyalty, other loyalties and happiness". **Journal of Business Research**, 68(12), 2015, s.2464-2476.

- AŞAN Ömer ve ÖZYER Kamil, "Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma". **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13 (3), 2008, s.129-151.
- BAĞCI Zeyyat, "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme". **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 9 (19), 2013, s.163-184.
- BAKAN İbrahim ve BÜYÜKBEŞE Talat, "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması". **Akdeniz İİBF Dergisi**, 7, 2004, s.1-30.
- BAYRAM Levent, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık". **Sayıştay Dergisi**, (59), 2005, s.125-139.
- BAYSAL Can ve PAKSOY Mahmut, "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli". **İşletme Fakültesi Dergisi**, 28 (1), 1999, s.7-15.
- BOGLER Rihanna, "The Influence Of Leadership Style On Teacher Job Satisfaction". **Educational Administration Quqrterly**, 37(5), 2001, s.662-683.
- BRANDSTATTER Halleng, "Pleasure Of Leisure-Pleasure Of Work: Personality Makes The Differences". **Personality and Individual Differences**, 1994, s.931-946.
- CHUKWUEMEKA Okawawa, "Environmental Influence On Academic Performance Of Secondary School Students İn Port Harcourt Local Government Area Of Rivers State". **Journal Of Economics And Sustainable Development**, 14(12), 2013, s.34-38.
- ÇEKMECELİOĞLU Halim, "Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma". **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 20 (2), 2006, s.295-310.
- ÇÖL Gamze ve GÜL Haluk, "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama". **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 19 (1), 2005, s.291-306.

- DANNA Karan ve GRİFFİN Rudolph, "Health And Well-Being In The Workplace: A Review And Synthesis Of The Literatüre". *Journal Of Management*, 25(3), 1999, s.357-384.
- DEMİR Kamil, "Relations between Teachers, Organizational Justice Perceptions and Organizational Commitment and Job Satisfaction in The School: A Meta Analysis". *International Journal of Human Sciences*, 13 (1), 2016, s.1408-1417.
- DEMİREL Yakup, "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Yönetim ve Ekonomi" *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 2008, s.179-194
- DİENER Elite, "Subjective Wellbeing: The Science Of Happiness And A Proposal For A National Index". *American Psychological Association*, 55, 2000, s.34-43.
- DOĞAN Salih ve KILIÇ Sami, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:29, 2007, s.37-61.
- EASTERLİN Allien, "A Puzzle For Adaptive Theory", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 56, 2005, s.513-521.
- FİELD Lyndsay ve BÜTENDACH Johanna, "Happiness, Work Engagement and Organisational Commitment of Support Staff at A Tertiary Education Institution in South Africa". *Sa Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 2011, s.1-10.
- FİŞHER Dennise, "Happiness At Work". *International Journal Of Management Reviews*, 12(4), 2010, s.384-412.
- FREY Bruma ve STUTZER Amulra, "Testing Theories of Happiness, Working Paper Series. Institute for Empirical Research in Economics", *University of Zürich* 147, 2003, s.1-23.
- GAVİN Harrison ve Mason Oxana, "The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace". *Organizational Dynamics*, 33(4), 2004, s.379-392.
- GRAHAM Crowth, "The Economics Of Happiness". *World Economics*, 6(3), 2005, s.41-55.
- GUPTA Vedit, "Importance of Being Happy at Work". *International Journal of Research and Development-A Management Review*, 1(1), 2012, s.19.

- HELLIWELL Frey, "Social Norms, Happiness, And The Environment", ***Closing the circle. Sustainability: Science, Practice and Policy***, 2014, s.10.
- İŞCAN Ömer, "Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi". ***Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi***, 60 (1), 2005, s.150.
- JONES Price, "Happiness at Work". ***Maximizing Your Psychological Capital For Success***, 2010, s.187-188.
- KANTER Mathias, "Commitment And Social Organizations: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities". ***American Sociological Review***, 33(4), 1968, s.499-517.
- KARAKOÇ Nevzat, "Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler". ***Kurgu Dergisi***, (6), 1989, s.81-90.
- KAYA Nüvit ve SELÇUK Suzan, "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?", ***Doğuş Üniversitesi Dergisi***, 8 (2), 2007, s.175-190.
- KALYONCU Enes, İsmailoğlu Ahmet, Süzen Ekrem, "Sürdürülebilirlik, Yalın Üretim, Verimlilik Ve Yalınlık Kavramlarının Uygulamaları", International Refereed Journal of Research on Economics Management, vol.12, pp.68 -87, 21488207, 2017
- KESEBİR Price ve DIENER Elite, "In Pursuit Of Happiness: Empirical Answers To Philosophical Questions". ***Perspectives on Psychological Science***, 3, 2008, s.117-125.
- KOÇ Hakan, "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi". ***Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi***, 8 (28), 2009, s.200-211.
- LUCAS Ruanda, "Adaptation And The Set Point Model Of Subjective Well-Being. Does Happiness Change After Major Life Events?", ***Current Directions in Psychological Science***, 16, 2007, s.75-79.
- MATTHIAS Block ve BRUNO Franc, "Being Independent Raises Happiness At Work". ***Swedish Economic Policy Review***, 11(2), 2004, s.95-134.
- MEYER Allen, "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment". ***Human Resource Management Review***, 1(1), 1991, s.61-89.
- MICHAEL Ford, "Development of a Program to Increase Personal Happiness". ***Journal of Counseling Psychology***, 1 (6), 1997, s.511-521.

- PENLEY Leonardo ve GOULD Smith, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt 9, 1988, s.43-59.
- SACHAU Daniel, "Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg", **Positive Psychology Movement Human Resource Development Review**, 6, 2007, s.377-393.
- SALANCIK Growth, "**Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief, New Directions in Organization Behavior**", *Illionis.St. Clair Press*, 1977, s.87.
- SARGENT Talent ve Hannum Emen, "Keeping Teachers Happy: Job Satisfaction Among Primary School Teachers In Rural Northwest China". **Comparative Education Review**, 49(2), 2005, s.173-204.
- SELIGMAN Michael ve Csikszentmihalyi Mark, "Positive Psychology: An Introduction". **Flow and The Foundations Of Positive Psychology**, 279-298, Springer: Netherlands, 2014, s.19.
- STEPHENS Dawley, "Director Role Potential As Antecedents Of Normative And Affective Commitment On Nonprofit Boards". **International Journal of Organizational Analysis**, 12(4), 2004, s.395.
- SÜZEN Ekrem, ABAY Perihan, "Türk Yapım Şantiyelerinde İsrar Kavramı ve Çözüm Önerileri", *International Journal Of Academic Value Studies*, vol.4, pp.589 - 597, 2149-8598, 2018
- SÜZEN EKREM, "Contribution to the Organization of the Corporate Social Responsibility Practices: The Case Study of PTT", *International Journal of Academic Value Studies*, vol.3, pp.261 -269, 2149-8598, 2017
- ŞENGÜL Rıza, "Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar". **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 14(2), 2007, s.257-273.
- TERZİ Adem ve KURT Tarık, "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi", **Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:33, Sayı:166, 2005, s.104.
- ULUKAPI Hasan ve BEDÜK Ali, "Örgütsel Adaletin İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya'da Bir Araştırma". **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 7 (31), 2014, s.771-778.



VEENHOVEN Ridding, "Is Happiness A Trait? Tests Of The Theory That A Better Society Does Not Make People Any Happier". ***Social Indicators Research***, 1994, s.32.

WARR Pringles, "Happiness and Mental Health". ***The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice***, 2017, s.57-74.

YAMAN Erkan, "İşyerinde Psikoşiddet, Motivasyon ve Huzur: Öğretmenler Çok Şey Mi Bekliyor? Psikoşiddet Mağduru Öğretmenler Üzerine". ***Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi***, 7(1), 2010, s.1136-1151.

YAZICIOĞLU İbrahim ve TOPALOĞLU Galip, "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", ***İşletme Araştırmaları Dergisi***, 1/1 2009, s.3-16.

ZHOU Smith ve QIU Lee, "The Differences of Factors Influencing Employees' Happiness Comparison Based on Enterprise Ownership". ***American Journal of Industrial and Business Management***, 3(08), 2013, s.719.

#### **Tezler**

AHMADI Faruk, Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Erzurum: Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014 (***Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi***)

BAKIRCI Bilal, Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İş Gören Performansı Üzerindeki Etkileri, Muğla MSKÜ SBE Turizm İşletmeciliği ABD, Doktora Tezi, 2016 (***Yayımlanmış Doktora Tezi***)

BULUT Ayhan, Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Mutluluk Algılarının İncelenmesi: Bir Norm Çalışması, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2015 (***Yayımlanmış Doktora Tezi***)

CENGİZ Ayşe, Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001 (***Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi***)

ÇELEBİ Mehmet, Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009 (***Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi***)

- ÇÖP Selim, Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama, Ankara: Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**
- DİKMEN Bahar, Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**
- FAPİNYO Crown, Happiness at Work of Employee at Quality Ceramic Company Limited, Lampang Province. 2009, **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**
- GÜNDOĞAN Turgut, Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009 **(Uzmanlık Yeterlilik Tezi)**
- HUANG Huang, Workplace happiness: Organizational role and the reliability of self-reporting, 2016 **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**
- KAWANO Ongkano, Relationships between personal factors, self esteem, work environment, and joy at work of staff nurses, private hospitals, Bangkok Metropolis, 2006 **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**
- KAYA Orhan, Örgütsel bağlılık: Emniyet genel müdürlüğü merkez biriminde bir uygulama, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara, 2007 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**
- MAENAPOTHÍ Raulph, Happiness in the Workplace Indicator. Human Resource Development, National Institute of Development Administration, 2007 **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**
- NAZLI Murat, Hizmet Sektöründe Kurumsal Yönetimin İşte Mutluluk Üzerine Etkisi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015 **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**
- POOPANİT Allen, Happiness at work index of personnel of the Office of the Rector Thammasat University, 2008 **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**
- TANER Bilal, Büyük Otellerde Yönetim Biçimlerinin Personel Üzerindeki Etkileri ve Yöneticilerin Personele Yaklaşımlarında Bir Sistem Önerisi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 1993 **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**

## İnternet Kaynakları

JOHN Burton, Creating healthy workplaces. Industrial Accident Prevention Association, 2004, Ulaşılabilir URL:

[www.iapa.ca/pdf/2004\\_HWP\\_Healthy\\_Workplace\\_FINAL.pdf](http://www.iapa.ca/pdf/2004_HWP_Healthy_Workplace_FINAL.pdf), (Erişim Tarihi: 16.04.2019)

MARK Rowicki, U.S. Department of Education, 1999, Ulaşılabilir URL: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED432830.pdf>, (Erişim Tarihi: 16.04.2019)

OECD (2013). Better Life Index - How's Life? Focusing on People. Retrieved June 20, 2014, Ulaşılabilir URL:

<http://www.oecdbetterlifeindex.org/blog/howslifefocusingonpeople.html>,  
(Erişim Tarihi: 12.04.2019)

SOLDADO Andrew, Smiles: The differentiating quotient for happiness at work, 2011, Ulaşılabilir URL:

<http://www.happiestminds.com/whitepapers/smiles-differentiatingquotie.pdf>,  
(Erişim Tarihi: 15.04.2019)

TDK (2016) Ulaşılabilir URL:

<http://www.tdk.gov.tr/index.php?option>, (Erişim Tarihi:11.03.2019)

## 10. EKLER

**ANKET: KURUMSAL İNOVASYON STRATEJİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ: BİR UYGULAMA****EK-A Demografik Veriler**

1. Cinsiyetiniz.,
  - a. Kadın
  - b. Erkek
2. Yaşınız.
  - a. 18-24 ( )
  - b. 25-34 ( )
  - c. 35-44 ( )
  - d. 45 ve üstü ( )
3. Eğitim Durumunuz.
  - a. İlköğretim ( )
  - b. Lise ( )
  - c. Üniversite ( )
  - d. Yüksek Lisans ( )
  - e. Doktora ( )
4. Medeni Haliniz.
  - a. Evli
  - b. Bekar
  - c. Boşanmış ( )
5. Mesleğiniz
  - a. Üst Düzey Yönetici ( )
  - b. Müdür ( )
  - c. Ofis personeli ( )
  - d. İmalat veya hizmet personeli ( )
  - e. Güvenlik ( )
6. Kurumdaki Hizmet Yılıınız.
  - a. 0-3 yıl ( )
  - b. 3-8 yıl ( )
  - c. 8-13 yıl ( )
  - d. 13-18 yıl ( )
  - e. 19 yıl ve üstü ( )
7. İş yerinizde insan sermayesinin fikirlerine verilen önem, işletmenizin performansının artmasına katkıda bulunur mu?
  - a. Evet
  - b. Hayır
8. İş yerinizde tüketicinin beklentilerine verilen önem, işletmenin finansal performansının artmasına neden olur mu?
  - a. Evet
  - b. Hayır
9. İş yerinizde çalışanlar, yönetsel kararlara yeterince katılıyor mu?
  - a. Evet
  - b. Hayır
10. Çalışanların yönetsel kararlara katılması halinde, rekabetçi inovasyon çalışmalarının verimliliğinin ve etkililiğinin arttığını düşünüyor musunuz?
  - a. Evet
  - b. Hayır

EK-B İnovasyon Ölçeği<sup>160</sup>

Bu bölüm entelektüel sermayenin dört boyutuna ilişkin toplam 21 sorudan oluşmaktadır. Lütfen kurumunuzun bir temsilcisi olarak, kurumunuzun bugünkü durumunu kendinize göre düşünerek (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) 1-5 arasında bir ölçeği seçip cevaplayınız. Lütfen her soruya tek cevap veriniz ve her soruyu cevaplayınız					
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>SÜREÇ İNOVASYON</b>					
1. İşletmemiz son 3 yıl içerisinde birçok yeni yönetim sistemi geliştirmiştir.	1	2	3	4	5
2. İşletmemizde her ürün için hammaddeden, ürünün teslimine kadar olan zamanı kayıt altında tutarız.	1	2	3	4	5
3. İşletmemizde daha önceki yıllara göre üretim yöntemlerinde değişiklikler var.	1	2	3	4	5
4. İşletme faaliyetleriyle ilgili bir sorunu geleneksel yollarla çözemediğimizde yeni metotlar buluruz.	1	2	3	4	5
5. İşletmemizde kullanılan bilgisayar destekli yazılımlar sayesinde üretimi daha kısa sürede tamamlayabiliyoruz	1	2	3	4	5
6. İşletmemizde üretilmekte olan ürünler için teknolojik açıdan yüksek sayılabilecek araç ve gereçler kullanılıyor	1	2	3	4	5
7. Son 3 yıl içerisinde, iş süreçlerimizde (işlerin yapılış şeklinde) patentli teknolojiler Ürettik	1	2	3	4	5
<b>ÜRÜN İNOVASYONU</b>					
8. Ürünümüzü daha önce hammadde olarak farklı bir malzemeden ürettiyorduk şimdi ise yeni bir malzeme kullanıyoruz.	1	2	3	4	5
9. Ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesini pazara ilk biz sunduk.	1	2	3	4	5
10. İşletmemiz bünyesinde icat edilip üretilen en az bir ürünümüz vardır.	1	2	3	4	5
11. İşletmemizde üretilen ürünün farklı amaçlarla da kullanılan yeni bir modelini geliştirdik.	1	2	3	4	5
12. Ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesinin patenti işletmemize aittir.	1	2	3	4	5
13. Sektörde daha önceden var olan bir ürünü geliştirip yeni bir ürün olarak pazara sunuyoruz.	1	2	3	4	5
14. Yeni ürün ve hizmetlerimiz müşteriler tarafından çok yenilikçi bulunur.	1	2	3	4	5
<b>ORGANİZASYONEL İNOVASYON</b>					
15. İşletmemizde daha önce kullanılmamış olan dış kaynaklardan yararlanma (tedarik, ise alım, teknolojik destek, danışmanlık vb.) son zamanlarda kullanılmaktadır	1	2	3	4	5
16. Yeni ürün ve hizmetlerimiz, müşterilerimize yeni kullanım alanları getirdi.	1	2	3	4	5
17. İşletmemizin web sitesi üzerinden ürünün özelliklerini, kullanıldığı alanları, fiyatını vb. görmek mümkündür	1	2	3	4	5
18. İşletmemizde ISO 9001 gibi kalite yönetim sistemleri uygulanmaktadır	1	2	3	4	5
<b>PAZAR İNOVASYONU</b>					
19. İşletmemizde satışları arttırmak amacıyla ürünün ambalajında, tasarımında veya fiyatında değişiklikler olmaktadır.	1	2	3	4	5
20. İşletmemizde ürünlerin tanıtımına ilişkin yeni yöntemler kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
21. İşletmemizde daha önce kullanılan pazarlama yöntemi şimdikinden farklıydı.	1	2	3	4	5

<sup>160</sup> Sow, a.g.e., s. 103.

EK-C İşletme Performansı<sup>161</sup>

Bu bölüm işletme performansının beş boyutuna ilişkin toplam 27 sorudan oluşmaktadır. Lütfen kurumunuzun bir temsilcisi olarak, kurumunuzun bugünkü durumunu kendinize göre düşünerek (1= Rakiplerden çok daha kötü/düşük, 2= Rakiplerden daha kötü/düşük, 3= Rakiplerle aynı, 4= Rakiplerden daha iyi/yüksek, 5= Rakiplerden çok daha iyi/yüksek) 1-5 arasında bir ölçeği seçip cevaplayınız. Lütfen her soruya tek cevap veriniz ve her soruyu cevaplayınız					
	Rakiplerden çok daha kötü/düşük	Rakiplerden daha kötü/düşük	Rakiplerle aynı	Rakiplerden daha iyi/yüksek	Rakiplerden çok daha iyi/yüksek
<b>ÇALIŞANLARLA İLGİLİ BOYUT</b>					
1. İş görenlerin kendi arasındaki genel ilişkiler	1	2	3	4	5
2. Yönetim ile iş görenler arasındaki ilişkiler	1	2	3	4	5
3. İş gören verimliliği	1	2	3	4	5
4. İş görenlerin işletmeye bağlılığı	1	2	3	4	5
5. Personelin iş tatmini (memnuniyeti)	1	2	3	4	5
6. İş gücü devir oranı	1	2	3	4	5
7. Personelin işe devamsızlığı	1	2	3	4	5
8. Nitelikli iş görenleri işletmede tutabilme becerisi	1	2	3	4	5
9. Nitelikli iş görenleri işletmeye çekme becerisi	1	2	3	4	5
<b>TÜKETİCİLERLE İLGİLİ BOYUT</b>					
10. Müşterilerin memnuniyet düzeyi	1	2	3	4	5
11. Müşteriye verilen hizmet kalitesi	1	2	3	4	5
12. İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı	1	2	3	4	5
13. Müşteri sadakati (tekrar müşteri oranı)	1	2	3	4	5
14. Konuk şikâyetleri	1	2	3	4	5
<b>FİNANSAL BOYUT</b>					
15. Net kâr marjınız (net kâr/net satışlar x 100)	1	2	3	4	5
16. İşletme gelirlerindeki son üç yıldır artış	1	2	3	4	5
17. İşletme kârındaki son üç yıldır artış	1	2	3	4	5
18. İşletme verimliliğindeki (net kar/sermaye x 100) son üç yıldır artış	1	2	3	4	5
19. Genel olarak finansal performans	1	2	3	4	5
<b>TOPLUMSAL BOYUT</b>					
20. İşletmemizde yaratılan istihdam seviyesi (istihdam edilen personel sayısı)	1	2	3	4	5
21. İşletmemizin çevreye duyarlılık seviyesi (çevreyi koruma bilinci)	1	2	3	4	5
22. Sunulan hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliği	1	2	3	4	5
23. İşletmemizde tüketicilere sağlanan haklar	1	2	3	4	5
<b>ÖRGÜTSEL BOYUT</b>					
24. Son üç yıldır masa döngü oranındaki artış	1	2	3	4	5
25. Son üç yıldır satışlardaki artış	1	2	3	4	5
26. Son üç yıldır pazar payındaki artış	1	2	3	4	5
27. Son üç yıldır gelen müşteri sayısındaki artış	1	2	3	4	5

<sup>161</sup> Çakıcı vd., a.g.e., ss. 66-67.