

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**KOBİLERDE İNOVASYON ALGISININ İŞLETME
PERFORMANSINA ETKİSİ, ÜMRANIYE İMES OSB ÖRNEĞİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan
Mustafa KÜÇÜKKAPTAN**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN**

İSTANBUL-2020

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Mustafa KÜÇÜKKAPTAN
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Kobilere İnovasyon Algısının İşletme Performansına Etkisi, Ümraniye İMES OSB Örneği.
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme.
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** : .13/07/2020
- SAYFA SAYISI** : 150
- TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN
- DİZİN TERİMLERİ** : KOBİ, Motivasyon, Teknoloji, İnovasyon, İşletme Performansı.
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu çalışmanın amacı, KOBİ'lerde inovasyon algısının işletme performansına etkilerini analiz eden uygulamalı bir araştırmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Mustafa KÜÇÜKKAPTAN

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**KOBİLERDE İNOVASYON ALGISININ İŞLETME
PERFORMANSINA ETKİSİ, ÜMRANIYE İMES OSB ÖRNEĞİ**

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Mustafa KÜÇÜKKAPTAN

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN

İSTANBUL-2020

BEYAN

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

Mustafa KÜÇÜKKAPTAN

.../.../ 2020



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Mustafa KÜÇÜKKAPTAN'ın "Kobilerde İnovasyon Algısının İşletme Performansına Etkisi, İmraniye İMES OSB Örneği." adlı tez çalışması, jürimiz tarafından işletme anabilim dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN
(Danışman)

İmza

Üye Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

İmza

Üye Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ

İmza

Üye Prof. Dr. Mudtafa KARA

İmza

Üye Dr. Öğr. Üyesi Atila HAZAR

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 2020

İmzası

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

KOBİ'lerin inovasyon sürecini profesyonel şekilde yönetmeleri; ürün kalitelerini arttırmaları, sürdürülebilir olmaları, rekabet gücü kazanabilmeleri ve benzer avantajları elde edebilmeleri açısından önemli olmaktadır. Bir yöneticinin inovasyon algısı, inovasyon süreçlerini etkilerken; inovasyon algısı ise, performansları etkilemektedir. Yöneticinin inovasyon süreçlerini, farklı yönetim tarzları ile inovasyon algısı çerçevesinde yönetmesinin, işletme performansları açısından önemli olduğu ifade edilebilir. Rekabet avantajını düşünen bir yöneticinin; inovasyon süreçlerini, stratejik tarzda yönetmesi gerekmektedir.

İşletmelerdeki en önemli sermayenin insan kaynakları olduğunun vurgulandığı günümüzde performansın önemi hızla artmaktadır. Örgütler çalışanlarının yeteneğini hangi işleri ne ölçüde yapabildiklerini bilme ihtiyacı içinde olmaktadır. İşletmelerdeki performansları değerlendirmek, işletmelerin kurulma amacının ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ölçülmesi olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin optimum üretimler geliştirmesi, uzun süreli başarı elde etmesi ve onu sürdürebilmesi, işletmelerin belirlediği amaca uygun performans göstergesi ve bunların arasında olan ilişkiyi ortaya çıkarması önemli olmaktadır.

Bu çalışmada için yapılan analizler sonucunda; İnovasyon boyutlarından; krizden çıkış algısı, rekabet avantajı algısı, ek maliyet algısı ve köklü değişiklik algısının; istatistiksel olarak "hizmet kalitesini" anlamlı düzeyde etkilediği gözlemlenmiştir. Ayrıca, inovasyon boyutlarından; rekabet avantajı algısı, müşteri direnci algısı ve personel direnci algısının istatistiksel olarak "rekabeti" anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler:KOBİ, Motivasyon, Teknoloji, İnovasyon, İşletme Performansı.

SUMMARY

SMEs professionally managing the innovation process; It is important in terms of increasing product quality, sustainability, gaining competitive power and obtaining similar advantages. While a manager's perception of innovation affects innovation processes; The perception of innovation affects the performances. It can be stated that the management of the manager's innovation processes within the framework of the perception of innovation with different management styles is important in terms of business performance. An executive considering the competitive advantage; He needs to manage innovation processes in a strategic manner.

The importance of performance is rapidly increasing in our day when it is emphasized that the most important capital in businesses is human resources. Organizations need to know their employees' talent and to what extent. Evaluating performances in businesses is expressed as measuring the extent to which the purpose of establishing businesses is achieved. It is important for businesses to develop optimum productions, achieve long-term success and sustain it, and reveal the relationship between them and the performance indicator appropriate for the purpose determined by the enterprises.

As a result of the analyzes made for this study; From innovation dimensions; perception of exit from the crisis, perception of competitive advantage, perception of additional costs and perception of radical change; statistically, it has been observed that it affects "service quality" significantly. In addition, from the dimensions of innovation; It was determined that the perception of competitive advantage, perception of customer resistance and personnel resistance significantly affected "competition".

Key Words: SME, Motivation, Technology, Innovation, Business Performance.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
ÖNSÖZ.....	X
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
KOBİLER	3
1.1. KOBİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	3
1.1.1. KOBİ Kavramı.....	3
1.1.2. Girişim Kavramı	4
1.1.3. Performans	5
1.1.4. Teşebbüs Kavramı	6
1.2. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ.....	7
1.2.1. Bağımsız Olma	8
1.2.2. Girişim Yeteneği	8
1.2.3. Makine Sayısı	9
1.2.4. Kişisel İlişkiler	11
1.2.5. Çalışan Sayısı	12
1.2.6. Üretim Kapasitesi	13
1.2.7. Sabit Varlıkların ve Makine Parkının Değeri.....	13
1.2.8. KOBİ Sahipliğine ilişkin Nitel Özellikler.....	14
1.2.9. Katma Değer, Mali Bilanço ve Satış Hasılatı.....	15
1.2.10. KOBİ'lerdeki Örgütsel Yapı ile ilgili Nitel Özellikler	15
1.3. KOBİ'LERİN FAALİYET SAHALARI	16
1.3.1. Yan Sanayi	16
1.3.2. Rakip Sanayi	17
1.3.3. Ticaret Sektörü	17
1.3.4. Üretim Sektörü.....	18
1.3.5. Hizmet Sektörü	18
1.4. KOBİ'LERİN PERFORMANSINI ARTIRAN FAKTÖRLER	19
1.4.1. Karlılık.....	19
1.4.2. Pazar Payı	20
1.4.3. Kurumsal İtibar	21
1.4.4. Çalışanların Memnuniyeti	21
1.4.5. Tedarikçi Memnuniyeti.....	22
1.4.6. Müşteri Memnuniyeti	23
1.5. KOBİ'LERİN SÜRDÜRÜLEBİLİR OLMASINI SAĞLAYAN FAKTÖRLER	23
1.5.1. Yeni Yatırımlar.....	23
1.5.2. Uzun Dönemde Rekabet Gücü.....	24
1.5.3. Ekonomik Sorumlulukların Yerine Getirilmesi	25
1.5.4. Toplum Sorumluluklarını Yerine Getirmek.....	25
1.5.5. Ar-Ge Çalışmalarının Sürekliliği	26
1.5.6. Kurumsal İtibar	27

1.5.7. Kurumsallaşma.....	27
İKİNCİ BÖLÜM	29
İNOVASYON	29
2.1. İNOVASYON İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	29
2.1.1. İnovasyon Kavramı.....	29
2.1.2. İcat.....	31
2.1.3. Değişim ve İnovasyon	31
2.1.4. Ar-Ge ve İnovasyon.....	33
2.1.5. Taklit ve İnovasyon.....	34
2.1.6. İnovasyon ve Yaratıcılık	35
2.1.7. İnovasyonun Önemi.....	35
2.1.8. İnovasyonun Özellikleri.....	36
2.2. İNOVASYON TÜRLERİ.....	37
2.2.1. Sosyal İnovasyon	37
2.2.2. Süreç İnovasyonu.....	38
2.2.3. Pazarlama İnovasyonu	38
2.2.4. Artımsal İnovasyon	39
2.2.5. "Radikal İnovasyon".....	41
2.2.6. Açık ve Kapalı İnovasyonlar	42
2.2.7. İş Modeli İnovasyonu.....	42
2.3. ALGI VE İNOVASYON	44
2.3.1. Algı Kavramı	44
2.3.2. Algı Yönetimi	45
2.3.3. İşletme Yönetiminde Algının Önemi	46
2.3.4. İşletme Performansı ve İnovasyon Algısı	47
2.3.5. Algılama ve Örgüt Yönetimi.....	48
2.4. İNOVASYON SÜRECİNİN BİLEŞENLERİ	49
2.4.1. Benimsenme ve Yayılma.....	49
2.4.2. Erişilebilir Bilgi	50
2.4.3. Yaratıcı Çalışma	50
2.4.4. Ticarileştirme	51
2.4.5. Deneme ve Uygulama	52
2.5. İNOVASYON MODELLERİ	53
2.5.1. Doğrusal Olan İnovasyon Modelleri.....	53
2.5.1.1. Doğrusal Olan İnovasyon Modelinde yer alan Eksiklikler.....	53
2.5.1.2. Talebin Çektiği	54
2.5.1.3. Doğrusal Olmayan İnovasyon Modelleri	54
2.5.1.4. İnovasyonel Sistemler ile "Network Modeli"	55
2.5.1.5. İnteraktif Öğrenme Modeli	56
2.5.1.6. Bilimin İttiği	56
2.5.1.7. Teknolojik İnovasyon Modeli	57
2.6. İNOVASYON KAYNAKLARI.....	57
2.6.1. İç Kaynaklar.....	58
2.6.1.1. Örgütsel Bellek	58
2.6.1.2. Entelektüel Sermaye	59
2.6.1.3. Mevcut Süreçler	59
2.6.2. Dış Kaynaklar	60
2.6.2.1. Kullanıcılar	60

2.6.2.2. Tedarikçiler.....	61
2.6.2.3. Rakipler.....	62
2.6.2.4. Pazar Yapısı ve Endüstri.....	63
2.6.2.5. Araştırma Kuruluşları ve Üniversiteler.....	63
2.6.3. "Durumsal Kaynaklar".....	64
2.6.3.1. "Stratejik Ortaklık Kaynağı".....	64
2.6.3.2. Örtülü Bilgi Kaynağı.....	65
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	67
İŞLETME PERFORMANSI.....	67
3.1. İŞLETME PERFORMANSI.....	67
3.1.1. Performans Kavramı.....	67
3.1.2. İşletme Performansı Kavramı.....	70
3.1.3. İşletme Performansı Yöntemleri.....	71
3.1.4. İşletme Performansının Faydaları.....	73
3.2. İŞLETME PERFORMANSI TÜRLERİ.....	73
3.2.1. Firma İçi Performans.....	74
3.2.2. Müşteri Performansı.....	75
3.2.3. Öğrenme ve Yenilik Performansı.....	75
3.3. İŞLETMELERİN PERFORMANSLARININ BOYUTLARI.....	76
3.3.1. Kalite.....	77
3.3.2. Etkinlik.....	78
3.3.3. Çalışma Yaşamının Kalitesi.....	79
3.3.4. Verimlilik.....	81
3.3.5. Üretim.....	81
3.3.6. Bütçeye Uygunluk.....	82
3.3.7. Karlılık.....	82
3.3.8. Verim ve Girdilerden Yararlanma.....	83
3.4. İŞLETMENLERİN PERFORMANS GÖSTERGELERİ.....	84
3.4.1. Mali Göstergeler.....	84
3.4.2. Teknik Göstergeler.....	84
3.5. İŞLETME PERFORMANSI ÖLÇME MODELLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI.....	85
3.5.1. Performans Prizması Modeli.....	85
3.5.2. Skandia Kılavuzu Modeli.....	86
3.5.3. Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi Modeli.....	87
3.5.4. Kuantum Performans Ölçümü Modeli.....	88
3.5.5. İşletme Performansının Ölçülmesi.....	89
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	92
UYGULAMA.....	92
KOBİ'LERDE İNOVASYON ALGISININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: ÜMRANİYE İMES OSB ÖRNEĞİ.....	92
4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	92
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	92
4.1.2. Araştırmanın Önemi.....	92
4.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	93
4.1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	93
4.1.5. Araştırma Modeli.....	94
4.1.6. Araştırmadaki Hipotezler.....	94
4.1.7. Evren ve Örneklem.....	95

4.1.8. Araştırmanın Ölçekleri	96
4.1.9. Araştırma Verileri ile ilgili Bulgular	97
4.1.10. Çalışmadaki Ölçeklerin Doğrulamalı ve Güvenilirlik Faktör Analizinin Sonuçları	97
4.1.10.1. "İnovasyon Algısı Ölçeği"nin Doğrulamalı Faktör ve Güvenilirlik Analizinin Sonuçları.....	97
4.1.10.2. İşletme Performansı Ölçeğinin Güvenilirlik ve Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	101
4.1.11. "Frekans Analizi"	105
4.1.12. One way anova ve t-testi ile Demografik Değişkenlerin Analizi.....	106
4.1.12.1. İnovasyon Algısının Cinsiyete Göre Değişimi	107
4.1.12.2. İnovasyon Algısının Medeni Hale Göre Değişimi	108
4.1.12.3. İnovasyon Algısının Yaşa Göre Değişimi	109
4.1.12.4. İnovasyon Algısının Eğitim Durumuna Göre Değişimi	111
4.1.12.5. İnovasyon Algısının Çalışan Pozisyonuna Göre Değişimi	113
4.1.12.6. İnovasyon Algısının Hizmet Yılına Göre Değişimi.....	115
4.1.12.7. İşletme Performansının Cinsiyete Göre Değişimi.....	117
4.1.12.8. İşletme Performansının Medeni Hale Göre Değişimi	118
4.1.12.9. İşletme Performansının Yaşa Göre Değişimi	119
4.1.12.10. İşletme Performansının Eğitim Durumuna Göre Değişimi.....	120
4.1.12.11. İşletme Performansının Çalışan Pozisyonuna Göre Değişimi	121
4.1.12.12. İşletme Performansının Hizmet Yılına Göre Değişimi.....	122
4.1.13. Korelasyon Analizi	123
4.1.14. "Regresyon Analizi" ile İnovasyon Boyutları ve İşletme Performansı Boyutlarının Karşılaştırması.....	125
4.1.14.1. İnovasyon Boyutları ve Rekabet için Regresyon Analizi	126
4.1.14.2. İnovasyon Boyutları ve Finans İ Performansı için Regresyon Analizi.....	127
4.1.14.3. İnovasyon Boyutları ve Hizmet Kalitesi için Regresyon Analizi	128
4.1.14.4. İnovasyon Boyutları ve Esneklik için Regresyon Analizi	129
4.1.14.5. İnovasyon Boyutları ve Kaynak Kullanımı için Regresyon Analizi	129
TARTIŞMA VE SONUÇ	131
ÖNERİLER	135
KAYNAKÇA	137
EKLER	-

KISALTMALAR LİSTESİ

A.G.E.	:	ADI GEÇEN ESER
C.Ü.	:	CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
İ.İ.B.F.	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
KTÜ	:	KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LDTA	:	LİDER DAVRANIŞLARI TANIM ANKETİ
LTD.	:	LİMİTED
S.	:	SAYFA
SBE	:	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPSS	:	STATİSTİCAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES
SS.	:	SAYFALAR
ŞTİ.	:	ŞİRKETİ
T.C.	:	TÜRKİYE CUMHURİYETİ
vb.	:	VE BENZERİ
vd.	:	VE DİĞERLERİ

TABLolar LİSTESİ

SAYFA

Tablo-1 Örtülü Bilgi Kaynaklarının Somutlaştırılması	66
Tablo-2 Literatürdeki Farklı Performans Tanımları	69
Tablo-3 İşletmenin Piyasa Değeri Yaklaşımı	87
Tablo-4 İşletme Performansı Ölçümünde Subjektif ve Objektif Kriterler.....	90
Tablo-5 Güvenilirlik Düzeylerine ve Ana Kütle Büyüklükl.Göre Örneklem Miktarı	95
Tablo-6 İnovasyon Algısı Ölçeği Model Uyum İndeksi Değerleri	99
Tablo-7 İnovasyon Algısı Ölçeğinin Tahmin Değerleri.....	100
Tablo-8 İnovasyon Algısı Ölçeği Model Uyum İndeksi Değerleri	103
Tablo-9 İşletme Performansı Ölçeğinin Tahmin Değerleri	104
Tablo-10 Demografik Değişkenlerin Frekans Tablosu.....	105
Tablo-11 Cinsiyet ile İnovasyon Algısı Arasındaki Karşılaştırma İçin t-testi	107
Tablo-12 Medeni Hal ile İnovasyon Algısı Arasındaki Karşılaştırma İçin t-testi	108
Tablo-13 Yaş ile İnovasyon Algısı Arasındaki Karşılaştırma İçin F-Testi.....	109
Tablo-14 Eğitim Durumuyla İnovasyon Algısı Arasındaki Karşılaştı. İçin F-Testi .	111
Tablo-15 ÇalışanPozisyonu ile İnovasyon Algısı Arasındaki İlişki İçin F-Testi	113
Tablo-16 Hizmet Yılıyla İnovasyon Algısı Arasındaki Karşılaştırma İçin F-Testi ...	115
Tablo-17 Cinsiyetle İşletme Performansı Arasındaki Karşılaştırma İçin t-testi	117
Tablo-18 Medeni Halle İşletme Performansı Arasındaki Karşılaştırma İçin t-testi .	118
Tablo-19 Yaş ile İşletme Performansı Analizi İçin F-Testi	119
Tablo-20 Eğitim Durumuyla İşletme Performansı Arasındaki Karşılaştırma İçin F- Testi	120
Tablo-21 ÇalışanPozisyonuyla İşletme Performansı Arasındaki Karşılaştırma İçin F- Testi	121
Tablo-22 Hizmet Yılı ile İşletme Performansı Arasındaki Karşılaşt. İçin F-Testi ...	122
Tablo-23 Korelasyon Değerlerinin Aralığı	123
Tablo-24 Korelasyon Analizi	124
Tablo-25 İnovasyon Algısının, İşletme Performansına Etkisi İçin Regresyon Analizi Tablosu	125
Tablo-26 Regresyon Sembollerinin Karşılıkları.....	126

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil-1 İnovasyon süreci.....	30
Şekil-2 Dört Temel İnovasyon Türü.	37
Şekil-3 Sonuçların Yenilik Derecesine Göre İnovasyon Türleri.	40
Şekil-4 Teknolojik İnovasyon Modeli	57
Şekil-5 Kaynakları Açısından İnovasyon Türleri.	60
Şekil-6 Performans Yönetim Modeli	72
Şekil-7 Performansın Boyutları.	76
Şekil-8 Prizmaların Hacim Formülü.	85
Şekil-9 Skandia Entelektüel Sermaye Değeri Şeması.	87
Şekil-10 Kuantum Becerileri Modeli.....	89
Şekil-11 İnovasyon Algısı ile İşletme Performansının Arasındaki İlişki.....	94
Şekil-12 İnovasyon Algısı Ölçeği İçin DFA.....	98
Şekil-13 “İşletme Performansı Ölçeği” İçin DFA.....	102

EKLER LİSTESİ

EK-A ANKET FORMU

EK-B İNOVASYON ALGISI ÖLÇEĞİ

EK-C İŞLETME PERFORMANSI ÖLÇEĞİ



ÖNSÖZ

Doktora eğitimimi tamamlamam konusunda katkılarından dolayı İstanbul Gelişim Üniversitesi'nde ders aldığım hocalarıma; tezimin tamamlanabilmesi için deneyimlerini, desteklerini ve katkılarını esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN hocama, Enstitümüzün Müdürü Prof.Dr. İzzet GÜMÜŞ hocama, ve Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ hocama şükranlarımı sunuyorum.

Mustafa KÜÇÜKKAPTAN



GİRİŞ

İnovasyon çalışmasının, rekabetteki gücü artırması ve işletmelerin performanslarında pozitif katkılar da bulunmaktadır. Türkiye’de ve dünyada örnek gösterilecek fazlasıyla inovasyon faaliyetleri bulunmaktadır ki; düşünce, ticarileştirme veya uygulama aşamalarında rafa kaldırmak zorunda kalınıp, başarısız olunmaktadır. Manevi ve maddi kayıplar, işletmenin örgütsel ve ticari yapısını olumsuz yönde etkilemektedir. İnovasyonların yönetilme tarzları oldukça önem arz etmektedir. İnovasyonun ne şekilde yönetileceği de yöneticilerin inovasyon çalışmasına olan bakış açısıyla yakından ilgilidir. Yöneticinin, inovasyon algısının farklı olması, inovasyon süreçlerinin yönetilme tarzını etkilemektedir. İnovasyonu bir risk gibi algılayan yöneticiler, işletmenin ihtiyacı olan inovatif faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ile ilgili kararsızlık yaşayıp inovatif faaliyetin etkili ve zamanında gerçekleşmemesine sebep olmaktadır¹.

Bilgiyi yönetme kapasiteleri, çevresel unsurlarla işbirliği ve "örgütsel öğrenme düzeyi" gibi unsurların arka planlarını oluşturabilen, inovasyon uygulamasını başarılı yönde etkileyen faktörlerin bulunduğu belirtilmektedir. İnovasyon performanslarını etkileyen unsurlar birer sonuç olmaktadır. Yöneticilerin bu unsurları yönetme tarzı ve algılamalarıyla ilgili özelliklerindedir. İnovasyon performanslarını temel olarak etkileyen faktörlerin yöneticilerin inovasyonu yönetim tarzı ve inovasyonu anlama şekli olduğu söylenmektedir. Yöneticilerin inovasyon konusunda ki algısının, inovasyon süreçlerinin yönetilme tarzlarını etkileyebileceği, yönetme tarzının da firmanın inovasyon performanslarına olumlu veya olumsuz yansıtılabileceği şeklinde kurgulanmaktadır².

İşletme performanslarına pozitif etkileri net bir biçimde hissedilmekte olan inovasyon faaliyeti, ülke ekonomilerinin tabanı konumundaki KOBİ’ler için oldukça önem arz etmektedir. İnovasyon faaliyetinden uzak kalabilmeleri süreklilik açısından olası görülemeyen KOBİ’lerin, gelişebilmeleri, beklenti üzerinde kâr elde etmesi ve rekabet gücünü arttırmasının inovasyonla mümkün olabileceği belirtilmektedir. KOBİ’nin üst düzeydeki yöneticilerinde bulunan inovasyon algısının, inovasyon

¹ Yunus Emre Taşgıt ve Burak Torun, “Yöneticilerin İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecini Yönetme Tarzı ve İşletmelerin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: KOBİ’ler Üzerinde Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2016, Cilt: 14, Sayı: 28, 121-156, s. 121.

² David A. Garvin, “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, 1993, Volume: 71, No: 4, 73-91, p. 80.

süreçlerini yönetme tarzına etkilerini ve inovasyon süreçlerini yönetme tarzının inovasyon performanslarına etkilerini incelemektir³.

Bu araştırma 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, KOBİ kavramı, girişim kavramı, performans, teşebbüs kavramlarına, kurumsallaşma, Ar-Ge çalışmalarının sürekliliği, toplumsal sorumlulukları yerine getirme, kurumsal itibar, ekonomik sorumlulukların yerine getirilmesi, KOBİ'lerin sürdürülebilirlik faktörleri; uzun dönemde rekabet gücü, yeni yatırımlar, müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti, tedarikçilerin memnuniyeti, kurumsal itibar, pazar payı, karlılık, girişim yeteneği, bağımsız olma, makine sayısı, bireysel ilişkiler, personel sayısı, üretim kapasitesi, sabit varlıkların ve makine parkının değeri, KOBİ sahipliğine ilişkin nitel, katma değerler, mali bilanço ve satış hasılatı, KOBİ'lerdeki örgütsel yapıyla ilgili nitel özellikler ile; rakip sanayi, yan sanayi, ticaret sektörü, hizmet sektörü ve üretim sektörü başlıklarına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, icat ve değişim, inovasyon ve yaratıcılık, inovasyon ve taklit, Ar-Ge ve inovasyon, inovasyon kavramı, inovasyonun önemi ve inovasyonun özellikleri konuları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, işletmelerde performans yöntemleri, işletmelerdeki performans kavramı ve performans kavramı, işletme performansını ölçme modelleri izah edilecektir.

Dördüncü bölümde, araştırmanın; önemi, varsayımları, hipotezleri, amacı, sınırlılıkları, modeli, örneklem, evren, veri analizleri, araştırma ölçeği, faktör analizleri, güvenilirlik analizleri, anova analizleri, demografik analizler, regrasyon analizleri ve korelasyon analizi yapılmıştır.

³ Taşgıt ve Torun, a.g.e., s. 123.

BİRİNCİ BÖLÜM

KOBİLER

1.1. KOBİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

KOBİ, büyük şirketlerin temellerini oluşturan, çoğu ülkenin ekonomileri için oldukça büyük bir önem taşıyan, ekonomi konusunda önemli ölçütler teşkil eden ve ülke ekonomilerinin yapı taşlarından biri olarak kabul edilen işletmelerdir. Yapmış oldukları üretim sayesinde büyük işletmeler ile rekabet eden KOBİ'ler bu işletmelerin kullanmış oldukları yarı mamul ve mamullerin de girdilerini ürettiklerinden dolayı büyük bir işletmenin girişimini tamamlayabilir⁴.

KOBİ'ler başka işletmeler ile işbölümü, gerektiğinde de işbirliği içinde olarak ortak bir yaşam kurmaktadır. Aynı zamanda da ekonomi konusunda birer yan sanayi de oluşturmaktadır. Ekonominin gerekli bir faktörü olan KOBİ, katkılarından ötürü, ekonominin güç kaynağı şeklinde tanımlanmaktadır⁵. Bu bölümde; girişim, teşebbüs, performans ve KOBİ kavramlarına yer verilecektir.

1.1.1. KOBİ Kavramı

KOBİ'ler, şirketlerin üretimde zorlanabilecekleri parçaları en az karla imal edebilen, ufak boyutlarda ki siparişleri karşılayan, pazarda esnek davranabilen, güvenlik ve ücretin problemlerini en aza indiren işletmeler olarak bilinmektedir. KOBİ, üretim beklentilerinin kitle üretimine elverişli olmadığı ve üretim birimi ya da satış miktarı çok az olan sektörlerde etkili bir işletme özelliği taşımaktadır. KOBİ'ler fiziki özelliklerinden ve yapılarından ötürü ülkelerin hemen hemen tüm yerlerine yayılmakta olup, tüm bölgelerde yeni iş alanları oluşturmaktadır⁶.

Küçük veya orta büyüklükte olan işletmeler, başka bir deyişle KOBİ'ler, banka sisteminden yararlanamayan, öz kaynağı fazla olan işletmelerden oluşmaktadır. KOBİ, sayısının fazla olması dolayısıyla, genelde rekabet gerektiren ortamlarda

⁴ Haşmet Sarıgül, *Basel Düzenlemelerinin KOBİ'lerin Muhasebe ve Finansal Raporlama Uygulamalarına Etkileri*, Eğitim Kitabevi, Konya, 2012, s. 41.

⁵ Nevzat Aypek, *KOBİ Finanslama Sürecinde Yeni Finansman Teknikleri*, I. Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kongresi, Ankara, Tika Yayınları, 2001, s. 145.

⁶ Yavuz Bayülken ve Cahit Kütükoğlu, *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ'LER)*, TMMOB Makina Mühendisleri Odası, Genişletilmiş Dördüncü Baskı, Ankara, 2012, 1-74, ss. 9-10.

faaliyetlerini göstermektedir. küçük ve orta bütçeli işletmelerin rekabetleri iç pazar ile birlikte dış pazardan da kaynaklandığından dolayı dış pazarlara da açılmaktadır⁷.

KOBİ'lerin, maliyetlerin azaltılmasına ilişkin çalışmalarından kaynaklı üretim kalitelerinde artış göstermeyi hedeflemektedir. Tüm ekonomilerdeki ana dinamik olsalar da KOBİ'ler dünyada düşünce birliklerini sağlayan küçük veya orta büyüklükteki işletmelerin tanımlanmasının ifade biçimi olarak bilinmektedir. KOBİ'ler satış hacmi, personel sayısı, makine parkı ve sabit sermaye değil, katma değer, kurulu yetenek seviyesi, tüketilen enerji miktarları gibi ölçülebilen özellikler açısından da farklıklar bulunmaktadır⁸.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, KOSGEB'in KOBİ tanımını Avrupa Birliği'ne uyum aşamasında AB tanımına uygun hale getirmiştir. 08/01/1985 tarihinde yayımlanan 3143 sayılı "Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın Görev ve Teşkilat hakkındaki kanununa aşağıda yer alan ek bir madde ilave edilerek KOBİ'lerin tanımlanabilmesine, niteliğine, sınıflandırılmalarına ve uygulamasına ait hususlar; parasal bilanço tutarları, net satış hasılatları ve çalışanların sayısına dikkat edilerek Bakanlar Kurulu tarafından yürürlüğe koyulmuş ve Bakanlıkça hazırlanmış yönetmelik ile yapılacağı belirtilmiştir. Hüküm gereğince KOBİ'lerin tanımlanmalarına, niteliklerine, uygulamalarına ve sınıflandırılmasına yönelik yönetmelik "18.11.2005 Tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmış ve yürürlüğe" alınmıştır⁹.

1.1.2. Girişim Kavramı

Girişimci; doğal kaynaklar, sermaye ve emeği kullanarak hizmet ve mal faaliyetlerini gerçekleştirebilen kişi şeklinde tanımlanmaktadır. Girişimciler, risk alabilen, rekabet durumunda dayanıklı ve yeniliklerin öncüsü bireyler olmaktadır. İşletmeler ve ülkeler için güçlü olan ekonomik yapılarının varlığını sağlayabilmek adına sürekli olarak girişimcilere ihtiyaç duyulmaktadır. Ülkelerde bulunan girişimci sayılarının fazlalığı, ülke ekonomisinde güçlenmeyi sağlayabilmesi bakımından

⁷ Aslı M. Erkumay, *KOBİ'lerin Sermaye Piyasası Olanaklarından Faydalandırılması*, Sermaye Piyasası Kurulu, Ortaklıklar Finansmanı Dairesi Yeterlik Etüdü, Ankara, 2000, 1- 44, s. 1.

⁸ Joseph Prokopenko, *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*, Çeviren: Olcay Baykal vd., MPM Yayınları, Ankara, 1992, s. 7.

⁹ Yusuf Demir ve H. Başar Önem, "KOBİ'lerin Finansal Risk Algı Düzeyine Yönelik Bir Araştırma: Isparta-Burdur İleri Örneği", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2012, Cilt: 8, Sayı: 16, 23-39, s. 25.

önemli bir etken olmaktadır. Girişimci davranışın engellenmesinde oldukça fazla unsur bulundurmaktadır¹⁰.

Engelleyici unsurlar; iş hayatının riskleri, kuruluş sermayesini bulmak için karşılaşılan güçlükleri, yasal kısıtlamalar ve kuruluş maliyetlerinin yüksek olması şeklinde sıralanabilir. Girişimcinin imajının doğru şekilde algılanmamasından doğan güçlükler, girişimcilik eğitiminin verilmemesi de önem arz eden eksiklerin arasında bulunmaktadır. İnsan kaynaklarının karşılaştığı sorunların ve bireysel niteliğin girişimcilikte engel teşkil etmesi olarak sıralanmaktadır¹¹.

Girişimci, işleri düşünüp onları planlayabilen, üretimin geride kalan üç unsuruna girişimcilerin kendileri sahip olmasalar da bu unsurları toplayıp üretebilen kişiler şeklinde tanımlanmaktadır. Bununla birlikte girişimciler, toplumların tercihlerini, eğilimini tahmin ederek mal ve hizmet üretimlerini örgütlemek için çalışmaktadır. Başka bir anlatımla girişimci, risk üstlenebilen veya riske karşı kâr hedefleri güden gruplar ya da kişiler olmaktadır. İşletme bireylerin kendi işini kurma ve diğerleri ile ortaklık kurabilme isteklerini karşılayan bir kanal olmaktadır. İşletme girişimci ruha sahip bireylerin eseri olmaktadır. Toplumların ihtiyaç duyduğu hizmetleri ya da malları üreten girişimci, maddi kazancın yanında manevi mutluluğu da kazanmaktadır¹².

1.1.3. Performans

Performans kelimesi; başka bir deyişle; kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi için bireysel iş sonucunun değerlendirilmesi, çalışanın yeterlilikleri ile alakalı hedeflerin bulunması, hedeflerin doğrultusunda ilerlemenin kaydedilmesi, tüketicilerin gereksinimlerinin tespit edilerek geliştirilmesi ve de gelişim planının oluşturulması şeklinde tanımlanmaktadır. Performans kelimesi, Fransızcadan Türkçe 'ye geçmiş ve bir iş için gösterilmekte olan başarı dereceleri şeklinde açıklanmaktadır. Performans değerlendirmesi çalışanların sadece iş yerindeki

¹⁰ Ayşe Yavuz ve Halil İbrahim Yavuz, "Girişimcilik Eğilimlerinin Belirlenmesi: Taşkent MYO Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2017, Cilt: 9, Sayı: 21 (Özel Sayı), 89-100, s. 89.

¹¹ Yavuz ve Yavuz, a.g.e., s. 89.

¹² Gönül İpek Alkan, "Finansman İşlevi", *İlkeler ve İşlevlerle İşletme*, (Editör: Muazzez Babacan), Yeni Türk Ticaret Kanunu, Yeni Borçlar Kanunu ve TFRS İle Uyumlu, Detay Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 2012, s. 443.

verimliliklerini değil de bütün bir şekilde iş görme yeteneğinin ölçülmesini kapsamaktadır¹³.

İşletmelerin performanslarına olumlu katkılar yapılması, rekabet gücünü artırmaktadır. İşletmelerin inovasyon performanslarının üzerinde etkisi olan aynı zamanda oldukça önemli bir faktör olan inovasyonel süreçlerini yönetim tarzları, stratejik ve karizmatik tarzda yönetmesi gerekmektedir. İşletmelerin inovasyonel performanslarını etkilemekte olan birçok unsur tartışılmaktadır. İşletmelerdeki inovasyon faaliyetleri, yöneticilerin inovasyonları yönetme biçimleri ve inovasyon algısı çerçevesinde şekillenmektedir¹⁴.

Faaliyetler, düşüncelerin ortaya çıkmasından ticarileştirme safhasına kadar sürdürülmektedir. İnovasyonda ki çabalar yeni bir yol alırken, bazı inovasyon çabaları da başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. İşletmeyi farklı kılabilen, inovasyon kabiliyetlerinin seviyelerini gösteren kavram da inovasyon performanslarıdır. İnovasyon performansları; yeni fikirlerin süreçlerin ve ürünlerin işletmelere geri dönmesinde ki ticari boyutlar şeklinde ifade edilmektedir¹⁵.

1.1.4. Teşebbüs Kavramı

Hizmet ve malları üretip, pazarlamasını yapan, satışını gerçekleştiren gerçek ve tüzel kişi şeklinde tanımlanmaktadır. Tüketicilerin isteklerinin karşılanabilmesi için ürün ve hizmeti üreten işletmelere teşebbüs denilmektedir. Ticarete, esnaflar, ticaret birlikler, kooperatifler, ticaret şirketler, adi şirketler, devlet ve tacir işletmeleri teşebbüs olarak tanımlanmaktadır¹⁶.

Teşebbüs kavramı, ticareti elinde bulundurarak, rekabet amacıyla belirleyici unsurlara sahip işletmeleri tanımlamaktadır. Teşebbüsün amacına ulaşabilmesi için meydana getirdikleri tüzel kişilikleri bulunmayan veya tüzel kişiliklere sahip olan bütün oluşumlar teşebbüsün birliği olarak tanımlanmaktadır. Rekabetin kısıtlanmasıyla ortaya çıkan anlaşmalar, devralma, birleşme, durumları kötüye kullanma, gibi bir takım gelişmelerden dolayı teşebbüs kavramı, merkezi biçime

¹³ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta yayınları, İstanbul, 2012, ss. 44-45.

¹⁴ Taşgıt ve Torun, a.g.e., s. 121.

¹⁵ Zeliha Kaygısız Ertuğ ve Mecit Emre Bülbül, "İnovasyon Performansı Değerlendirme Sürecinde AHS ve GİA Bütünleşik Yaklaşımı: Süt Ürünleri Sektöründe Bir Uygulama", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015, Sayı 43, ss. 149-160.

¹⁶ Metin Topçuoğlu, "Rekabet Hukuku Uygulamasında Teşebbüs Birlikleri" <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/38/288/2625.pdf>, (Erişim Tarihi: 19.02.2019).

yönelmektedir. İş risklerini, kar sağlamak amacıyla kullanan, ekonomik fırsatları değerlendirebilen kişi girişimci olarak tanımlanmaktadır¹⁷.

Süreklilik faktörü iktisat faaliyetlerinin teşkilatlanmasını ve belli bir organizasyon içerisinde faaliyetlerin sürdürülmesini gerektirmektedir. Sürdürülen faaliyetler devamlılık amacını taşıyor, herhangi bir organizasyonla birlikte sürdürülüyor ise, ticari işletmelerin de teşebbüsün de varlıklarından bahsedilemeyecektir. Ticari işletme ifadesinde de olduğu üzere teşebbüs kelimesinin önemli özelliklerinden biriside iktisadi faaliyetlerin var olmasıdır. Faaliyetlerin gelir elde edebilme amaçlarıyla yapılmasının gerekli olup olmadığı tartışma söz konusu olmaktadır. İktisadi organizasyonlar; gelir elde edebilmek dışında, kredi de kolaylık sağlayabilen bir kredi kooperatifi olabilir¹⁸.

1.2. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

Küçük ve orta boy işletmelerde ortak olan özellikler; kişisel ilişkiler, makine sayısı, girişim yeteneği, bağımsız olma, personel sayısı, üretim kapasitesi, sabit varlıkların ve makine parkının değeri, küçük ve orta bütçeli işletme sahipliği ile ilgili nitel satış kazancı, küçük ve orta bütçeli işletmelerin örgütsel yapısıyla ilgili nitel özellikler, katma değer ve mali bilanço konu başlıkları aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır.

KOBİ'ler kendi aralarında üçe ayrılmaktadır, bunlar¹⁹;

1. Mikro ölçekli işletmeler, çalışanların sayısı 1 ile 10 kişi arasında olup, yıllık net hasılatları ya da mali bilanço toplamaları yıllık - 3 milyon TL'ye kadar kazancı olan işletmelerdir.

2. Orta ölçekli işletmeler, çalışanların sayısı 10 ile 50, yıllık net satış hasılatları veya yıllık mali bilanço toplamaları 3 milyon TL ile 25 milyon TL arasında olan işletmeler olarak bilinmektedirler.

3. Büyük ölçekli işletmeler, çalışanların sayıları 50 ila 250 kişi arasında olup yıllık net satış hasılatları ya da mali bilanço toplamaları 25 milyon TL ile 125 milyon TL arasında olan işletmeler şeklinde ifade edilmektedir.

¹⁷ Yaşar Karayalçın, *Ticaret Hukuku I. Giriş*, Ticari İşletme, 3. Bası, Ankara 1968, s. 156.

¹⁸ Sami Karahan, "Ticari İşletme Kavramı", *BATIDER*, 1994, Cilt: XVII, Sayı: 4, 39-64, s. 39.

¹⁹ https://www.vikipediturk.com/wp-content/uploads/2017/03/kobi-nedir-e1499886_969_546.jpg (Erişim Tarihi: 19.10.2019).

1.2.1. Bağımsız Olma

Bağımsız olma durumu, diğer işletmelerin sermayelerinin veya hisse senetlerinin %25'inden daha çoğunu üstlenilmemesini ifade etmektedir. KOBİ'ler bağımsız bir işletme olduğundan dolayı karar açısından, diğer işletmelere göre hızlı bir şekilde hareket edebilmektedirler²⁰.

Bağımsızlık kavramının iki ayrı yönü vardır. İçer dönük yön; aynı birey tarafınca aynı mevzu ve maksatta yürütülmekte olan bütün iktisadi faaliyetlerinin birbirine karşı bağımsız olduklarının ifade edilmesi demektir. Dışa dönük yön; üçüncü bireylerin iktisadi faaliyetlere karşı bağımsızlıklarını ifade etmektedir. İşletmelerin bağımsızlık vasfını kazanabilmesi için iktisadi faaliyetlerinin tamamını, farklı kişiler tarafından hukuki olarak bağımsız olarak yürütülmeleri gerekmektedir²¹.

KOBİ'lerin başka bir ortak belirgin özelliklerinin arasında; yetersiz kalan teknolojiyle üretim yapabilmeleri, pazarlama teknolojileriyle ilgili bilgi sahibi olmamaları, finansman sıkıntılarını kolayca giderememeleri ve teknoloji teminine bağlı önemli sorunlarından bahsedilmektedir. KOBİ'lerde icra ve yönetim birbirlerinden ayrı olmamaktadır. KOBİ'lerde ki yönetim kurulunun başkanı şirketlerin lideri veya yöneticisidir²².

KOBİ'lerde ki bağımsız olma durumu yönetim şekillerine göre olumsuz veya olumlu etkiler de doğurmaktadır. Eğer işletme sahipleri iyi bir yöneticinin özelliklerini taşıyor ise, nitelikli personel seçimleri yoksa almış oldukları kararlar KOBİ'leri olumsuz bir şekilde etkilemektedir. İşletmelerin tüm eksi ve artılarına dikkat eden, mantıklı kararlar alma mekanizmalarına sahip olan, fırsatları değerlendiren, değişim ve gelişime açık işletme sahipleri; işletmeleri olumlu şekilde etkilemektedir²³.

1.2.2. Girişim Yeteneği

Girişim kavramı, çevrenin yaratmış olduğu fırsatları önceden görüp, öngörülerden esinlenerek projeye dönüştürme, aynı zamanda projeyi üreterek bireyin hayatını kolaylaştırabilme yeteneğine sahip olabilmek şeklinde tanımlanmaktadır. Girişimciler, projelerini hayata geçirme durumundayken üç ana

²⁰ Bayülken ve Kütükoğlu, a.g.e., s. 5.

²¹ Halit Aker, "Hakim İşletme ve Bağımlı Şirket Arasındaki Hukuki İlişki ve Hakim İşletmenin Sadakat Borcu", *BATIDER*, 2003, Cilt: XXII, Sayı: 2, s. 153-204, s. 153.

²² Kaya Alı, Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi, Eğitim Kitapevi, 2. Baskı, Konya, 2007, 127-128, s. 127.

²³ Tamer Müftüoğlu, *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Turhan Kitapevi, Ankara, 2007, s. 45.

kaynağa gereksinim duymaktadır. Üç ana kaynak, girişimcilerin güçleri ve enerjileri; ilişki kurdukları insanlar ve erişebildikleri sermaye olarak sıralanmaktadır. Girişimciyle bağlantılı unsurlar; girişimcilerin potansiyel olan iş düşüncelerini algılayabilmesi, bunu da işe çevirebilecek beceri ve yeteneğe sahip olabilmesi ayrıca gerekli olan riski alarak bir girişimde bulunması şeklinde tanımlanmaktadır²⁴.

Türkiye’de KOBİ’lerin var olan yapılarının güçlenmesinde; girişimci ruha ve yöneticilik yeteneklerine sahip olan bireylerin oldukça büyük önemi vardır. KOBİ’nin yönetimini sağlayan işletme yöneticisinin; yenilikçi bir yöne sahip olması, bireysel ilişkilerin geliştirilmesi ve girişim yeteneklerinin en iyi düzeyde olması gerekmektedir. Çevresel unsurlar, engel oluşturacak objelerin azlığı; farklı kaynaklara ulaşılarak kullanımının basit olması şeklinde belirtilmektedir²⁵.

Girişim genel bir tanımla, bireylerin ihtiyaçlarını karşılama amacıyla mal ve hizmet üretebilen, kar amacıyla faaliyetlerini sürdüren işletmeler şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmelerin sürekliliği, teknolojik yeniliklere uyum sağlayarak, üretim faaliyetleri sırasında teknolojik yenilikleri kullanmalarıyla mümkün olmaktadır. Teknoloji, bilgi; üretim unsurları arasında sayılmaktadır. Girişimciler faaliyetlerini sürdürürken zarar ve risklerini de göz önünde bulundurmalıdır. Teknolojiye ve bilgiye sahip olan işletmeler, başka üretim unsurlarına kolaylıkla sahip olmaktadır. Teknoloji ve bilgi eksikliğine sahip işletmeler, diğer üretim unsurlarına sahip olsalar da, rekabet ortamlarında başarısız olabilirler²⁶.

1.2.3. Makine Sayısı

Makinelerin sayıları, çalışıyor durumda olması, üretim faaliyeti ve işçiler için yapılmakta olan harcamaların işletmeler açısından maliyet gideri oluşturmaktadır. İşletmelerin bu süreçlerde genel olarak tam kapasitede çalışması beklenmemektedir. İşletmelerde makinelerin çalışmadıkları süre, yöneticilerin inisiyatifli ile ilgili bir konudur. Makinelerin çalışmadıkları, aşınmalar, yıpranmalar vb.

²⁴ Serkan Bayraktaroğlu, Girişimcilik Ders Notları, **Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2013, Cilt: 1, Sayı: 98, ss. 14-54.

²⁵ Osman Oralat, **Türkiye’de KOBİ Anlayışının Dünü Bugünü Geleceği Panel**, KOSGEB Yayınları, Ankara, 19 Eylül 2006, s. 60.

²⁶ Muzaffer Ataseven, “ Girişimcilik”, <http://img.eba.gov.tr/600/046/7ca/540/7b7/9f4/21c/b71/1e4/cdf/b99/369/3ba/53a/015/6000467ca5407b79f421cb711e4cdfb993693ba53a015.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.05.2016).

olmadığını dikkate alarak, işletmeler içerisinde geçerli nedenlerle çalışılmayan zamanlarla karşılaşılabilir²⁷.

İşletme içinde; elektrik kesintisi, grevler ve lokavtlar, talep eksiklikleri, hammadde veya malzemelerin zamanında alınamaması gibi durumlar yaşanabilmektedir. Yaşanan bu durumların sonucunda atıl kapasite ortaya çıkıp üretimlerde aksamalar olmaktadır. İşletmeler, maliyet giderini aşağılara çekmek istediğinde, kapasitesini de azaltmayı tercih etmektedirler. İşletmelerdeki makinelerin çalıştırılabilmesi kararı işletmenin yönetimine aittir. Dolayısıyla kapasitelerin planlanması hususunda da yöneticilere büyük görevler düştüğü söylenebilir²⁸.

İşletmelerin makine sayıları, işletmeler açısından önemli bir teknik durumu ifade etmektedir. İşletme bünyelerinde, makine kapasiteleri benzeri birbirinden çeşitli kapasite kavramlarına da rastlanılabilir. İşletmelerin üretme gücü seviyeleri, makine kapasiteleri, mal ve hizmetlerin üretilebilme yetenekleri olarak ifade edilebilir. Kapasitenin tanımı, çok geniş anlamlar içerebilmektedir. İşletmelerdeki atölye ve makineler için geçerli olan bu tanım; insan veya diğer canlılar açısından da geçerli olabilmektedir. İşletmelerdeki güç, sahip olduğu makinelerin sayısı ve çalışanların performansıyla doğrudan orantılı olabilmektedir²⁹.

KOBİ'lerin bulunduğu sektörler fark etmeden orta veya küçük işletmelerde genellikle teknoloji seviyeleri düşük olup makine sayıları da az olmaktadır. Makinelerin sayısı kaliteyi ve maliyetleri belli bir oranda düşürse de küresel rekabette dezavantajlar oluşturmaktadır. KOBİ'lerde en fazla teknik bilgi yetersizliği ve makinelerin sayısının az olması, mikro işletmeler içerisinde görülebilmektedir. Bununla birlikte, geleneksel yapı ve teknik seviyeler ise kaliteli ürün yapılmasına engel olabilmektedir. Çalışanlardaki teknik bilgilerin yetersizliği, takım veya aparatlardaki değişim hataları, makinelerin sayılarının azalmalarına yol açabilmektedir³⁰.

²⁷ Suphi Orhan ve Enver Bozdemir, "Üretim İşletmelerinde Atıl Kapasite Maliyetleri, Muhasebeleştirilmesi ve Örnek Bir Uygulama", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2009, Cilt: 43, 54-64, s. 55.

²⁸ Enver Bozdemir ve Yaşar Öz, "Boş Zaman İşçilik Maliyetlerinin Ortaya Çıkış Nedenleri, Muhasebeleştirilmesi ve Vergi Matrahı Üzerindeki Etkisi", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2018, Cilt: 10, Sayı: 2, 353-365, s. 353.

²⁹ Orhan ve Bozdemir, a.g.e., s. 55.

³⁰ Bayülken ve Kütükoğlu, a.g.e., s. 35.

1.2.4. Kişisel İlişkiler

İşletmelerin ve müşterilerin ilişkilerini kişisel boyutlara taşıma stratejileri, işletmelerin müşterilere bakışında gelişmeye sebep olmaktadır. Müşterilerin kişisel olarak farklı amaç ve ihtiyaçları bulunabilmektedir. İşletmeler müşterilerinin kişisel farklılığını göz önünde bulundurup gerekli olan pazarlama çabalarına girişmektedir. Müşterilerin ihtiyacına göre kişilere özel hizmet veya ürünler geliştirilmektedir. Bununla birlikte, işletmeler müşterisine özel üretim yapıp düşük maliyetlerle amaçlarına ulaşabilmektedirler. İşletmelerdeki teknolojik araç türleri, müşterilerin ihtiyaçları, beklentileri ve ihtiyaçlarına cevap alma isteği değişimlerden etkilenmektedir. Müşteriler, işletmelerden beklentilerini elde edemediklerinde tatminsizlik duyup diğer işletmelerin ürünlerini veya hizmetlerini talep etmektedir. Bu durum işletmeler için telafisi güç sorunları da beraberinde getirebilmektedir³¹.

Hızla artan rekabetlere karşı işletmeler, pazardaki konumlarını koruyabilmek ve diğer rakiplerinin önüne geçebilmek için farklı stratejilere yönelebilmektedir. Buradaki amaç; müşterilerin işletmelere bağlanmaları için aralarındaki ilişkinin kurulması ve müşterilerin rakiplere kaymalarını önleyebilmektir. İşletmelere, müşterisiyle ortak ve sadakat ilişkilerine dayalı işbirliğini sürdürebilen sistemler olarak bakılmalıdır. İşletmeler bakımından, müşterilerinin olmaması durumunda, ürün veya hizmetlerinin satışını yapamayacakları gerçeği bulunmaktadır. Müşteriler açısından bakıldığında ise gereksinimlerinin karşılanması ve satın aldıkları ürün ya da hizmetten en iyi şekilde yararlanmayı istemektedirler³².

Yoğun rekabet ortamlarında işletmelerin pazar içerisindeki konumunu korumak ve rakipleri arkada bırakmak için çeşitli stratejiler uygulamaktadır. Müşterilerinin rakip işletmelere yönelmemeleri için işletmeler ve müşteriler arasında bağlılık ilişkilerinin kurulabilmesi gerekir. Kitlesele kişiselleştirme stratejileri; teknolojik gelişme doğrultusunda işletmelerin müşterileriyle kişisel ilişkilerini geliştirmektedir. Müşterilerini işletmeye kazandırabilme, düşük maliyette üretimler yapabilme ve üretimlerini kişilere özel pazarlayabilme fırsatları sunabilmektedir. KOBİ'lerin müşterileriyle kurmuş oldukları kişisel iletişim, büyük işletmelere nazaran daha

³¹ OECD Staff, Science, Technology and Industry Scoreboard, Paris, Organisation for Economic Cooperation and Development, 2005, p. 54.

³² Berrin Yüksel, "İşletme-Müşteri İlişkilerini Kişisel Boyuta İndirgemedeki Kitlesele Kişiselleştirme (Mass Customization) Stratejisinin Rolü", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1999, Sayı: 3, 207-224, s. 207.

güçlü olabilmektedir. Hızlıca hareket edebilme kabiliyetleri olduğundan büyük işletmelere göre müşterileriyle daha yakın ilişkiler kurabilmektedirler³³.

1.2.5. Çalışan Sayısı

İşletmeler çalıştırabilmek için, ihtiyaçlarına uygun olan çalışan adaylarını bulma süreci çalışan sayılarını oluşturmaktadır. İşletme adaylarını bulma çabalarını etkinleştirmesi, süreçlerin iyi yönetilebilmesi ve başvurular arasında en doğru kişilerin tercih edilmeleri gerekmektedir. Personellerin sayısı ve personeli alma süreçlerinin, direkt işletmelerdeki personel politikalarıyla ilgisi bulunmaktadır. İşletmeler, personel seçimleri sırasında hem iç hem dış kaynaklardan yararlanmaktadır. İç kaynak yöntemlerinde, terfi veya transfer yolları kullanılmakta olup; dış kaynak yöntemlerinde ise, işletme içerisindeki personel eksiklikleri giderilmektedir. İşletmelerin işe alımlarda gerek duydukları uygun personeli, işletme içinde terfi veya dış kanallar aracılığıyla işe alımı gerçekleştirebilmektedir³⁴.

Personellerin seçimlerinde, işletmelerin kaynak kullanımına karar verilmeden önce şu yöntemlere dikkat edilmelidir. Yöntemlerden biri, işin analiz sitemiyle gerçekleştirilmesidir. Ne tür işlere elemanlar alınacağı, bu işlerin kişilerden neler beklediği ve işlerin gereğinin neler olduğunu bu yöntemde belirlenmesi gerekmektedir. İkinci yöntem ise işlerin analizi yapıldıktan sonra işleri yapacak personellerin sahip olmaları gereken niteliklerin neler olduğunu belirleyebilmektir. Süreçler söz konusu yöntemler doğrultusunda ilerleyemezse işletmeler ve personeller bakımından negatif sonuçlar ile karşılaşılabilir³⁵.

Personellerin bulunması ve seçilme işlemlerinin sağlıklı yürümesi için bu çalışmayı yapacak olan kişinin eğitim ve deneyimi önemlidir. Yapılacak olan ilk iş görüşmelerinde işletmeler çok değerli personelleri kaybedebilir veya kazanabilir. Bu nedenle işe alınacak aday personelle görüşmeyi yapan kişilerin, işlerinde uzman olmaları gerekmektedir. Personellerin alım süreçlerinde, işin analizini ve bu işe alınacak personelin uyumlu olup olmamasının yanında, iş görüşmesini yapacak personellerin uzman olmaları da önem arz etmektedir³⁶.

³³ Yüksel, a.g.e., s. 207.

³⁴ Havva Çavdar ve Mehmet Çavdar, " İşletmelerde İş gören Bulma ve Seçme Aşamaları", **Deniz Bilimleri ve Mühendislik Dergisi**, 2010, Cilt: 6, Sayı: 1, 79-93, s. 81.

³⁵ Çavdar ve Çavdar, a. g. e., ss. 81-82.

³⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı** (3. baskı). Bursa. Alfa Aktüel Basın Yayın Dağıtım Ltd. Şti, 2008, s. 44.

1.2.6. Üretim Kapasitesi

Üretimin kapasitesi; işletmelerde var olan üretimlerin etmenlerini, belli zaman dilimlerinde akıl gücüyle meydana getirebileceği üretim miktarları şeklinde ifade edilebilir. Teknolojinin hızla değişmesiyle, kapasite planlamaları ve ölçümlerini yapmak gittikçe zorlaşmaktadır. Kapasite planlamalarının yapılmasında belirsizlik ve değişkenleri dikkate alıp çalışmalarda etkili olabilecek faktörlere de önem verilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte üretim kapasitelerinin planlanması ve tahmin işleminin yapılması büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin yapısı, mevcut durumlarının analiz edilebilmesi ve planlamaların doğru yapılması oluşabilecek negatif durumlarda işletmeleri daha da güçlendirmektedir³⁷.

İşletmeler içerisinde kapasiteler planlanırken; üretim esnasında karşılaşılabilecek güçlükleri, üretimin faaliyetleri ve talep tahminlerini pazarlara dönüştürebilmek önemlidir. İşletmelerin kapasite seçimleri, talep tahminlerine ve karşılaşılabilecek değişimlere cevap vereceği için en doğru biçimde yapılabilir. Yöneticilerin işletmedeki iç ve dış faktörleri tarafsızca değerlendirip kapasite planlamalarını yapabilmeleri gerekmektedir. Kapasiteler aynı zamanda işletmelerin üretim sistemlerinin pazarlara tepki hızlarını ifade edebilmektedir. İşletmelerin; maliyet yapıları, kaynakların verimliliği, teknoloji düzeyi, stok politikaları, insan gücü ihtiyaçları ve müşterilere verilen hizmet düzeylerini belirlemektedir. Üretimin yönetim ve programlama gibi birden fazla karar üzerinde kısıtlama oluşturmaktadır. Düşük maliyetli üretilen miktarlar, kısa dönemde üretim planlamaları bakımından sınırlayıcı olabilmektedir³⁸.

1.2.7. Sabit Varlıkların ve Makine Parkının Değeri

KOBİ'ler Türkiye ekonomisinin sürükleyici ve dinamik unsurlarından biridir. KOBİ'lerdeki gelişmeler, tüm dünyadaki gibi ülkemiz ekonomisinde de büyüme ve bölgesel gelişmelere katkıları bakımından önem arz etmektedir. KOBİ'ler, bölgeler arasında dengeli büyüme ve gelişmeye katkıda bulunmaktadır. KOBİ'ler, birçok işletmenin yerine getiremedikleri fonksiyonlarını tamamlayan rolleri ile ekonomide ön

³⁷ Zeki Atıl Bulut, "İşletmeler Açısından Kapasite Planlaması ve Kapasite Planlamasına Etki Eden Faktörler", *Mevzuat Dergisi*, 2004, Sayı: 80, 56-87, s. 68.

³⁸ Bulut, a.g.e., s. 16.

planda bulunmaktadır. Böylelikle büyük çaplı işletmeler, yan sanayinin ihtiyacını karşılayıp ekonomiye de fayda sağlamaktadır³⁹.

KOBİ'ler pazarlama, yönetim, finansman ve üretim gibi temel işletme fonksiyonlarına önemli ölçüde faydalı olmaktadır. Aynı zamanda personellerin sayısı, sabit sermaye, kullanılan enerji miktarları, piyasa payı ve kâr büyüklüğü gibi ölçülen özellikler bakımından farklılıklar gösterebilmektedir. Nicel ve nitel özellikleri kapsayabilen ve genel geçerli olabilecek tanım yapılmasını gerektirmektedir. KOBİ'lere bağlı kurumların hepsi kendilerine göre tanımlar yapmışlardır. KOBİ sözcüğü hukuki olmasından çok ekonomik anlam taşımaktadır. Bu tanımlarda kullanılan ölçüt, istihdam edilmiş kişi sayılarıdır. Buradaki ölçüte ilave edilecek olursa bazı kuruluşlar kendilerine göre çeşitli kriterler de kullanmıştır⁴⁰.

1.2.8. KOBİ Sahipliğine İlişkin Nitel Özellikler

Üretimin yapılabilmesi için gereken faktörler; hammadde, emek, girişimci ve sermaye olarak tanımlanabilir. Teknoloji ve enerji kavramlarının eklenmesiyle daha net şekilde tanımlama yapılabilmektedir. Girişimci kavramının üstünde durulup bu konu ile ilgili pratik ve teorik bilgiler verilebilmektedir. Girişimci denildiğinde aklımıza; fırsatçılık, tahmin, risk ve farklı düşünme kavramlarının gelebileceği ifade edilebilmektedir¹⁶. Teknolojideki gelişme, işletmelere çeşitli fırsatlar sunabilmektedir. İnternet ortamları, işletmeler açısından dünya genelinde pazar ortamlarını sunmaktadır. Böylelikle işletmelerdeki pazarlama faaliyetinin gün geçtikçe artan ivmeyle geliştiği görülebilmektedir. KOBİ denildiğinde ilk akla gelen, girişimcilik ve işletmecilik faaliyeti olmaktadır⁴¹.

Az sayıda ortaklarla kurulabilen KOBİ'ler, son zamanlarda dünyadaki bölgeselleşme ve küreselleşme eğilimiyle rekabet ortamlarından etkilenebilmektedir. Bu alanda gerçekleşen gelişimler, KOBİ sorunlarının çözümünde önemli hale gelmektedir. KOBİ'ler sayesinde saptanan sorunlara yoğunlaşma sebebiyle bütünlük ve değerlendirmeler gözden kaçabilmektedir. Milli ekonomiye fazlasıyla

³⁹ Faruk M. Çatal, "Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (kobi) Rolü", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, Cilt: 10, Sayı: 2, 333-352, s. 333.

⁴⁰ Çatal, a.g.e., s. 334.

⁴¹ Recep Baki Deniz, "İşletmeden Tüketicie İnternette Satış Faaliyetleri", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2003, Cilt: 6, Sayı: 6, 72-90. s. 71.

katkı sağlamalarına rağmen KOBİ'lere gerekli önemin ve değerin verilmediği görülmektedir⁴².

1.2.9. Katma Değer, Mali Bilanço ve Satış Hasılatı

Rekabetin koşulları; işletmelerde stratejik bakımdan finansal kararların alınmasında satış gelirini öne çıkarırlar. İşletmelerin bünyelerinde değer katma aşaması uygulanmaktadır. İşletmenin sahipleri ya da yatırımcıları, işletmeye yatırım yapıp, piyasa değerlerini maksimize edebilmeyi hedeflemektedir. İşletme sahipleri, yaptıkları yatırımların tutarı ya da sermaye gelişimini belli dönemlerde izlemesi gerekmektedir. İşletmelerdeki ekonomik kazançların durumları ve hissedarların kazançları üzerinde durulması gereken konulardandır. Kontrolü kendi içinde olan işletmelerin, ekonomik ve pazar katma değerlerinin incelenmesi gerekir. İşletmelerdeki kuruluşların temel amaçları kâr olduğundan satış hasılatlarının da yüksek olması beklenebilmektedir⁴³.

1.2.10. KOBİ'lerdeki Örgütsel Yapı ile ilgili Nitel Özellikler

KOBİ'lerdeki işletme yapılarının oluşmalarında bağlamsal ve yapısal unsur önemli fayda sağlamaktadır. Bağlamsal unsurlar; işletmenin kendi ve çevresindekileri temsil edecek yapısal unsuru etkileyip şekillendirerek işletme ortamını belirleyen unsurlardır. Yapısal unsurlar ise; işletmelerin içsel özelliklerini, işletmeyi değerlendirme ve kıyaslamak için taban ve ölçek oluşturmaktadır. KOBİ'lerdeki başarının sağlanabilmesi için işletme yapısı ile sosyal sistemleri belirleyen yapıların birbiriyle ilişkili olmaları gerekmektedir⁴⁴.

KOBİ'ler içinde ihracatı kısıtlanmakta olan, rekabeti zorlaştıran, makro ve mikro seviyelerde birden fazla faktör bulunmaktadır. KOBİ'lerdeki örgütsel yapılarla ilişkin nitel özellikler şu şekilde sıralanabilir⁴⁵;

1. Yönetsel alanların özelliği,
2. Yapısal alanların özelliği,
3. Finansal alanların özelliği olarak belirlenebilmektedir.

⁴² Güler Aras ve Alövsat Müslümöv, "Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri: Finansman Ekonomik Sorunların ve Çözüm Önerileri", 21. Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu Gazimağusa, 1-28, s. 1.

⁴³ Yılmaz Akyüz, "Ekonomik Katma Değer (EVA) ve Pazar Katma Değer (MVA) Analizi: İMKB'DE İşlem Gören Seramik İşletmelerinde Bir Uygulama", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, Cilt: 18, 339-356, s. 339.

⁴⁴ Kürşat Özdaşlı, "İşletmelerde Yenilikçi Örgüt Yapısı Oluşturmak: Çok Unsurlu Bir Model Önerisi", <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423935149.pdf>, (Erişim Tarihi: 17. 06. 2016).

⁴⁵ Bayülken ve Kütükoğlu, a.g.e., s. 41.

Küçük işletmelerde, ekonomik yaşamdaki nicelik özelliklerin yanı sıra nitelik özelliklerinin de olduğu ifade edilebilmektedir. Küçük olan işletmelerin; bağımsız olmaları, teşebbüs nitelikleri ve kişisel ilişkileri gibi önemli özelliklere sahiptir. Küçük işletmeler sahip olduğu özelliklerle büyük işletmelerden ayrılmaktadır. Dolayısıyla ülke ekonomilerine birçok avantajla beraber katma değer de sağlamaktadır. KOBİ'lerdeki avantajlar şunlardır⁴⁶:

1. Düşük sermayelerle daha fazla üretim ve ürünlerin çeşitliliğini sağlayabilmek,
2. Düşük yatırımın maliyetleri ile istihdamı sağlamak,
3. Ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenen yapıda olabilmek,
4. Taleplerin değişkenliği ile uyumlu olabilmek,
5. Teknolojide olan yeniliğe yatkın olabilmek,
6. Ticari faaliyetlerde bulunulan bölgenin kalkınabilmesine katkıda bulunmak,
7. Kazanç dağılımlarında dengeyi sağlayabilmek,
8. Büyük işletmelerin çözüm üreticisi ve tedarikçisi pozisyonunda bulunmak şeklinde sıralanabilmektedir.

1.3. KOBİ'LERİN FAALİYET SAHALARI

Ulusal ekonomideki önemi her geçen gün artarak, sayıları oldukça fazlaşan KOBİ faaliyetleri, karşılaştığı ekonomik ve yapısal zorluklar nedeniyle, işletmelerin pazarlama aşamalarında doğru karar alınmasında önemli sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur. Kobi faaliyetlerinin başlıkları; rakip sanayi, yan sanayi, ticaret sektörü, hizmet sektörü, ve üretim sektörü şeklinde sıralanmaktadır. bahsi geçen kavramlar "alt başlıklar" halinde incelenip açıklanacaktır.

1.3.1. Yan Sanayi

Yan sanayi, işletmelerin maliyetlerini düşürmek için kullanmış oldukları uygulamalar şeklinde tanımlanabilir. KOBİ'ler, esnek şekilde davranarak pazarlarda yer alan az sayıdaki siparişi karşılayabilen yan sanayinin özelliklerini sergilemektedir. KOBİ'ler, büyük ölçekli işletmelerin yüksek verimli üretemeyecek oldukları parçaları da en az karla imal ederek çalışan güvenlik ve ücret sorunlarını da minimum seviyeye indirebilen işletmeler olabilmektedir. Aynı zamanda büyük olan sanayi işletmelerinin adına "fason üretimi" gerçekleştiren merkez durumunda da bulunabilirler. Özellikleri ve yapıları itibarıyla KOBİ'ler, ülkelerin bütün bölgelerine

⁴⁶ M. Billur Akdeniz, "KOBİ'lerin Ekonomik ve Sosyal Yapı İçindeki Yerleri, Destekleyici Kurumsal Çevreleri ve Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Yeniden Yapılandırılmaları", https://birimle.r.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG_/13/69-90.pdf(Erişim Tarihi: 15.03.20).

yayımlı göstermekte ve yeni istihdam olanağı sağlamaktadır. Söz konusu, KOBİ'lerin buldukları bölgelerin de gelişmelerine katkı sağlamasına imkan tanımaktadır⁴⁷.

1.3.2. Rakip Sanayi

Sermaye, üretim ve kapasite servisleri güçlü olduğundan dolayı işletmelerin pek çoğu belli hammaddeleri işlemek suretiyle biçimini değiştiren ve bu hammaddeleri monte etmekle yeni mallar ortaya çıkaran işletmeler, sanayi işletmeleri olarak tanımlanabilir. Şişe, buzdolabı, defter, hazır giyim, tekstil, mobilya vb. ürünleri üreten işletmeler de sanayi işletmeleri içinde yer almaktadır. Çin hükümeti de rakip sanayi içinde dünya genelinde lider konumda bulunmaktadır⁴⁸.

Rekabet durumundaki işletmelerin gizlemiş olduğu aktivitelerin ya da ürünlerin kontrol edilerek gözetilmesi, rakiplerin izlenmesi yani rakip sanayi şeklinde tanımlanabilir. Rakip sanayi içinde; elektronik araçlarla rakiplerin çöplerinin karıştırılması, kendi çalışanlarını rakip çalışanlarla arkadaş olabilmeleri amacıyla görevlendirmeleri vb. gibi davranışlar yer almaktadır. Rakip işletmelerin sahip olduğu ürünler konusunda zarara neden olabilecek söylentiler yayma gibi pek çok faaliyet de rakip sanayi kapsamında yer almaktadır⁴⁹.

1.3.3. Ticaret Sektörü

Ticaret sektöründe faaliyet gösteren işletmeler yani ticaret işletmeleri, toptan ve perakende satış yapan işletmeler şeklinde tanımlanabilir. Üretim yapmayan ve üreticiden almış oldukları ürünleri tüketicilere satan işletmeler de ticaret işletmeleri şeklinde tanımlanabilir. Tüketiciler ile üreticiler arasında aracı konumunda bulunan ticaret işletmelerinde toptancılara pek çok görev yüklenmiştir. Ticaret sektörü içinde toptancılara; malları depolamak, malları üreticilerden satın alarak perakendecilere satmak, riskleri azaltmak, pazar bilgisi sunmak gibi pek çok görevler yüklenmiştir. Esnaf olarak da adlandırılan KOBİ'ler, alıcılarla doğrudan bir ilişki içinde buldukları için ticaret sektörünün tam içinde bulunmaktadırlar⁵⁰.

Ticaret sektörünün tam içinde yer alan işletmelerin, kurulumunda pek çok özelliği bünyesinde barındırması gerekmektedir. Ticari işletmeler, ticari faaliyetler yapabilmek için kurulmuş olan perakendecilik, toptancılık ya da yarı toptancılık

⁴⁷ Yavuz Bayülken ve Cahit Kütükoğlu, "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri", http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/db1fce94e7674f8_ek.pdf, (Erişim Tarihi: 23.03.2016).

⁴⁸ Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s. 33.

⁴⁹ Sabuncuoğlu ve Tokol, a. g. e., s. 53.

⁵⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, *İşletme*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013, s. 66.

yapan işletmeler şeklinde de tanımlanabilir. Hizmet ve sanayi işletmelerinin üretmiş oldukları mal ya da hizmetleri de tüketicilere mülkiyetin devredilmesi yoluyla aktarmakta olan işletmeler de ticari işletmeler olmaktadır. Dolayısıyla, KOBİ'ler de ticaret sektörü içinde yer alan bir ticari işletme olma özelliği taşımaktadır⁵¹.

1.3.4. Üretim Sektörü

Bireylerin günlük yaşam içindeki ihtiyaçları olan ürün, hizmet ya da malları oluşturan işlemler üretim olarak tanımlanmaktadır. Bu bakımdan bireylerin günlük yaşamda ihtiyaç duymuş oldukları ürünler KOBİ'ler tarafından üretildiği için KOBİ'ler diğer kurumlara göre daha çok iş yükünü çekmektedir. Mal ya da hizmetleri meydana getirebilmek için ürün, pek çok materyale ihtiyaç duyabilmektedir. Buğdayın elde edilmesi için tarlaya, tarlanın sürülmesi için traktöre ve traktörün kullanılması için de insana ihtiyaç duyulması bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Emek ya da sermaye, girişimci, teknoloji, doğal kaynaklar, emek veya işgücü ise üretim faktörleridir. Üretim yapabilme özelliğine yönelik işletmelerin de üretim süreçlerine geçebilmeleri amacıyla farklı pek çok bileşimi bir araya getirmesi yararlı olabilmektedir⁵².

Üretim sektörü içinde ve ticaret yaşamında KOBİ'ler büyük bir öneme sahiptir. Bu durum özellikle de Türkiye'de daha çok hissedilmektedir. Ticaret hayatında üretim ve hizmet sektörlerinin bütün alanları içinde KOBİ'ler faaliyetlerini sürdürmektedir. Üretim sektöründe KOBİ'lerin yoğun olarak yer aldığı iş sahaları; metal işleme, gıda, giyim, kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı, mobilya, tekstildir. Üretim sektörü içinde KOBİ'ler Türkiye'de genel olarak İzmir, İstanbul, Denizli, Bursa, Kayseri, Gaziantep ve Eskişehir illerinde sayı olarak üstünlük sağlamaktadır. Mikro ölçekli işletmeler; ulaşım, inşaat, perakende, gıda, giyim, tarım gibi pek çok alanla ilgilenmektedir. Yoğun bir emek ve işgücü faaliyetlerini kapsadıkları için KOBİ'ler, aile işletmeleri şeklinde de bilinmektedir⁵³.

1.3.5. Hizmet Sektörü

Eğlence, konaklama, finans vb. gibi pek çok alanda hizmet üreterek satabilmek için faaliyet gösteren işletmeler hizmet işletmeleridir. Söz konusu işletmeler, ticaret sektöründe yer alan işletmelerle aynı özelliğe sahip

⁵¹ Babacan vd., a. g. e., s. 85.

⁵² Babacan vd., a. g. e., s. 9.

⁵³ Zerrin Özbek, "KOBİ'lerin Türk Ekonomisine Etkileri", <http://www.mfa.gov.tr/data/Kutuphane/yayinlar/EkonomikSorunlarDergisi/sayi31/Zerrin%20ozbek.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.04.2016).

olmamaktadırlar. Hizmet alanı, soyut kavramları karşıladığı ve yapılmakta olan hizmetler sonunda değerlendirildiğinden dolayı hassas bir yapıya sahiptir. Bir malın veya mal gruplarının alım satım işlemleri yerine, ihtiyacı olanlara hizmet satmakta olan işletmeler olarak da karşımıza KOBİ'ler çıkmaktadır. Emek ve soyut değişkenleri içeren yapıda olan hizmet sektörü, pek çok şekilde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmalar şu şekilde sıralanabilir⁵⁴;

1. Eğlence hizmeti sunmakta olan oyun salonları ve kafeler,
2. Sağlık hizmeti sunmakta olan klinikler, tıbbi laboratuvarlar ve hastaneler,
3. Bireysel hizmet sunmakta olan kuaförler ve güzellik salonları,
4. Bakım ve tamir hizmeti sunmakta olan tamirhane servisleri,
5. Eğitim hizmetleri sunmakta olan kreşler ve bankalar,
6. Finansal hizmetler sunmakta olan aracı kurumlar ve bankalar,
7. Turizm hizmetleri sunmakta olan yiyecek ve konaklama işletmeleri,
8. Mesleki hizmetler sunmakta olan mali müşavirlik ve avukatlık büroları,
9. Haberleşme hizmetleri sunmakta olan internet ve telefon gibi pek çok farklı

şekilde sınıflandırılmaktadır.

1.4. KOBİ'LERİN PERFORMANSINI ARTIRAN FAKTÖRLER

Ulusal ekonomideki önemi çok olan ve sayıları oldukça fazlalaşan **KOBİ'lerin** performansını artıran faktörler; müşteri memnuniyeti, tedarikçilerin memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti, kurumsal itibar, pazar payı ve karlılık şeklinde sıralanmaktadır. Bahsi geçen faktörler, bu bölümde "alt başlıklar" halinde incelenip açıklanacaktır.

1.4.1. Karlılık

Küçük veya büyük tüm işletmeler, kar elde etmeyi amaçlamaktadır. Ticaret alanındaki işletmelerin temel amacı olan kar, sosyal fayda şeklinde de gerçekleşebilmektedir. Bunun yanı sıra temel amacı kar elde etmek olmayan işletmelerde söz konusu uygulamalar, değişik şekillerde karşımıza çıkmıştır. İşletmelerde kar elde edebilme amacı yerini; toplumsal fayda, toplumsal katkı ve toplumsal bir hizmeti sunabilmek gibi amaçlara bırakmıştır. Toplumsal gerekçeler, sosyal eşitlik ve dengeli kalkınma amacı ile kurulmuş olan bazı kamu işletmeleri içinde kar elde etme amacı yerine daha çok toplumsal yarar sağlayabilmek amacı ön planda tutulmaktadır⁵⁵.

⁵⁴ Babacan vd., a.g.e., s. 86.

⁵⁵ Doğan Tuncer vd., **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2008, s. 57.

Toplumsal yarar sağlamayı değil de kar elde edebilmek amacı ile kurulan işletmeler, kamu işletmelerinin sağlamış olduğu sosyal yarar, kar ölçütüdür. Ticari alanda faaliyetlerini sürdüren işletmelerde yapılan satışlardan sonraki hasılatlar, kar ile açıklanmaktadır. İşletmelerin sürekliliğinin sağlanması ve topluma hizmet, işletmelerin ilk amaçlarına ulaşabilmelerine bağlıdır. İşletmeler zarar ettiğinde ne devamlılığını sağlayabilmekte ne de topluma hizmet edebilmektedir. Topluma hizmet etmeyi amaçlayan işletmelerin ilk olarak kar elde ederek artık bir değer yaratabilmesi ve topluma hizmet edebilmesi gerekmektedir⁵⁶.

Kar, işletmelerin elde ettiği yıllık gelirlerinin, yıllık amortisman ve giderlerini aşan kısımlar şeklinde tanımlanmaktadır. KOBİ'lerin yanı sıra Kamu İktisadi Teşebbüsleri de kar elde etmeyi amaçlamaktadır. Ancak Kamu İktisadi Teşebbüsleri daha çok sosyal karlılık elde etmek istemektedir. Söz konusu işletmelerde sosyal karlılık ön planda olduğundan, kazanç sağlamak olanaksızdır. Uzun vadede ise toplumların gelişebilmesine dolaylı olarak katkı sağlamaktadır. Herhangi bir bölge üzerine yol yapıldığında söz konusu yolu yapmış olan kamu kuruluşunun da gelir elde etmesi mümkün olmamaktadır. Ancak o bölgelerin mallarını pazarlara ulaştırma yolu ile mallar değerlendirilebilmektedir⁵⁷.

1.4.2. Pazar Payı

İşletmenin büyük veya küçük olma durumu, Pazar payının da değişik şekillerde ele alınmasını sağlamaktadır. KOBİ'ler herhangi bir yörenin gereksinimlerini karşılamak için faaliyetler sürdürmektedir. Pazar payı alanlarının etkisi en fazla mamul, hizmet ve mal satışlarına ağırlık veren işletmelerde daha çoktur. Hizmet ve mala talebin yoğun olduğu veya hizmeti ve malı tüketmekte olan tüketicilerin yoğunlukta olduğu yerleri kuruluş yeri şeklinde seçmektedir⁵⁸.

Üretim alanındaki faaliyetlerin ağır basmakta olduğu işletmeler, bünyelerinde üretmiş oldukları malların pazara ulaştırılmasını sağlayabilecek dağıtım kanallarından yararlanılması halinde de işletmelere yüksek maliyetler çıkabilmektedir. KOBİ'lere oranla büyük işletmeler, bir ülkenin ya da birden çok ülkenin taleplerine ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek amacı ile kurulmaktadır. İşletmelerin küçük ya da büyük olmasına bakılmaksızın buldukları bölgelerdeki

⁵⁶ Ertürk, a.g.e., s. 25.

⁵⁷ Thomas H. Johnson, "Activity-Based Management: Past, Present, and Future", *The Engineering Economist*, 1991, Volume: 36, No: 3, 219-238, p. 220.

⁵⁸ Ertürk, a.g.e., ss. 83-84.

hizmete ve ürünlere olan taleplerin doğru analiz edilerek tüketicilere tanıtıldıktan sonra pazara sunulması tavsiye edilmektedir⁵⁹.

Pazar alanlarında bazı işletmelerde veya bazı alanlarda piyasa üzerindeki pazar payının tahmin edilmesi zordur. KOBİ'lerin sahip olmuş oldukları pazar alanlarını ve pazar büyüklüğünü, temel ürünler açısından belirlemeleri de şarttır. Satış ya da talep tahmini yapabilmek ve kesin tahminlerde bulunmak da güç olmaktadır⁶⁰.

KOBİ'lerin temel hedefi, işletmelerin üreterek satmış olduğu bütün ürünler için bünyeleri içinde bulundurmuş oldukları pazar payları konusunda fikir elde edebilmektir. İçinde bulunmuş oldukları pazarın gelişebilme potansiyelinin değerlendirilmesinin de unutulmaması gerekmektedir. İşletmeler bütün ürünleri için pazarlara nasıl gireceklerini, pazardaki başarısızlıklarını ve başarılarını ortaya koyan etmenlerin neler olabileceği, hangi fırsatlara ya da imkanlara sahip olabileceği gibi pek çok önemli fayda sağlayabilir⁶¹.

1.4.3. Kurumsal İtibar

Kurumsal itibar, işletmelerin görünen yüzleriyle ilgili olan materyallerin bireyler üzerinde bırakmış olduğu izlenimlerin toplamı şeklinde tanımlanabilir. Kurumsal itibar aynı zamanda tüketici algılarını, satıcılarını, çalışanların inançlarını ve iş ortaklarını kapsayan bir kavramdır. Kurumların itibarını ölçebilmek amacı ile pek çok farklı yöntem bulunmakta ancak kurumsal itibar, yönetimin genel yapısında sistematik şekilde kullanılmaktadır. Bir başka ifade ile kurumsal itibar, işletmelerin piyasalarda tanınabilmesini, işletmelere duyulmakta olan güvenin ürünlere ya da hizmetlere olan talepler üzerindeki birleşimi şeklinde de tanımlanabilir⁶².

1.4.4. Çalışanların Memnuniyeti

Memnuniyet, yaşamın bütün alanlarında olduğu şekilde çalışma yaşamı üzerinde de önemli etkileri olan bir kavramdır. Çalışanların yapmış oldukları işlere olan dikkatlerini artıran unsur, çalışan memnuniyeti olarak tanımlanabilir. Çalışma

⁵⁹ Fikret Otlu ve Yusuf Cahit Çukacı, "Genel İmalat Maliyetlerinin Dağıtımında Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme Sistemi ve Çevresel Maliyetlerin Değerlendirilmesi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2006, Cilt: 20, Sayı: 1, 393-411, s. 394.

⁶⁰ Erol Eren, *Stratejik Yönetim İşletme ve Politikası*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2000, s. 136.

⁶¹ Otlu ve Çukacı, a.g.e., s. 398.

⁶² Prema Nakra, "Kurumsal İtibar Yönetimi: "KİY" Stratejik Bir Dönüşüm Mü?", *Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi*, 2006, Cilt: 18, Sayı: 18, 401-416, s. 412.

yaşamının geçirmiş olduğu evrim, işletmelerde işverenlerin çalıştırmış oldukları insan gücünün de memnuniyetlerini ön planda tutmaları gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu durumun nedeniyse, işletmelerin daha çok rekabet avantajı elde edebilmelerinde maddi unsurların yanı sıra maddi olmayan unsurlara da bağımlı olmalarıdır⁶³.

Çalışanların memnuniyet algıları üzerinde etkili olan yükselme imkanı, iş arkadaşlarıyla ilişki, yapılan işin bireylerle uyumu ve yönetim şekli gibi pek çok unsur bulunmaktadır. Çalışanlar genellikle yapmış oldukları işlerde başarılı olduklarında ücret dahil olmak üzere pek çok beklentilerini karşılamaya çalışmaktadır. Bu durumda işverenlerin, çalışanlara yönelik ücret politikalarında adaletli davranması gerekmektedir. İşletme içinde çalışanların yüksek motivasyona sahip olması, memnuniyet düzeyi ile doğrudan bir ilişki içindedir. Bu nedenle, işletmelerin çalışma ortamlarına, ücret politikalarına ve çalışma şartlarına önem vermeleri, başarılı sonuçlar elde etmelerini sağlamaktadır⁶⁴.

1.4.5. Tedarikçi Memnuniyeti

Müşteriler ve tedarikçiler ile işletmelerin kurmuş olduğu işbirlikleri, rekabet alanında başarı elde edebilmek için yararlı olabilmektedir. İşletmelerin teknolojik ta da örgütsel değişikliklerinin sağladığı başarı, büyük oranda tedarikçiler ve müşteriler ile güven düzeyi yüksek işbirliklerine dayalı ilişkilere de bağlanabilir⁶⁵.

Tedarikçilerle yapılan işbirliklerinde KOBİ ve diğer pek çok işletmeye ek taktikler de sunulmaktadır. Sunulmuş olan bu ek taktikler, işletmelerin stratejik yapılarının önemi dikkate alınmasın rekabet gücünün artırılması amacıyla yapılmış olan faaliyetlerin de başarısını olumlu etkilemektedir. KOBİ'ler kaliteli hammaddeler sağladıklarında, alıcılarla olan ilişkilerin de olumlu olmasıyla pazarlardaki yerlerini sağlamlaştırmakta ve müşteri memnuniyetinin sağlanması ile işletmelere olumlu katkılar sağlamaktadır⁶⁶.

⁶³ Levent Şahin, vd., "Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2015, Cilt: 17, Sayı: 2, 28-44, s. 29.

⁶⁴ Nuran Akşit Işık, "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", *Türk İdare Dergisi*, 2010, Sayı: 467, 31-51, s. 46.

⁶⁵ Vural Çağlıyan, "Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Cilt: 14, Sayı: 3, 461-479, ss. 461-462.

⁶⁶ Canan Çetin, *Yeniden Yapılanma: Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s. 54.

1.4.6. Müşteri Memnuniyeti

İşletmelerin ürettiği hizmet ya da malları satın alabilmek için istek duyan bireylerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin yerine getirilerek durumun daha da ileri düzeye taşınması faaliyetleri, müşteri memnuniyeti olarak tanımlanmaktadır. Müşteri memnuniyeti genel olarak, fiziki mallar için; ürün ya da malın performans, kalite gibi pek çok kriter açısından satın alınmasından sonra değerlendirilmesi ile ortaya çıkar. Memnuniyet olgusu aynı zamanda tatmin kavramının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Pazarlama ve üretim faaliyetlerinden sorumlu tutulan bireylerin yapmış oldukları işten tatmin olabilmeleri için işletmelerin ürettiği mal ya da hizmetleri alan kişilerin de memnun olması gerekmektedir⁶⁷.

Hizmet sektörü içinde müşteri memnuniyeti, müşterilerin o hizmetlerden beklentilerinin aldıkları hizmetlerin sunulması ile karşılanması sonucunda ortaya çıkmaktadır. İşletmeler, müşterilerinin isteklerini ve beklentilerini dikkate alarak hizmet ve ürün sundukları takdirde müşterilerin memnuniyeti sağlanabilir. Müşteriler memnun edilmeden önce rekabet arenasında başarı elde edilememesi düşüncesi, müşteri memnuniyetinin sağlanmasına verilmiş olan önemi arttırmaktadır. İşletme paydaşları ile müşterilerin pazarlama yönetiminde memnun edilebilmesi, müşterilere rakip işletmelerden daha çok değerli olan hizmet ve ürünlerin sunulmasını gerektirmektedir⁶⁸.

1.5. KOBİ'LERİN SÜRDÜRÜLEBİLİR OLMASINI SAĞLAYAN FAKTÖRLER

KOBİ'lerin sürdürülebilir olmasını sağlayan faktörlerin başlıkları; kurumsallaşma, Ar-Ge çalışmalarının sürekliliği, toplumsal sorumlulukları yerine getirme, kurumsal itibar, ekonomik sorumlulukların yerine getirilmesi, uzun dönemde rekabet gücü ve yeni yatırımlar şeklinde sıralanmaktadır. Bahsi geçen başlıklar bu bölümde incelenerek açıklanacaktır.

1.5.1. Yeni Yatırımlar

İşletme kapsamında yapılmış ya da yapılması düşünülen yeni pek çok yeni yatırım, gelir düzeyiyle beraber üretim seviyelerini ve işletmelerin toplumdaki önem derecesi artmaktadır. Yapılmış olan yeni pek çok yatırımın başarılı olamaması, yatırımlardan kar elde edilmediğinde işletmelerin ekonomik olarak gelir düzeylerinde

⁶⁷ Nihan Özgüven, "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", *Eğre Akademik Bakış Dergisi*, 2008, Cilt: 8, Sayı: 2, 651-682, s. 657.

⁶⁸ Sebahat Açıksöz, vd., "Üniversite Yerleşkelerinde Açık ve Yeşil Alan Sisteminin Planlanması ve Yönetimi: Bartın Üniversitesi Kutlubey-Yazıcılar Yerleşkesi", *Journal of Forestry Faculty of Kastamonu University*, 2014, Cilt: 14, Sayı: 2, 222-236, s. 222.

düşüş yaşanmaktadır. İşletmelerin alacak oldukları mal varlıkları, arsa, binaları, gayrimenkulleri, ürün kaynakları vb. gibi pek çok araçla doğru seçim yapmamaları, maddi zarara neden olabileceği gibi yatırım araçlarının da iyi şekilde değerlendirilmesi önem taşımaktadır⁶⁹.

Yeni bir yatırım yapmak için gerekli olan girişimcilik genel olarak, iş adamlığı ya da müteşebbislikle paraya sahip olmak aynı anlamda kullanılmaktadır. Girişimciliğin sağlanması için para sahibi olabilmek yeterli ve tek koşuldur. Yeni işletmeler kurmak amacıyla gerekli olan parasal koşulları bulunan kişiler, kendilerini girişimci olarak kabul etmekte ve yeni yatırımlara girmektedir. Ancak bu yatırımların büyük çoğunluğu başarısızlığa yol açmaktadır⁷⁰.

İşletmelerin yapmış oldukları faaliyetler neticesinde kar elde ettiklerinde yeni pek çok yatırım yaparak hizmet kalitesi ve üretim miktarını artırma yoluna giderek faaliyetlerde bulunmaktadır. İşletmelerde çalışan bireylere yüksek düzeyde ücret ya da kardan hisse dağıtılması yoluyla çalışanlara ekonomik açıdan katkıda bulunulabilmektedir. Önceliğini insan kaynağına ve çalışanlarına vermiş olan işletmelerin başarısız olmaları için hiçbir sebep yoktur⁷¹.

1.5.2. Uzun Dönemde Rekabet Gücü

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gün geçtikçe yaygınlaşması, işletmelerin daha çok ulusal rekabet gücünü elde edebilmeleri için çaba sarf etmeye yönelmektedir. İşletmeler açısından söz konusu güç, gün geçtikçe daha da önemli hale gelmektedir. Rekabet gücüne mevcut zaman içinde ulaşabilmeyi isteyen işletmelerin ilk olarak rekabet gücünü tanımlaması ve ardından bu gücün ortaya çıkmasını sağlayan unsurların belirlenmesi gerekmektedir. Rekabet arenasında işletmelerin üstünlük elde etmesini sağlayan unsurlardan olan iletişim ve teknoloji araçlarının işletmeler tarafından üretim alanlarına yansıtılması, işletmelerin büyük avantajlar elde etmesini sağlamaktadır⁷².

Rekabet kavramının hareket noktasını, 20. Yy.ın ilk dönemleri içinde yapılmış olan arz ile talebi dengeleyebilme çalışmaları neticesinde geliştirilmiş olan yığınsak üretim oluşturmaktadır. İstek ve beklentilerin sürekli değişmesi; işletmelerin

⁶⁹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013, s. 455.

⁷⁰ Tamer Müftüoğlu, *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; Sorunlar ve Öneriler*, 3. Baskı, Desen Ofset A.Ş., Ankara, 1993, s. 175.

⁷¹ Sabuncuoğlu ve Tokol, a.g.e., s. 23.

⁷² Seyit Muharrem Gökmenoğlu, vd., “Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Değerlendirmeler”, *Rekabet Dergisi*, 2012, Cilt: 3, Sayı: 164, s. 3.

faaliyetlerini sürdürebilme, rekabet içeren stratejileri geliştirme ve söz konusu stratejilerle uygulama yapmalarıyla mümkündür. İşletmeler faaliyetlerinin sürdürülebilirliği için esnek ve rekabetçi stratejiler geliştirmeli, çevrelerinden bilgi alışverişleri ile işletmeye bilgi aktarılması ve söz konusu alışverişlerde elde edilmiş olan bilgileri de verimli olarak kullanması gerekir. İşletmelerin başarılı olabilmesi için gerekli olan kaynaklar, bilgi ve pazarlamadır⁷³.

1.5.3. Ekonomik Sorumlulukların Yerine Getirilmesi

İşletmelerin ekonomik anlamda sorumluluklarını yerine getirebilmeleri ile ilgili temel amaç kar elde etmeyi amaçlanmaktadır. İşletmeler paydaşlarına, topluma ve çevreye karşı ekonomik ve sosyolojik anlamdaki sorumluluklarını yerine getirmeye çalışmaktadır. İşletmelerin sahip olduğu finansal güç, sorumluluklarını yerine getirebilmeleri açısından belirleyici bir özellik sergilemektedir. Ekonomik anlamda kurumsal sorumluluğun yerine getirilebilmesi aşamasında işletmelerle ilgili olan finansal bilgilerin de halka güvenilir ve doğru şekilde sunulması önem arz etmektedir. Mali olarak işletmelerin düzgün şekilde kayıt tutmaları ve değerlendirmeler yapmaları, ekonomik açıdan büyük fayda sağlamaktadır⁷⁴.

KOBİ gibi işletmelerin toplumda vazgeçilemez bir kuruma dönüşmeleri ve kendilerine duyulmakta olan önemin de artması, işletmelerin bazı ekonomik sorumluluklar üstlenmesine neden olmaktadır. İşletme içinde ekonomik sorumluluk, ahlaki değerlerin korunması ve sosyal sorumlulukların artması, toplum içinde insanların mutluluklarının ve huzurlarının artmasının bir göstergesidir. İşletmelerin modern hayat standartları ile toplumsal problemlere yönelik çözümler geliştirilmesi için değişik stratejilerle projeler ortaya koyması gerekmektedir. Toplum içinde önemli yeri bulunan KOBİ'lerin, ekonomik anlamda kendilerine yüklenen sorumlulukları yerine getirebilmeleri, insanların mutluluğu ve toplumun refahı için önemlidir⁷⁵.

1.5.4. Toplum Sorumluluklarını Yerine Getirmek

İşletmeler, "temel işletmecilik" alanındaki faaliyetlerinin yanı sıra toplumun hayat kalitesini artırabilmeyi de amaçlamaktadır. Ekonomik, kültürel, çevresel ve sosyal gelişmeler için işletmelerin; maddi ya da manevi destekler verilmeleri,

⁷³ Murat Korkmaz vd., "İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İçin Pazarlama ve Satış Stratejilerinin Geliştirilmesi", *Akademik Bakış Dergisi*, 2012, Cilt: 1, Sayı: 16, s. 2.

⁷⁴ Berna Demir, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Muhasebe", *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2013, Cilt: 2, 225-233, s. 225.

⁷⁵ Seyfi Top ve Akın Öner, "İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, 2008, 97-110, s. 97.

toplumlara değer sağlayabilecek, insanların vizyonlarını geliştirebilecek spor, eğitim ve sanat gibi alanlarda da destekleyici rol üstlenmeleri gerekmektedir. Sürdürülebilir nitelikteki projeler, KOBİ'leri ve diğer pek çok işletmenin temel sorumluluklarının birer göstergesidir. Bundan dolayı işletmelerin geliştirilebilen ve sürdürülebilen pek çok sorumluluk projesi de vardır. Toplumsal sorumluluğu olan işletmeler, toplumların değer yargılarına önem verdiği ve bilinirliği yüksek olduğundan dolayı önemli sonuçlar elde edilebilmektedir⁷⁶.

Toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesinde kullanılan projelerde, KOBİ'ler kar amacı gütmediklerini ve satış korkusu yaşamadıklarını toplumlara anlatamadıkları durumlarda, işletmeler büyük zarara uğrayabilmektedir. KOBİ'ler tarafından yapılan sosyal sorumluluk projeleri, toplum içinde olumsuz ve şüpheli izlenimlere yol açabilmektedir. İşletme içinde karşılaşılan olumsuz düşünce ve endişelerin tamamı, kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili olmakla birlikte bu işletmelere kuşku ile yaklaşılmasına neden olmaktadır⁷⁷.

1.5.5. Ar-Ge Çalışmalarının Sürekliliği

"Ar-Ge"; artan bilimsel bilgilere yönelik, ürün yeniliğine ve sürece organize edilmiş olan çaba şeklinde tanımlanmaktadır. Bir başka ifade ile Ar-Ge, yeni bilgilerin elde edilmesi ya da mevcut olan bilgilerle araç, malzeme ya da ürün üretebilmek için yapılmış olan çalışmalar olarak da tanımlanabilir. İşletmelerin ve ulusal ekonomilerin hiçbiri, gelişmelerini rastlantılara bırakmamaktadır. İşletmeler ve ülkeler, ekonomik imkanları ölçüsünde Ar-Ge fonksiyonuna önem vermiştir⁷⁸.

Yoğun rekabet ortamında Ar-Ge çalışmalarını önemsemeyen KOBİ'lerin pazar içinde tutunması ve devamlılıklarını sağlaması da mümkün olmayabilir. İşletmeler, teknik ve ekonomik bakımdan devamlı yenilenen hareketli çevrede faaliyetlerini sürdürmektedir. KOBİ'lerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri amacıyla sürekli değişim içinde olmaları gerekmektedir. Bu yüzden İşletmeler, sürekli, planlı ve sistematik şekilde Ar-Ge faaliyetlerinde bulunmakta ve değişim faaliyetleri yürütmektedir. Dolayısıyla, işletmeler için yeni mamuller ve

⁷⁶ Babacan vd., a.g.e., s. 211.

⁷⁷ Babacan vd., a.g.e., s. 211.

⁷⁸ Muammer Zerenler, Necdet Türker ve Esen Şahin, "Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi" *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, Cilt: 1, Sayı: 17, 653-667, s. 653.

üretim teknikleri bulabilmek, mevcut üretim teknikleri ile mamulleri geliştirmek için Ar-Ge faaliyetleri büyük önem taşımaktadır⁷⁹.

1.5.6. Kurumsal İtibar

Kurumsal itibarı, paydaşların görüşleri, iç kimlikleri ve müşterilerin görüşlerini kapsayan bir kavram olarak açıklayabiliriz. Bu kavram, aynı zamanda algı bütünlüğü şeklinde de tanımlanabilir. Eski zamanlarda toplum ve işletme paydaşlarının işletmelerin kendilerine ait beklentilerinin karşılanması ile şekillenmiştir. Günümüzdeyse toplum ve işletme paydaşları, işletmenin yalnız kendi çıkarını değil, toplumun çıkarlarını da gözetip buna göre faaliyet göstermesini beklemektedirler⁸⁰.

İşletme ürünlerinin, çevre ve topluma zarar vermeyen ürünlerden olduğunu bilmeleri, ürünün tercih edilmesi bakımından önemlidir. Şirketi satın almak isteyen yatırımcı bireyler, "kurumsal itibarlar"ı güçlü işletmelerin finans performanslarının da yüksek olacağını düşünmektedirler. "Kurumsal itibar", yapılacak olan yatırımların kararını olumlu veya olumsuz etkileyecek önemli unsurlardandır. KOBİ'lerin, pazarlarda ürün ve hizmetleri tercih edilmeyeceğinden dolayı, kendisini olumsuz etkileyebilecek davranışlardan kaçınmaları gerekir⁸¹.

Kurumsal itibar, kurumun görünen yüzüyle ilgili materyalin, insanlarda bıraktığı izlenimlerin toplamıdır. Diğer bir ifadeyle, tüketicilerin algıları, çalışanların inançları, iş ortakları ve satıcıları kapsayan kavrama denilmektedir. Kurumların itibarlarını ölçebilmek için çok farklı metotlar kullanılmakta fakat "kurumsal itibar" yönetimlerinin genel durumlarında sistematik bir şekilde kullanılamamaktadır. "Kurumsal itibar", işletmelerin piyasalardaki konumu, işletmelere olan güven ve işletmelerdeki hizmet ya da ürünlere gösterilen taleplere denilmektedir⁸².

1.5.7. Kurumsallaşma

İşletmelerin, kişilerdeki istek ve beklentilere göre değil de, belli prosedür, kurallar ve standartlara bağlı olarak, kendine özgü yönetim biçimini diğer işletmelerden farklı bir kimliğe bürümesi şeklinde tanımlanabilir. Aynı zamanda "kurumsallaşma", işletmelerin bir sistem hâline gelebilmesidir. Kurumsallaşmış olan

⁷⁹ Zerenler vd., a.g.e., s. 654.

⁸⁰ Deniz Özbay ve Yakup Selvi, "Kurumsal İtibarın Ölçümü: Bir Model Önerisi", file: ///C:/Users/acer/Downloads/5000016696-5000093336-1-PB.pdf, (Erişim Tarihi: 16.07.2016).

⁸¹ Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, Gençlik Basımevi, İstanbul, 1990, s. 103.

⁸² Prema Nakra, "Kurumsal İtibar Yönetimi: "KİY" Stratejik Bir Dönüşüm Mü?", *Kurgu Dergisi*, 2001, Sayı: 18. 401-416, s. 412.

işletmelerdeki en zayıf noktalardan biri, işletme ve aile kavramlarının birbirine karışmasıdır. Birikim ve yeteneklerine bakılmadan aile bireyleri işlere alınıp örgütsel hiyerarşi içerisinde yükseltilebilmektedir. Ailenin bireylerine özgü konular oluşturulmaktadır⁸³.

Kurumsal yapılarda bu durum; prosedürlere, standartlara ve kurallara sahip, kendisine özgü iş yapma ve davranış yöntemleri olan, liderlere bağımlı olmayan işletmeler olduğu görülebilir. Kurumsallaşan yapılar ise, emir-komuta düzenleri temelli konfigürasyon içinde sayılmaktadır. Aile şirketlerinde aile bireylerinin kararları sebebiyle profesyonel olamayan işletmeler, kurumsallaşmış yönetimlere sahip olan işletmelere karşılık başarısız olmaktadır. Kurumsal yaklaşım, genel olarak organizasyonlardaki yapı ve davranışları analiz edip anlama yolunda kullanılmış olan farklı yaklaşım türüne denilmektedir. Kurumsallaşma; sosyal, ekonomik ve politik niteliğe sahip olayların incelenmesi için kullanılmakta olan yaklaşım türüne denilmektedir⁸⁴.

Kurumsallaşma; bir firmanın, belirlenen amaç, hedef, ilke ve değerler doğrultusunda yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır. Belirtilen amaç ve hedeflerin, sağlam ve bağlayıcı unsurlar oldukları belirtilmektedir. Kurumsallaşma süreçleri, çevreden-işletmeye doğru yönelmektedir. Bu nedenle, işletme ve çevre uyumunun ön plana çıktığı ifade edilmektedir. Aynı zamanda kurumsallaşma süreci, işletmelere denge ve değerler kazandırmaktadır. Kurumsallaşan işletmeler de, süreklilik kazandıkları ve varlıklarını devam ettirebildikleri için, çevreleri ile tam bir bütünlük oluşturmaktadırlar⁸⁵.

⁸³ S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma Sosyal, İnsanı ve Fiziki Yapılandırma*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2016, s. 209.

⁸⁴ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013, s. 358.

⁸⁵ Türk ve Yıldız, a.g.e., s. 3.

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON

2.1. İNOVASYON İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde; inovasyon ve yaratıcılık, inovasyon ve taklit, icat, Ar-Ge ve inovasyon, değişim ve inovasyon, inovasyon kavramı, inovasyonun önemi ve inovasyonun özellikleri konusu incelenecektir.

2.1.1. İnovasyon Kavramı

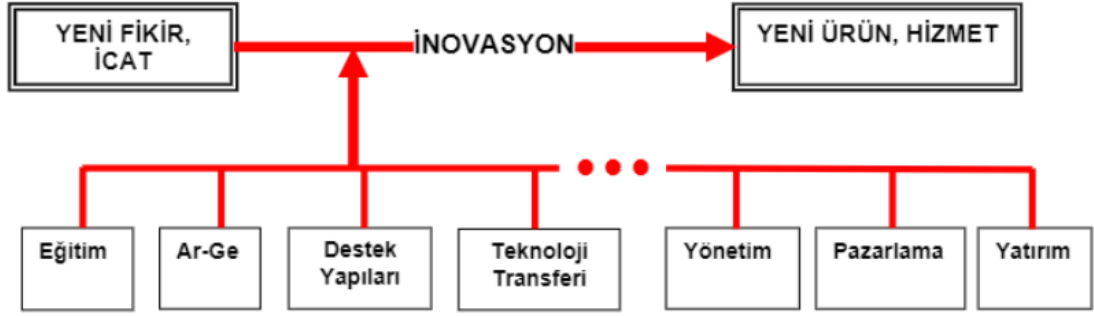
Önemli ölçüde ya da yeni geliştirilmiş olan mal ve hizmet süreci, yeni örgütsel ya da pazarlama yöntemlerinin işletme içindeki uygulamalarda, işyerinin organizasyonu ile dış ilişkiler üzerinde uygulanması, inovasyon olarak tanımlanabilir. İnovasyon süreci, süreç ve ürünle örgütsel değişimlere ve yeni pazarlama yöntemlerine bağlanmaktadır. Bu kapsamda inovasyon yalnızca salt teknolojiye dayandırılmış süreçler ve ürünlerle ilgili olarak görülmemesi ve teknolojik ürünleri de ortaya koyduğunun düşünülmemesi gerekmektedir⁸⁶.

Buluş veya icat şeklinde adlandırılmayan inovasyon kavramı, yeni iş fırsatlarının oluşturulması süreci şeklinde de tanımlanabilir. Aynı zamanda işletmelerde yapılmış olan süreç, hizmet, ürün vb. unsurlarda meydana gelen değişiklikler de inovasyon şeklinde tanımlanabilir. Ürün, pazarlama tekniği, organizasyonel tekniğin ve süreçlerin yenilikçi şeklinde kabul edilmesi için yaratıcı fikir, pazarlanabilme, yarar sağlama vb. pek çok özelliği taşımalıdır. Bütün bu değerlendirmeler dikkate alındığında⁸⁷;

1. İşletmelerde sermaye artırımlarının yapılması,
2. Yeni veya yenilenmiş olan ürünlerin ticaretlerinin yapılması gibi durumlar,
3. Üretilmiş olan ürünlerin satışlardan kaldırılarak organizasyonel yönetimin, pazarlama yönetiminin ve mevcut süreçlerin kullanımlarının durdurulması,
4. Hizmet veya ürünlerin kişiselleştirilmesi gibi pek çok durumun, yenilik olarak kabul edilmemesi gerekmektedir.

⁸⁶Çağla Yavuz, "İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2010, Cilt: 5, Sayı: 2, 144-173, s. 145.

⁸⁷Yelkikalan vd., a.g.e., s. 37.



Şekil-1 İnovasyon süreci⁸⁸.

Şekil 2 incelendiğinde; inovasyonun sürdürülebilir yani devamlı olarak yenilik gösteren bir kavram olduğu görülebilir. Sürekli yeni fikirlerin olduğu bir havuzdan değerli fikirlerin seçilerek yeni tasarım, ürün ve hizmet üretilme sürecidir. Bu tasarım ve ürünlerin pazarlama, satış veya hizmet süreci inovasyon sürecinin aşamalarını oluşturmaktadır. İnovasyon süreci yeni bir fikir üretmeyle başlayıp eğitim, yönetim, teknoloji transferi, pazarlama, Ar-ge destek yapıları, yatırım ile etkileşmektedir. Dolayısıyla ürünlerin pazarlara sürülmesinden ticarileşmelerine kadarki süreçten oluşmaktadır. Bu süreçler ise yukarıda bulunan şekildeki gibi özetlenmektedir.

İşletmelerin çevrelerine uyum kabiliyetlerinin artması, yeniliklerle güçlendirilmesi, rekabette başarısının sağlanması için yapılan faaliyetlerine İnovasyon denilir⁸⁹.

Yeniliklere yönelik stratejilerin geliştirilmesi, hem küçük işletmelerde hem de orta büyüklükte olan işletmelerde yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu yenilik stratejileri teknoloji, yönetim ve üretim alanlarında da artmaya devam etmektedir. Yapılan yenilikler kimi zaman köklü, kimi zaman da küçük veya sınırlı olabilmektedir⁹⁰.

Değişimlere hızlı bir şekilde adaptasyon, var olan veya yeni işleri geliştirebilmek, özel ihtiyaçların karşılanacağı ürünler geliştirebilmek, işletmelerde rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir⁹¹.

⁸⁸ INNOCASE, "İnovasyonun Özellikleri ve Türleri", InnoSupport–KOBİ'lerde İnovasyonu Desteklemek, 2005, 1- 20, s. 2.

⁸⁹Lut Dina Maria, New Approaches on Innovation Process in The Context of Knowledge-Based Economy, Implications For Romanian EnterprisesAnale : **Seria Stiinte Economice**, Timişoara, 2012, XVIII(supplement), a.g.e., pp. 92-93

⁹⁰Hatice Çalınar ve Uğur Baç, "KOBİ'lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2007, Yıl: 7, Sayı: 2, 445-458, s. 444.

⁹¹Maria,a.g.e., pp. 264-271.

KOBİ'lerin rekabet avantajını sağlaması için kalkınma stratejisinin hazırlanması, yaratıcı güçlerin motive edilmesi, ürün geliştirmelerinde teknolojinin kullanılması ve pazar ağlarının oluşturulması gerekmektedir⁹².

2.1.2. İcat

Yeni bulunmuş olan veya geliştirilen ürünlerin ya da süreçlerin ticarî olarak faaliyetlere geçirilmesine denilmektedir. Yenilikler, icattan daha geniş alanları kapsamaktadır. Yenilik ve icat arasındaki ilişki literatür taramasında iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Önemli olan iki görüşten birincisi yenilik ve icat arasında süreç ilişkisinin olduğunu, ikinci görüşe göre ise yenilik ve icat arasındaki ilişkiler, dönüşüme benzetilebilmektedir. Bir fikir veya icadın ortaya atılması, bu icatların yararlı uygulamaya dönüşümü, yenilik olarak tanımlanabilmektedir. Yenilikte ilk olarak bilgiden bahsedilebilir. Yeni olan bu bilgi, yeni bir girişime veya bir ticarî fikre dönüşebilmektedir. Bu fikrin kullanılıp geliştirilebilmesi ve ticarî anlamda yeni bir hâl alacağından bahsedilebilir⁹³.

İcat, yeni ürünler veya süreçler için fikirlerin ortaya çıkması; yenilikse ilk uygulamaların hayata geçirilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Yenilik ve icat kavramları aynı gibi görünmelerine karşılık, birbirinden farklı anlamlara sahip olmaktadır.. İcat, daha kısa sürede gerçekleşmekte iken, yeniliğin gerçekleşmesi için uzun süre gerekmektedir. Yenilik ile icat arasında yer alan ilişkiler, icat tarafından bir süreç olarak kurgulanmaktadır. Öncelikle yenilik, daha sonra ise bu yeniliklerin yayılması söz konusudur. Yenilik; tasarımılamak ve icat arasındaki geriye dönüşle ileriye gidiş sürecine denilmektedir. Yenilik ve icat arasında ciddi bir ayırım yapılabilmektedir⁹⁴.

2.1.3. Değişim ve İnovasyon

İnovasyon, bir fikrin katma değerle pazarlanıp ürüne dönüşmesi sürecidir. Yeni iş fırsatları sunan inovasyon, işletmeler içerisinde hayati öneme sahip

⁹²Jingyan Wang and Zhen Zhu, "Enterprise Management Innovation in the Informationalized Consumption Mode", International Conference on Global Economy, **Commerce and Service Science**, Atlantis Press, (GECSS-14); doi:10.2991/gecss-14, 2014, 374-378, p. 374.

⁹³Sümevra 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.

⁹⁴Jan Fagerberg, "The Dynamics of Technology, Growth and Trade: A Schumpeterian Perspective," Centre for Technology, **Innovation and Culture, University of Oslo, Working paper**, 2003, Volume: 25, 1–18, p. 11.

olabilmektedir. Günümüzde işletmelerin inovasyondan uzaklaşmaları, işletmelerde olumsuzluklar yaşanabilmesine sebep olmaktadır⁹⁵.

İnovasyon alanında yapılan çalışmaların tümünde, inovasyonun, işletmeler için bir gereklilik olduğu ifade edilmektedir. İşletmelerin zorunlu ya da stratejik olarak yapılarında yaptıkları değişimler, küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve rekabetin küresel bir boyutta olması, işletmeleri, inovasyon yapmaya zorlayan unsurlar olmaktadır. Müşteri ihtiyaçlarının çeşitliliği, değişkenlik arz eden pazar yapılarının var oluşu işletmelerin, rekabet üstünlüklerini ve sürdürülebilirliklerini koruyabilmeleri için inovasyon faaliyetlerinden yararlanmaları gerektiğini açıklamaktadır. Başarılı bir inovasyon süreci içinse; profesyonelce yönetilmesi ve süreç olarak algılanması gerekmektedir⁹⁶.

İnovasyon değişim alanlarına göre⁹⁷;

1. Yeni ürün girişleri,
2. Yeni üretimlerin yöntem girişleri,
3. Yeni pazarların açılabilmesi,
4. Hammadde ve girdilere göre tedariklerin geliştirilmeleri,
5. Endüstrilerde yeni pazarların oluşturulması olarak beş değişik şekilde sınıflandırılmaktadır.

İnovasyon ve değişim ilişkisi yukarıda yer alan sınıflandırılmadaki gibi açık bir şekilde birbirleriyle ilişkilendirilmektedir. Oslo Manual kılavuzundaki süreç; pazarlama inovasyonu, ürün inovasyonu, süreç ve organizasyonel inovasyon olarak 4'e ayrılmaktadır.

İnovasyon sürecinin yapılma amacı; yöneticilerin inovasyon sürecini nasıl yönetmesi gerektiği, yönetim tarzları ile inovasyon performansı arasındaki ilişkinin ne düzeylerde olduğu ve süreci yönetenlerin algılarının yönetim tarzlarını nasıl şekillendirdiği sorularına yanıt bulmak olarak belirtilmiştir. Genelde yöneticiler, inovasyonu, kriz dönemlerinden çıkabilmek için bir fırsat olarak görmektedirler. Fakat, rekabet üstünlüğü sağlayacak veya ürün kalitesini arttıracak bir araç olarak algılayanların sayısı da oldukça fazla olmaktadır. Günümüzde, rakiplerine karşı

⁹⁵ Sinem Güravşar Gökçe, "İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi", <http://fka.gov.tr/s-ha-repoint/userfiles/icerik/DosyaEkleri/FIRATAKADEMI/C4%B0NOVASYON%20KAVRAM%20VE%20C4%B0NOVASYONUN%20C3%96NEM%20C4%B0.pdf> (Erişim Tarihi: 18.05.2016).

⁹⁶ Taşgıt ve Torun, a.g.e., s. 138.

⁹⁷ Yavuz, a.g.e., s. 145.

üstünlük sağlamak isteyen yöneticilerin, inovatif faaliyetlere önem vermesi, inovasyonun önemini bilmeyen bir yöneticinin kalmadığının özeti şeklindedir⁹⁸.

2.1.4. Ar-Ge ve İnovasyon

AR-GE, bilgi dağarcıklarını artırabilmek için yaratıcı çalışmaları ve bu bilgilerin yeni uygulamaları yaratması olarak tanımlanabilir. Araştırmalar ve geliştirmeler iyi hizmet ya da ürünleri sunabilmek için devamlı olarak kalitelerini artırmayı hedefler. İnovasyon ve AR-GE ayrılamaz bir bütündür. Yapılmış olan AR-GE çalışmasının temelinde inovasyon yer almaktadır. AR-GE ve inovasyonu beraber götürmek önemlidir. Temel disiplinler, kültür ve çalışmanın içerisinde tam anlamıyla entegre edilebilmektedir. Tüm bunlar, iyi bir liderlikle çözümlenebilmektedir⁹⁹;

1. AR-GE Yönetimleri, teknolojik ve bilimsel gelişme için gerekli olan yetkinliğe ve bilgiye ihtiyaç duymaktadır.
2. Teknolojik ve bilimsel süreçlerdeki yönetimi tanımlar.
3. AR-GE yönetiminde iyi bir planlama, liderlik, organizasyon, kontrol, insan kaynakları yönetimi gereklidir.
4. İnovasyon Yönetimleri, inovasyon türlerinden olan pazarlama, teknolojik ve organizasyonu kapsamaktadır.
5. Teknolojik, bilimsel ve idari süreçlerin tümünü kapsamaktadır.
6. Hepsi birbirinden farklı olan süreçlerin yönetimini gerektirmektedir.
7. Organizasyonda işleyen tüm süreçler kontrol edilerek bütünlüğün sağlanması gerekir.
8. Çözüm üretilebilmesi gerekmektedir.
9. AR-GE ve inovasyondan sorumlu olan çalışanların inovasyon ve AR-GE yaptıkları düşünülür.

İnovasyon ve Ar-Ge destek çalışmalarının, yalnız doğa veya mühendislik bilimlerinde değil, sosyal bilimlerde de artırılması önem arz etmektedir. Son 10 yıla bakıldığında finansal olarak belirgin ilerlemeler kaydedilen inovasyon ve Ar-Ge yatırımlarını daha da ileriye taşımaya ihtiyaçları vardır. İnovasyon ve Ar-Ge'ye, roller yükleyerek büyük oranda kaynaklar aktardıkları ve yaklaşımların meyvesini de orta-uzun vadede topladıkları açık bir şekilde görülmektedir¹⁰⁰.

Teknoloji ve bilim alanındaki insan kaynakları, genel olarak ülkelerde inovasyon ve Ar-Ge'nin gelişiminde anahtar rolü üstlenmektedir. Teknoloji ve bilim

⁹⁸ Taşgıt ve Torun, a.g.e., s. 148.

⁹⁹ Erdal Tanas Karagöl ve Hatice Karahan, *Yeni Ekonomi AR-GE ve İnovasyon*, SETA Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı, 2014, Sayı: 82, 5-31, ss. 30-31.

¹⁰⁰ Karagöl ve Karahan, a.g.e., s. 8.

alanındaki çalışanların sayısının ülkenin toplam istihdamına oranıdır. İnovasyon ve Ar-Ge'deki performansları ölçmek için kullanılan girdilerde, Ar-Ge için yapılmış olan harcamaların millî gelirlere oranı gelmektedir. Beşeri ve maddi sermaye, inovasyon ve Ar-Ge çalışmalarının oluşması için girdileri oluşturup ülkelerin sahip olduğu teknolojik gelişimleri göstermektedir. Kaynakların kullanımıyla elde edilmiş olan sonuçlar da apayrı bir önem taşımaktadır¹⁰¹.

2.1.5. Taklit ve İnovasyon

Taklit, yenilikle karıştırılabilen kavramlardan biridir. Gündelik hayatta yenilik, bir ya da birkaç firmayla başlatılır, diğer firmalar da benzerlerini uygulamaktadırlar. Taklitler, işletmeler için yenilik kadar önemlidir ve işletmelerin gelişmelerini sağlar. Yenilikçiliğe nazaran taklit daha az masraf gerektirmektedir. Taklit, daha önce başka işletmeler tarafından uygulandığı için başarısızlık riski daha azdır. Aynı zamanda taklit, işletmeleri bağımlı hâle getirmektedir. Körü körüne yapılan, planlı olmayan taklitler, işletmeleri başarısızlığa götürmektedir¹⁰².

İnovasyon ve taklit, rakip işletmelerdeki yenilikçilik anlayışı ele alınarak, getiri ve başarıyı rakiplerin zayıf yönlerini fırsata çevirmekte aramaktadırlar. Teknolojik sıçrama ve radikal yenilik yerine piyasaların gelişmelerini uzaktan takip eden işletmelerin kullandıkları stratejiler olarak görmektedirler. İşletmeleri başarıya götüren asıl özellik ise, düşük maliyetlerle iş yapma yetenekleridir¹⁰³.

İşletmeler ürünlerini ya da hizmetlerini düşük maliyetlerle üretip rekabet gücünü yakalamak için taklitçi inovasyon stratejisini uygulamaktadır. Taklitçi inovasyonda işletmeler, liderlerini uzaktan izleme, teknoloji kiralama, teknoloji üretilmesinde aktif olmama ve üçüncü grupta yer alma gibi stratejiler izlemektedir. Bazı işletmeler, risk almadan başarılı olan yenilikleri taklit etmektedir. Bazı yöneticiler, işletmeleri zarara uğratılmaması noktasında kendine olan güveni sağlamakla birlikte pazarlarda öncü olamamaktadırlar¹⁰⁴.

İnovasyon, yaratıcı fikrin katma değerle pazarlanabilen ürüne dönüştürebilme sürecidir de denilir. İnovasyon bir buluşunda ötesinde yeni iş fırsatları yaratıp,

¹⁰¹ Erol Eren, *İşletmelerde Yenilik Politikası: Kuram ve Uygulamada Yenilik*, İstanbul Üniversitesi Yayını No: 2884, İstanbul, 1982, ss. 18-19.

¹⁰² Faruk Kalay vd., "Stratejik İnovasyon Yönetimi Uygulamalarının Firma İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkileri", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 2015, Cilt: 10, Sayı: 2, 67-77, s. 74.

¹⁰³ MÜSİAD, *Küresel Rekabet İçin AR-GE ve İnovasyon*, Araştırma Raporları: 76, İstanbul, 2012, 1-184, s. 57.

¹⁰⁴ Muazzez Babacan, *İlkeler ve İşlevlerle İşletme*, Detay Yayıncılık, 2012, Ankara, s. 566.

günümüzdeki tüm işletmeler için hayati öneme sahip olduğunu söyleyebiliriz. Günümüzde inovasyondan uzak olan işletmelerin bazı olumsuzluklar yaşayabilmesine sebep olmaktadır¹⁰⁵.

2.1.6. İnovasyon ve Yaratıcılık

Gelişmiş işletmeler, inovatif kültürlere sahip olduklarından, rekabetçilik konusunda, üst düzey yenilikler oluşturabilmektedirler. İşletme kültürlerinin, toplumun yenilikçi seviyesiyle ilgili olabilmesi, işletme için büyük önem taşımaktadır. İşletme çalışanlarının yenilikçi ve yaratıcı özelliğe sahip olmaları, işletmelerdeki yenilikçi kültürlere doğrudan etki edebilmektedir. Yaratıcı bir toplum oluşturulması, yenilikçi işletme kültürünün tesis edilmesi ve birbiriyle gerçekleştirilmesi gerekli olan faaliyetler şeklinde görülebilir¹⁰⁶.

İşletme yapılarının toplumla bağı olması önem arz etmektedir. Bahsedilen bağı bulunmadığı durumda ise toplumla ilişkilerin kurulabilmesi gerekmektedir. İşletmenin görevleri; esnek, dinamik ve her alanda müşterilerini sürekli memnun edecek yaratıcı ve yeni kavramların üzerinde durulması gerekmektedir. İşletmeler, inovasyon ve ürün geliştirme sürecinde müşteri memnuniyeti odaklı çalışmalara ağırlık vermelidirler¹⁰⁷.

2.1.7. İnovasyonun Önemi

İnovasyon, hem ulusal ekonomiler hem de işletmeler açısından vazgeçilemeyen dinamizm kaynağıdır. İnovasyonun toplum, ekonomi ve işletmeler açısından önemini 3 başlıkta toplayabilmek mümkündür. İnovasyon etkilerinden faydalanabilmek için toplum, birey, kurum ve kuruluşlar bakımından belli oranda farkındalığa sahip olunmalıdır. İnovasyonun öneminin kavranabilmesi, gerekli mekanizmalar kurularak mekanizmaların içindeki etkileşim ve iletişimin sağlanabilmesi gerekmektedir. İnovasyon¹⁰⁸,

1. Bölgesel ve ulusal ekonomiler açısından sürdürülebilir ekonomik büyümelerin,
2. Toplumlar açısından refah düzeyi ve sosyal kalkınmanın,

¹⁰⁵ Gökçe, a.g.e., (Erişim Tarihi: 18.05.2016).

¹⁰⁶Cevahir Uzkurt, "İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır", <http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/4dosyatemmuzagustos2010.pdf>, (Erişim Tarihi: 13.05.2016).

¹⁰⁷Friday O. Okpara, "The Value of Creativity and Innovation in Entrepreneurship", *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 2007, Volume: 3, No: 2, 1-14, 25-50, p. 35.

¹⁰⁸ Cevahir Uz, *İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?*, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, 2010, 36-51, s. 38.

3. Hem ulusal ekonomiler hem de işletmeler açısından rekabet güçlerinin temel dinamikleri hâline gelmiştir.

İnovasyon, ulusal ekonomiler ve işletmeler için dinamizm kaynaklarındandır. İnovasyonun önemini, işletme, ekonomi ve toplumlar için 3 başlıkta inceleyebiliriz¹⁰⁹;

1. İşletmeler açısından önemi; küresel rekabetlerin artması ile işletmeler açısından inovasyonun önemi daha da artmıştır. Rekabetin belirleyicisi, ürün ve hizmet kalitesi, yeni ürün ve hizmetler geliştirmek, müşterilerin taleplerine uygun ürün ve hizmet üretilmesi gibi faktörlerdir. Bu faktörler de inovasyonun yapılmasını gerektirmektedir. Rekabet gücünün artırılması, yeni pazarlara girilmesi ve pazar payının artırılmasının yolu bu yollardan geçmektedir.

2. Ekonomi ve toplum için önemi; İnovasyon üretmeyi artırır, üretkenlik rekabeti artırır ve rekabette ülkedeki yaşam standardını artırmaktadır. İnovasyon, ülkeler açısından büyüebilmenin, refah seviyesinin ve yaşam kalitesinin artırılabilmesinin anahtarıdır. Toplum inovasyon sayesinde, aynı kaynaktan daha çok gelir elde edebilir. İnovasyon yalnız ekonomik bir sistem değil, aynı zamanda toplumsal sistemdir.

2.1.8. İnovasyonun Özellikleri

Sosyal inovasyon, bir fikrin ilk olarak hayata geçirilmesidir. İnovasyonun özellikleri şu şekilde sıralanabilir¹¹⁰;

1. İnovasyon faaliyeti sonucunda neler olabileceği öncesinden bilinmemektedir. Örneğin; üretim süreçlerinin pazarlama yönetiminin uygulanabilmesi için ne ölçüde kaynak ve zaman gerektiği ve ne kadar başarılı olabileceği bilinemez. Bu süreç inovasyon sürecinin dışında belirsizliklerle doludur.

2. İnovasyon finansal olarak uyumlu olabildiği işletmede başarılı olabilir.

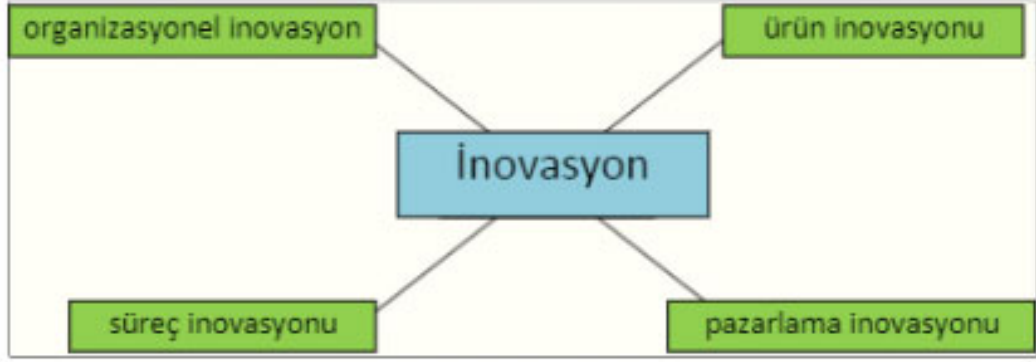
3. İnovasyon, yenilik yapan firmalar dışında kalan firmaların taklit yoluyla yayılma göstermektedir.

4. İnovasyon yeni bilgilerden yararlanma ya da var olan bir bilginin yeni kullanımını içerir.

¹⁰⁹ Uz, a.g.e., s. 39.

¹¹⁰ Hasan Bardakçı, "Öz Yetenek Oluşturma Stratejisi Olarak İnovasyonun Önemi: Büyük Ölçekli İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 2018, Cilt: 1, Sayı: 3, 39-51, s. 43.

2.2. İNOVASYON TÜRLERİ



Şekil-2Dört Temel İnovasyon Türü¹¹¹.

Şekil-3 incelendiğinde inovasyonun dört temel unsurdan meydana geldiği görülmektedir. İşletmelerin yeni ve farklı ürün geliştirmesine ürün inovasyonu, bu ürünlerin pazarlanması için kurulan pazarlara da pazarlama inovasyonu denilmektedir. Yeni ve farklı çalışma yöntemleri sunan inovasyona organizasyonel inovasyon, üretim ve dağıtım yöntemlerinin iyi derecede geliştirilmesine de süreç inovasyonu denilmektedir. Bu kısımda, sosyal inovasyon, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu, artımsal inovasyon, radikal inovasyon, açık ve kapalı inovasyonlar ve iş modeli inovasyonu izah edilecektir.

2.2.1. Sosyal İnovasyon

Sosyal inovasyon, sürdürülebilecek bir yaşam sağlayabilmek için mevcut ekonomik, kültürel, çevresel ve toplumsal sorunlara; yenilikçi çözümler üretip hayata geçirmektir. Sosyal inovasyonun gerçekleşebilmesi için birkaç bireyin oluşturduğu grupların, ortak hedefleri olan sosyal toplulukların, bireysel sosyal girişimcilerin ya da farklı kurumların bulunması gerekmektedir. Sosyal inovasyonu yapabilecek kurumlar sadece kâr amacı olmayan şirketler, vakıflar, kamu kurumları ve derneklerden oluşmamaktadır. Sosyal inovasyon; insanların hayatlarında bazı kolaylıklar sağlayabilen inovasyon olarak da tanımlanabilmektedir¹¹².

Sosyal inovasyon, gelişmiş olan ülkelerin yerel yönetimlerinde uyguladığı uygulamalarını kendi kentlerine de uyarlanıp adaptasyon sağlamasıyla da yapılabilmektedir. Sosyal inovasyonun uygulanmasıyla altyapı sorunlarından olan; park, trafik sorunu, bahçe, kentsel dönüşüm ve yeşil alan gibi sorunlarda çözülebilmektedir. Yenilikçi fikirlerin, teknoloji yardımı ile uygulamaya geçirilmesi

¹¹¹Oslo Manual, 3. Baskı, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 2005, Cilt: 169, s. 49.

¹¹² Mehmet Dursun, "Sosyal İnovasyon Nedir ?", <http://www.sosyalinovasyonmerkezi.com.tr/hakkimizda/sosyal-inovasyon-merkezi/>, (Erişim Tarihi: 14.06.2016).

suretiyle, sosyal ve yaşamsal sorunların çözüme kavuşması da sosyal inovasyon kapsamında yer almaktadır. "Sosyal inovasyon"; bir düşüncenin uygulamaya konularak çevreyi ve birlikte yaşamı etkisi altında bırakan araca dönüşmesi süreçlerini kapsamaktadır¹¹³.

2.2.2. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, işletmelerde üretim ve sevkiyat yönetimlerine ilişkin; ekipman, yazılım ve teknoloji alanında gerçekleştirilmiş olan iyileştirmelere imkân sağlamaktadır. İşletmelerin kendi bünyesinde etkinlik sağlayabilmek için üretim ve sevkiyat yönetimlerinde sürekli yenilik yapmalıdırlar. Geliştirilmiş olan yöntemin işletme içerisinde daha önce uygulanmamış olması ya da işletme açısından yeni olması gerekir. İşletmeler bu süreci, firmaların desteğini alıp geliştirir veya kendileri gerçekleştirmektedir¹¹⁴.

İnovatif ürünleri iyileştirerek, "üretim inovasyonu"na yönelen işletmeler, süreçlerini geliştirmeye çaba sarf etmektedirler. Üretim maliyetlerini azaltmaya çalışan işletmeler, "süreç inovasyonu"nu gerçekleştirmeyle, şirket açısından önemli faydalar sağlayabilmektedir. İşletmeler, süreç inovasyonlarını ürün maliyetiyle yansıtırlar¹¹⁵.

İşletmeler açısından inovasyonun bazı belirsizlikleri de beraberinde getirmesi, süreç yönetimini ve kontrollerini zorlaştırmaktadır. Bu belirsizliklerin en önemlisi teknolojik, örgütsel, pazar ve finansal belirsizliklerdir. İnovasyon süreci içerisinde, işletmenin finansal kaynağını ne kadar sarf edebileceğini, hammadde ve personel kaynağını tahmin edebilmek oldukça güçtür. Özellikle de risk sevmeyen ve finansal altyapıları güçsüz olan işletmeler için yenilikler, inovasyon faaliyetini önemli ölçüde engellemektedir. Risk alamayan ve ekonomik anlamda büyük olamamış işletmeler açısından, "inovasyon" sürecinden bahsedemeyiz¹¹⁶.

2.2.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu; hizmet veya ürünün tüketicilere ulaşmasında yeni ve yetkin bir pazarlama yöntemi olarak uygulanabilmesidir. Ürünlerin tasarımlarından,

¹¹³ Ali Rıza Büyükuşlu, *İnovasyon ve Girişimcilik "Ekonomisi ve Yönetimi" Üzerine Yazılar*, Derin Yayınları, 2015, İstanbul, s. 94.

¹¹⁴ Yılmaz, a.g.e., s. 68.

¹¹⁵ 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. 276.

¹¹⁶ Uzkuş, a.g.e., s. 42.

fiyatlandırılması, promosyonu ve reklamlarına kadar olan geniş yelpazede yenilikler gerekmektedir. Pazarlama inovasyonu, taleple temas sürecinin iyileştirilme sürecini içermektedir. Yeni fikirleri, alışveriş etkinlik alanları ve pazarlama iletişimleri gibi birçok alanda uygulayabilmektedir. Alışlagelmiş pazarlama karmasına sahip sektörde, pazarlama karmasını yeniden tasarlayabilmektir. Pazarlama inovasyonu, ürün ya da hizmetin tüketicilere modern pazarlama teknikleriyle sunulabilmesi olarak da tanımlanır¹¹⁷.

Pazarlama inovasyonu, yeniliğin istikrarlı olarak yapıp fikirlerin tüketicilerin istedikleri şekilde çıkmasına ve müşterilerin tatmin edilmesine kadar olan süreci geliştirmektedir. Pazarlama inovasyonu, ürün veya hizmetin üretiminden alıcılara sunulmasına kadarki süreçte sürekli yenilik gerektiren inovasyon çeşidi olarak bilinmektedir¹¹⁸.

Pazarlama inovasyonu, işletmeler için müşterilerle satın alma sürecinde gelişen etkileşimleri farklılaştırmaya odaklanır. Satıcı-müşteri ilişkilerinin geleneksellikten kurtarılıp inovatif yol ya da yöntem geliştirilebilmesidir. Ürünlerin pazarlardaki satış kanalları yenilenip yeni ürünlerin konumlandırılması pazarlama inovasyonu için gereklidir. Pazarlamaya verilecek olan önem, hizmet ya da ürünün tüketicilere satılma sürecinde büyük faydalar sağlayabilmektedir¹¹⁹.

2.2.4. Artımsal İnovasyon

Artımsal inovasyon sürecinin, tüketicilerdeki alışkanlık ve davranışlarda önemli olmayan bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. İnovasyonun yetkinlik ve kaynaklara da etkisi olduğundan bahsedilebilir. Buna örnek olarak ise bilgisayar yazılımlarından olan Intel Pentium işlemcisi ya da Microsoft Office'in yeni versiyonu gösterilebilmektedir¹²⁰.

Bilgisayar yazılımının işlemcilerinde kullanıcıya sunulan özellikler, inovasyon süreci içerisinde biraz değişikliğe uğramaktadırlar. İnovasyonu yapan şirketler teknik, fonksiyonel ve ticari becerileri kademeli bir şekilde gerçekleştirmektedirler. Artımsal inovasyon ise genel olarak müşterilerin empoze ettiği ritimde ilerlemektedir. Bu süreçte müşteriler, yeni fonksiyonlar ve en iyi fiyatları talep etmektedirler.

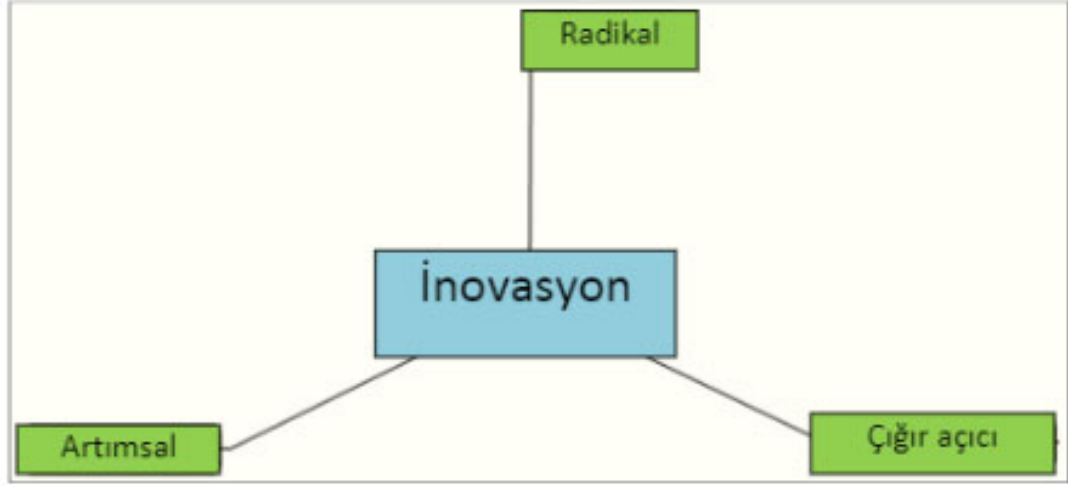
¹¹⁷ Hobikoğlu, a.g.e., s. 165.

¹¹⁸Thomas H. Barry, *Marketing of Innovation*, LEIA Technological Development Centre Press, New-York, 2007, p. 4.

¹¹⁹ Gürkan, a.g.e., s. 8.

¹²⁰ Yavuz, a.g.e., ss. 146-164.

Dolayısıyla talep edilen fonksiyonların firmalardaki ürün ve hizmetlerini geliştirmeleri noktasında destekleyebilir. Artımsal inovasyonun ve pazarlarda tutunma çabalarının firmalara herhangi bir kazanç sağlayamadığı da ifade edilebilmektedir¹²¹.



Şekil-3 Sonuçların Yenilik Derecesine Göre İnovasyon Türleri¹²².

Şekil-4 incelendiğinde sonuçların yenilik derecesine göre inovasyon türlerinin 3 grupta incelendiğini görebiliriz. Bunlar; sıfırdan üretilen ürün veya hizmeti kapsayan radikal inovasyon, müşterilerin talep ettiği ürün ya da hizmetlerle ilgilenen artımsal inovasyon ve çığır açıcı inovasyondur.

Artımsal inovasyondan bahsedilebilmesi için yeni tasarlanmış olan ürünün kullanımında ya da işlevsel özelliğinde önemli ölçüde değişiklik olması gerekir. Tekstilde mevsim değişiklikleri veya tek müşteriye özel yapılan modeller; ürünün işlevinde, kullanımında veya teknik özelliğinde değişiklik yapmadığından artımsal inovasyon sayılmazlar. Artımsal inovasyonda, ürün veya hizmetin içyapısında değişiklik olmadan sadece görsel değişiklikler olabileceği belirtilebilir¹²³.

Artımsal inovasyon, işletmeye ekonomik olarak avantajlar da sağlar. Artımsal inovasyon, işletmelerin, iş yaşam kalitelerinde az yan etkiyle, daha çok kabul edilebilirlik, kayda değer kazanımı ve kullanım kolaylığını temsil etmektedir.

¹²¹ Gürkan, a.g.e., s. 9.

¹²² Oslo Manual, a.g.e., s. 49.

¹²³ Arzu Meltem Dinler, "İnovasyon ve Risk Sermayesi", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2014, Cilt: 9, Sayı: 1, 183-210, s. 190.

İşletmeler içerisinde en kolay ve rahat uygulanan inovasyona, "artımsal inovasyon" denilebilir¹²⁴.

2.2.5. "Radikal İnovasyon"

"Radikal inovasyon", işletmelerde ya da üniversitelerde planlanan AR-GE faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkmış olan inovasyon türlerindedir. Radikal inovasyon sürecini, ürün ya da tasarımların iyileştirilmeye çalışmasından daha fazlası ile ilgilenmektedir. Yeni bir tarz ve yeni parçalar kullanılarak geliştirilen radikal inovasyon, yepyeni tasarımı ifade edebilmektedir¹²⁵.

Radikal inovasyon yeni mimari içinde birbiri ile bağlantılı olup yeni tasarımları hâkim duruma getirdiğinden somutlaşabilmiştir. Radikal inovasyon, yeni ve temel tasarım kavramlarının bir arada bulunmasıyla geliştirilmiş olan bir inovasyondur denilebilir. Geçmiş yıllardaki naylon ve doğum kontrol hapları gibi inovasyonların, insanlık tarihinde dramatik etkilere yol açtığı bilinmektedir. Ekonomik etkiler yönünden yükselişte olan sektör veya hizmetler ile bir arada bulunmadıkları müddetçe sınırlı etkiye sahip olmaktadır. Dağınık şekilde olan radikal inovasyonlarda, sürekli olarak girdi-çıkıtlı tablolarında başlık ve yeni satırlar eklenmelidir. "Radikal inovasyon", hizmet veya ürünün sıfırdan üretilebilmesini söz konusu ederek, maliyet gerektiren bir inovasyondan bahsetmektedir¹²⁶.

Radikal inovasyon, uluslar ve firmaların başarısı, büyümesi ve refahlarının sürücüsü şeklinde ifade edilebilmektedir. Akademik çalışmaların kavramsal önemlerinden dolayı, hükümetin politikası, sermaye, emek ve ulusal düzeydeki kültürler gibi radikal inovasyon sürücüleri hakkında farklı teoriler önerilmektedir. Akademik çalışmalardaki teorilerin, firmaların kurum kültürlerine dayanan teoriler ile zıt olduğu ifade edilebilmektedir. Radikal inovasyonun başarılı olmasıyla, ülke ve işletmelerin uyguladıkları politikaların doğrudan ilişkisi bulunmaktadır¹²⁷.

Yapılan açıklamalara göre radikal inovasyonun özellikleri şunlardır¹²⁸;

1. Bir ürünün ya da sürecin maliyeti minimum %30 azaltılmalıdır.
2. Rekabet temelini değiştirebilme özelliğine sahip olunmalıdır.
3. Tamamiyle yeni performans özelliğini içermelidir.

¹²⁴Valentin Petkantchin, "The Advantages of Incremental Pharmaceutical Innovation", *International Journal of Collaborative Enterprise*, 2009, Volume: 1, No: 2, 1-4, p. 4.

¹²⁵Yılmaz, a.g.e., s. 78.

¹²⁶Frederick Betz, *Teknolojik Yenilik Yönetimi*, Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, Çev. Pınar Güran, TÜBİTAK Yayını, Ankara, 2010. s. 48.

¹²⁷Mark W. Johnson, vd., "Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture", *American Marketing Association Journal of Marketing*, 2009, Volume: 73, 3-23, p. 3.

¹²⁸Hobikoğlu, a.g.e., s. 160.

4. Radikal fikirlerin AR-GE laboratuvarında ve girişimci beyinlerde oluşmasından sonra pazara sunulmasına kadar geçen zaman teknolojik mayalanma olarak adlandırılmaktadır.

5. Süreç sonrasında bazı radikal fikirlerse, pazarlara ulaşma aşamalarına kadar yaşamamaktadır.

6. Radikal inovasyon şeklinde kabul edilebilmesi için ürünlerin ticarileşme aşamalarına gelmiş olmaları gerekmektedir.

7. Bilinen ürün ve performanslardan yalnız beş ve üstündeki katlarda inovatif özellikler içermeleri beklenmektedir.

2.2.6. Açık ve Kapalı İnovasyonlar

Açık ve kapalı inovasyonla kastedilen, inovasyonun işletme içi ya da dışı farklı ortaklar ile gerçekleştirilmesi olayıdır. Kapalı inovasyon; kurumun inovasyonu kendi olanaklarıyla gerçekleştirmesidir. Açık inovasyon ise kurumun inovasyonu gerçekleştirmek için dışardan uzman vb. destek almasına denilmektedir¹²⁹.

Açık ve kapalı inovasyon eğitim sistemi açısından şu şekilde değerlendirilebilir: Öğrenme-öğretme sürecinde yazılımlar kullanılarak teknolojiyi destekleyen bir okul, bu yazılımları kendi bünyesinde çalışan öğretmenler yardımıyla geliştirmesi kapalı inovasyondur. Okul öğretmenlerinde bu hizmeti sağlayabilecek teknolojik alt yapılar yok ise, bununla ilgili yazılım firmalarından hizmet satın alabilirler. Yazılım şirketleri, öğretmenlerin talepleri doğrultusunda hazırladıkları materyallerin öğretmenlerin kullanmalarıyla açık inovasyon ve süreç inovasyonu birlikte gerçekleşmiş olur¹³⁰.

2.2.7. İş Modeli İnovasyonu

İş modeli, müşterinin yönetimi nasıl istediğine, işletmelerdeki ihtiyaçların karşılanmasıyla geliri nasıl elde edeceğine dair varsayımlarına denilmektedir. Teknoloji ötesi, hizmet, ürün ve iş modeli unsurlarının değişik biçimlerde değer oluşturma amacıyla yenilenmesine de iş modeli inovasyonu denilir. İşletmelerin varlıklarını ticarileştirme aşamasında özgün yaklaşımı benimsemesi iş modeli inovasyonunu oluşturmaktadır¹³¹.

¹²⁹ Serkan Keleşoğlu ve Nurdan Kalaycı, "Dördüncü Sanayi Devriminin Eşiğinde Yaratıcılık, İnovasyon ve Eğitim İlişkisi", *Yaratıcı Drama Dergisi*, 2017, Cilt: 12, Sayı: 1, 69-86, s. 81.

¹³⁰ Keleşoğlu ve Kalaycı, a.g.e., s. 81.

¹³¹ Başer vd., a.g.e., s. 7.

İşletme yöneticilerinin var olan alternatifler karşısında değişiklikler yapması, performansı artırıp katma değer iş modelinin oluşabilmesini sağlayan unsurlardır. İşletmeler, teknolojiyi belli iş modelleri aracılığıyla şekillendirip girişim yoluyla pazarlara taşıyabilmektedir. İş modeli inovasyonunda başarının yakalanabilmesi için rekabet gücü gelişmesi gerekmektedir. İşletmeler, en iyi projeleri büyütebilmek ve başarıların tekrarlanması için alt yapıları ve becerileri oluşturmaktadırlar. İş modeli inovatörü için yeni modelin bulucusu olma şartı gerekmemekle beraber genellikle başkalarının bulduğu fikirleri başarılı olarak uygulamaktadırlar¹³².

İş modeli inovasyonu, iş modelini açıklayıp belli parçalardan oluşan inovasyonlara denilmektedir. İş modeli parçalarından birinde yapılacak olan inovasyonlar diğerlerini de etkilediğinden dolayı çalışmalar uyum içinde sürdürülmektedir. Bu nedenle, iş modelleri çalışması ya küçük işletmede yapılmakta ya da radikal değişiklik yapılarak büyük işletmelerde yapılmaktadır. Dolayısıyla, iş modellerindeki inovasyonun başarıları daha fazla artmaktadır. İşletme stratejileri ve iş modelleri bazen birbirlerinin yerine kullanılabilir¹³³.

İş modeli kurulurken rekabet dikkate alınmamaktadır. İş modelini uygulayan firmalar rekabet ile karşılaştığında ise stratejiler devreye girer. Rekabet ile başa çıkmanın en iyi yolu stratejiden geçmektedir. Rekabet için belirlenmiş olan stratejilerde bazı farklılıklar oluşabilmektedir. İşletmeler içerisindeki rekabetlerde farklı olmanın yolu iş modeli inovasyonundan geçmektedir. Başarısı yüksek olan işletmelerin muhakkak iş modeli vardır. Başarısız işletmelerde ise iş modeli yetersiz olduğundan farklı inovasyonlar yapılsa bile başarıyı yakalamaları çok düşük bir ihtimaldir¹³⁴.

Yeni işletmeler veya yerleşik işletmeler, faaliyetlere devam ettiği müddetçe muhakkak iş modellerine ihtiyaç duymaktadırlar. Birçok işletme iş modelini bilinçli olarak yapmamaktadır. İş modeli inovasyonları, işletmelerin nasıl çalışmalar yapabildiğini gösteren öykülerden oluşmaktadır. İş modellerinin tasarlanması yeni öyküler oluşturmaya benzerdir. Dolayısıyla, iş modelleri sistemlerden oluşmakta aynı zamanda çeşitli parçalara da ayrılmaktadır. Bu parçalar¹³⁵;

¹³² Atik Kulaklı, "Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Bir Uygulama", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 2005, Cilt: 4, Sayı: 8, 99-114, s. 108.

¹³³ Johnson, vd., a.g.e., s.62.

¹³⁴ Michael E. Porter, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review*, 2008, Volume: 86, No: 1, 25-40, p. 26.

¹³⁵ Mark W. Johnson vd., "İş Modelinizi Yeniden Yaratmak", İş Modeli. Harvard Business Review Mess Yayınları, ss.59-60.

1. "Değer Önermesi",
2. "Kilit Süreci",
3. "Kilit Kaynağı",
4. "Kâr Formülü" olarak sıralanabilir.

2.3. ALGI VE İNOVASYON

Algının tanımı, kişinin elde edebildiği bilgi veya yaşadığı tecrübeyi, hisleri ve duyu organlarıyla zihinsel süreçten geçirebilmek suretiyle yorumlamasına denilmektedir. İnovasyon algısı ise, yöneticinin inovasyonu algılama biçimi, yaşadığı inovasyon tecrübesi ve bilginin yorumlanması olarak tanımlanabilmektedir. İnovasyon, bireyler ya da uygulayıcılar tarafından bilgilerine ve tecrübelerine dayanarak algıladıklarını ifade eder¹³⁶.

Yönetici algılarının, inovatif faaliyetlerine başlayabilmek, inovasyonu gerçekleştirebilmek ve sürdürebilmek için kaynak oluşturdukları düşünülebilmektedir. İnovasyonların faaliyet kaynaklarını oluşturan yönetici algılarıyla ilgili çalışmalar sınırlı sayıda bulunmaktadır. İşletme ve yöneticilerdeki inovasyon yapma nedenleri ve başarılı inovasyonlardan bazı çıkarımlar yapılarak yöneticilerin inovasyon algıları oluşturulmuştur¹³⁷. Bu kısımda, algı kavramı, algı yönetimi, işletme yönetiminde algının önemi, işletme performansı ve inovasyon algısı ve algılama ve örgüt yönetimi izah edilecektir.

2.3.1. Algı Kavramı

Algı, duyu organlarımız tarafından taşınabilen duysal verilerin yorumlanmasına denilmektedir. İnsanların çevresinde bulunan uyarılara anlam verebilme sürecidir. Algı; aynı zamanda dış dünyadaki uyarıların, zihinsel anlamda yorumlanması şeklinde de tanımlanabilir. Algı; neleri gördüğümüzü, ne şekilde yorumladığımızı, nelere inandığımızı ve nasıl davrandığımızı bizlere göstermektedir. Algılar zihnimizdeki değerleri anlamlandırmakta, problemleri oluşturup aynı zamanda da çözebilmektedir¹³⁸.

Günümüzde büyük bir hızla gelişen teknolojinin de yardımı ile insanlar hızlı ve kolay bir şekilde bilgilere ulaşabilmektedir. Duyu organlarıyla çevresindeki olayları algılayabilen insanlar, çevresindekileri anlayabilme yeteneğine sahip olurlar.

¹³⁶ Taşgıt ve Torun, a.g.e., s. 124.

¹³⁷ Everett M. Rogers, *Diffusion of innovations*, Free Press, New York, 2003, p. 551.

¹³⁸ İsmail Bakan ve İlker Kefe, "Kurumsal Açından Algı ve Algı Yönetimi", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, Cilt: 2, Sayı: 1, 19-34, s. 19.

Yeteneklerine geçmişte yaşadıkları deneyimlerin de etkisi olmaktadır. İnsanların çevresindekileri algılayabilme konusu; ülkeler, uluslar, hükümetler, işletmeler ve askerî kurumların da ilgilerini çekmektedir¹³⁹.

Algı yönetimi sayesinde hedefledikleri kitleye yönelik algı oluşturma ve yönlendirme uygulamalarını gerçekleştirebilmektedirler. Kavramlar algıların, nesne ve nesnelere arasında gerçekleşmekte olan bilinçli deneyimlerden oluştuğu söylenebilmektedir. Algı kavramı; kişiden kişiye, ülkeden ülkeye hatta bölgeden bölgeye değişiklik gösterebildiği için bu noktada tek bir doğru kabul edilememektedir. Algılarımız güçlü bir özelliğe sahiptir ve psikologlar tarafından da gerçek olarak nitelendirilmektedir¹⁴⁰.

Algı konusundaki teorik yaklaşımlarda görsel algıların, diğer bilgi kaynakları ve daha önceden yaşanan deneyimlerine bağlı olarak değiştiği söylenmektedir. Duyu organımızla algılayabildiklerimiz, deneyimlerimizle elde ettiğimiz bilgilerde kullanılmaktadır. Final algısı şeklinde adlandırılan yapılar ise birbirinden farklı birçok faktörün birleşiminden oluşmaktadır. Algılamayla birlikte kişiler, çevrelerinde ilgilerini çeken hususları dikkate almaktadır. Kişiler, çevrelerinden aldıkları bilgilerin bazısına ilgisiz ve kayıtsız olurken, bazısına ise merak edip ilgi duyarlar. Bu yönelimler, algı mekanizmalarının farklı taraflarını görebilmesini sağlamaktadır¹⁴¹.

2.3.2. Algı Yönetimi

Algı yönetimleri bakımından önemli olan ve algı süreçlerini etkileyen faktörler 3'e ayrılmaktadır¹⁴²;

1. Algılayabilen bireylerin özellikleri (bireylerin kişilikleri, kişisel özellikler, geçmişte yaşadığı tecrübeler)

2. Algılanabilen nesnelere özellikleri (kişiler, eşyalar, olaylar, canlı veya cansız varlıklar)

3. Algılama ortamları (algılama süreçlerinin yaşandığı sosyal, örgütsel ve fiziksel çevre koşulları)

Algı yönetimi, işletme ve bireylerin amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlayabilecek şekilde kullanılmasına denilmektedir. Aynı zamanda başkalarına

¹³⁹ Mehmet Özçağlayan, *Yeni İletişim Teknolojileri ve Değişim*, Alfa Yayınları, İstanbul, 1998, s. 138.

¹⁴⁰ Frederic Vasseur, *Geleceğin Medyaları*, Çeviren: Galip Üstün, İletişim Yayınları, İstanbul, 1993, p. 70.

¹⁴¹ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 12. Baskı, İstanbul, 2010, Cilt: 642, s. 69.

¹⁴² Eren, a.g.e., s. 70.

soru sormayı ve geri bildirim alabilmeyi gerektirmektedir. Algılama sürecini; algılayan kişilerin kişilikleri, özellikleri ve geçmişteki deneyimleri etkilemektedir. Algılama sürecine etki eden unsurlar; algılanan nesnelere özellikleri, diğer tarafın kişi, nesne veya olay olması, algılama sürecindeki fiziksel ortam ve sosyal çevre gibi unsurlardır¹⁴³.

Algı yönetiminin anlayışını oluşturan faktörler; işletme içi veya dışındaki bireylerin tanınmaları, yorumlanmaları ve anlaşılması (algılanmaları) sürecinden oluşmaktadır. Örneğin; çoğu liderler geri bildirimleri alamaz veya nadiren alırlar. Etkin geri bildirimde ise işlerin ne şekilde yapılacağıyla ilgili bilgiler sağlanır. Geri bildirimler aynı zamanda yapılan değişikliklerin teşvik edilmesi ve devam etmesi için cesaretlendirmesi açısından önemlidir¹⁴⁴.

2.3.3. İşletme Yönetiminde Algının Önemi

İnovasyonların, personeller tarafından dirençlerle karşılaşabileceği algısı: İnovasyonların hayata geçirilebilmesi ve sürdürülebilmesinde çalışanlar önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların yapılmış olan yenilikleri kendileri için risk olarak görmeleri, yöneticilerin inovatif faaliyetlere bakışını olumsuz yönde etkileyecektir. İnovasyonun algıları şu şekilde tespit edilmiştir¹⁴⁵;

1. *İnovasyonların, kriz döneminden çıkmış gibi algılanmaları*: Kriz döneminin, inovasyon oluşmasına sebebiyet verdiğini aktarmaktadır. İnovasyonların krizden kurtulabilmek için taşıdığı önemi bildirmektedir.

2. *İnovasyonların rekabet avantajlarını oluşturabileceği algısı*: İnovasyonların temel amacı, işletmelerdeki rekabet etme gücünü artırabilmek olduğunu savunur. Yöneticilerin çoğu da inovasyonların rekabeti artırabileceğini düşünmektedir.

3. *Yöneticilerin, inovasyonları kendi konumları için risk görmeleri*: İnovasyonların getireceği değişimlerle, yöneticilerin konumunu kaybetme riskleriyle ilgili çeşitli bulgulara rastlanılmıştır. İnovatif uygulamalarda genellikle yenilik yapan yöneticilere ihtiyaç vardır.

4. *Yöneticilerin, inovasyonları yönetemeyecekleri algısı*: Yöneticilerin inovasyonları yönetebilecek düzeyde bilgiye ve tecrübeye sahip olmadıklarını düşünmeleri ile ilgili bir algıdır.

¹⁴³ Bakan ve Kefe, a.g.e., ss. 23-24.

¹⁴⁴ Aysu Başkaya, vd., "Mekansal İmaj Üzerine Bir Deneme: Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Eğitim Bloğu Giriş Holü", *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 2003, Cilt: 18, Sayı: 2, 79-94, s. 79.

¹⁴⁵ Taşgıt ve Torun, a.g.e., ss. 125-126.

5. *İnovasyonların, belirsizlik olarak algılanmaları*: İnovasyonlar, karakteristik özellikleri nedeniyle birtakım belirsizlikleri de içinde barındırmaktadır.

6. *İnovasyonların, ek maliyet şeklinde algılanması*: İnovatif uygulamalar için ek kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Yeniliklerle beraber işletmedeki değişimlerin de parasal olarak karşılıkları bulunmaktadır.

7. *İnovasyonların müşterileri için direnç görebileceği algısı*: İnovasyon faaliyetlerinde genellikle müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini yönlendirme vardır. Müşteriler yapılan her yeniliği kolayca benimseyememektedir. Yöneticiler ise bu konuda endişelenmektedirler.

8. *İnovasyonun, ürünlerin kalitelerini arttıracacağı algısı*: İnovasyonların yapıma amaçlarından biri de ürünlerin daha verimli ve kaliteli olarak üretilebilmesidir.

2.3.4. İşletme Performansı ve İnovasyon Algısı

Yöneticilerdeki inovasyon algısı, inovasyonun sürecini etkilemekte; bu süreç ise inovasyonun performansını etkilemektedir. KOBİ'lerin süreklilik, rekabet ortamlarında güçlenme, ürünlerin kalitelerini arttırabilmeleri için inovasyonu profesyonel bir şekilde yönetmeleri gerekir. İnovasyon sürecinin, yönetici algılarıyla değişik şekillerde uygulanarak yönetilmesi inovasyon performansı açısından önemlidir. Yöneticilerin inovasyon sürecini dönüştürücü olarak yönetmeleri; bu sürecin kriz ortamlarından kurtuluş olarak algılanmasını sağlamaktadır. İnovasyon sürecini rekabetteki kazanç şeklinde algılayan yöneticilerin ise, bu süreci stratejik olarak yönetmesi başarılı sonuçlar doğuracaktır¹⁴⁶.

KOBİ'lerdeki yöneticiler, inovasyon performansını yükseltebilmek için karizmatik ve stratejik yönetim anlayışını göstermesi gerekir. Bununla birlikte inovasyonun aleyhine olan ek maliyet algısı dikkate değer unsurlardan olmanın yanı sıra, inovasyona karşı pozitif algının önüne geçmemelidir. Ek maliyet algıları, pozitif algının önüne geçer ise, hem inovasyon yönetim sürecinde negatif durumlara neden olacak hem de performanslar üzerindeki reel etkileri düşürecektir. İnovasyon çalışmalarıyla işletmelerin rakiplerden daha farklı olabileceği unutulmamalıdır. Müşterilerdeki beklenti ve isteklerle gerçekleştirilen inovasyonlar, süreç içerisinde birtakım ek maliyet gerektirse de uzun vadede sağlanabilecek katkılar göz önünde bulundurulmalıdır¹⁴⁷.

¹⁴⁶ Taşgit ve Torun, a.g.e., s. 149.

¹⁴⁷ Michael Tushman, vd., *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business Press, 2002, p. 48.

2.3.5. Algılama ve Örgüt Yönetimi

İşletme yönetimlerindeki algı kavramı, kişinin çevresiyle ilgili uyarıları duyabilme, organize edebilme, anlayabilme ve değerlendirebilme süreci şeklinde değerlendirilebilir. Algı, duyu organlarımızdan gelen bilgi ve uyarıların organize edilip onlara bazı anlamlar verilmesiyle ilgili süreci kapsamaktadır. Kişi, duyu organları yoluyla binlerce uyarıyı alabilmektedir. Algılama süreci, kişinin ihtiyaçları, kültürel ortamı, değer yargıları, geçmiş tecrübeleri, fiziksel ve biyolojik özellikleri gibi birden fazla etmeden etkilenmektedir¹⁴⁸.

İşletmelerde algılama farklılığından kaynaklanan bazı çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Bu algılama farklılığından kaynaklı çatışmalar şu şekilde sıralanabilir¹⁴⁹:

1. Bilgilerin edinilmesinde ve gönderilmesindeki farklılıklar: İşbölümleri, alanında uzmanlaşma hizmet ve mal üretimlerinde verimliliğin sağlanabilmesi için önemlidir. İşletmeler, kendi faaliyetlerine uyan bilgileri işletmeye aktarırlar. Birimlerin uyguladıkları bilgi edinmeler, haberleşmeler, yol ve yöntemler farklılık gösterebilir. Verimliliğin artması için işletmeler, bölümlerin ihtiyacı olan bilgiyi uygun kanallarla gönderebilecek haberleşme sistemlerini geliştirirler. Bilgilerin gönderilmesi ve haberleşme süreçleri de bölümler arası algılama farklılıklarını doğurmaktadır.

2. Bilginin sağlanmasında bağımsızlık: Bölüm uzmanlıkları ve teknik bilgiler arttıkça bölümler, kendi bağımsız bilgi kaynağını geliştirmişlerdir. Örneğin; mühendisler kendilerine bağımsız bilgilerin sağlanacağı grupları kurarken, pazarlama bölümü tüketicilerin davranışlarını analiz eden uzmanlardan faydalanır. İşletmede nelerin olup bittiği ya da işlemlerin gidişatıyla ilgili konularda birbirinden farklı görüşleri bildirirler.

3. Zaman ufkundaki farklılıklar: İşletmelerde görev yapıları, farklı birimler, kısımlar veya bölümler zaman ufkunda bazı değişikliklere uğramaktadır. Görevlerdeki plânlama, iki, üç yılı kapsamaktadır. Yaygın zaman ufklarının olduğu işletmelerde bireylerin, kısımların, bölümlerin plânlama ve öngörülerinde görüş birliklerini sağlamak oldukça güçtür. Dolayısıyla görüş farklılıkları sebebiyle birbirine bağlı olan kısımlar ve bölümlerde anlaşmazlıkların olması kaçınılmazdır.

4. Amaçlardaki farklılıklar: Her işletme bölümünün farklı amaçlarının olması algılama farklılıklarına yol açabilmektedir. İşletmeler, kendi hedef ve amaçlarını

¹⁴⁸ Mehmet Akif Özer, "Bir Modern Yönetim Tekniği Olarak Algılama Yönetimi ve İç Güvenlik Hizmetleri", *Karadeniz Araştırmaları*, 2012, Sayı: 33, 147-180, s. 147.

¹⁴⁹ Eren, a.g.e., ss. 545-546.

yükseltip başarılarını arttırırken birbirine zıt düşebilmektedir. İşletmelerdeki başarıları sadece kendi birimlerindeki başarılarla bağlamaktadır.

5. Yönetici görüş ve uygulamalarında farklılıklar: Yöneticiler, karar verebilme, plânlama yapabilme, astlarını harekete geçirebilme ve kontrolünü sağlama yönünden farklı yol ve yöntemlere sahiptir. Bu yöntemler işletmelerin personel politikası veya plânlarına ters düşebilmektedir. İşletme içindeki sorunlara yöneticilerin kendi algılama biçimleriyle bakmaları ve değerlendirmeleri bazı anlaşmazlıklara neden olmaktadır.

6. Yeniliğin gerektirdiği görüş ve bilgilerden doğan anlaşmazlıklar: İşletmelerde olması gereken değişim ve yeniliklerle birlikte bazı bilgilere, tecrübelere ve esnekliklere de ihtiyaç duyulur. Bu yeniliklerin eski yöneticiler tarafından algılanamaması ve uygulanamamasından kaynaklı çatışmalar görülebilmektedir.

2.4. İNOVASYON SÜRECİNİN BİLEŞENLERİ

Bu kısımda, benimsenme ve yayılma, erişilebilir bilgi, yaratıcı çalışma, ticarileştirme ve deneme ve uygulama izah edilecektir.

2.4.1. Benimsenme ve Yayılma

Yeniliklerin yayılması ve benimsenmesi, o yeniliklerin başarılı olduğunu göstermektedir. Yeniliklerin sınırlı kitlelerde yayılması, yeniliklerden beklenen ekonomik ve sosyal faydaların düşmesine, yenilik çalışmalarındaki etkinliğin azalmasına yol açmaktadır. Hızlı yayılan yenilikler, yenilik gelişmelerini de olumlu yönde etkilemektedir. Yayılım süreçlerinde kurulan iş birlikleri; tarafların tek başlarına ulaşamayacakları bilgilere, teknolojinin ve çeşitli kaynakların aracılığı ile ulaşma imkanı sağlayarak sinerji yaratmaktadır. Yenilikler ile ilgili bazı faktörler, yeniliklerin benimsenmelerine ve benimsenme hızlarına etki etmektedir. Dolayısıyla, yenilik süreci, bilgilerin algılanması ile başlamakta, inovasyon uygulama kararının verilmesi ile sonuçlanmaktadır. Bilgilerin benimsenmesi ve yayılması, kitle iletişim araçlarının sayesinde olmakta, inovasyonların kabulü veya reddi ile neticelenmektedir. İşletmelerde yeniliklerin benimsenme ve yayılma süreçleri, dönemlere göre farklılık göstermektedir¹⁵⁰.

İnovasyonlar, teknolojik gelişmelerin ortaya çıkması ile daha iyi şekillenmekte, böylece çeşitli şekillerde yayılmaktadır. İnavasyonların uygulanma aşamasında, inovasyon geçitleri tercih edilmektedir. İnovasyon geçitleri, inavosyon uygulamaları

¹⁵⁰ Ali B. Kutvan, "Ulusal Kalkınma Sürecinde İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi", Management Scientist, <https://www.linkedin.com/pulse/ulusal-kalkinda-s%C3%BCrecinde-inovasyon-ve-y%C3%B6netimi-i-ali%CC%87-b-kutvan> (Erişim Tarihi: 24.11.2018).

sırasında işletmeye faydalı olan inovasyonların dikkate alınmasında yol gösterici konumundadır¹⁵¹.

2.4.2. Erişilebilir Bilgi

İşletmelerde, toplumların ihtiyaç duydukları bilgilerin üretilmesi, dağıtılması ve tüketilmesi sırasında kaynakların tahsis edilme şekilleri, erişilebilir bilgi disiplinleri tarafından incelenmektedir. Erişilebilir bilgiler, inovasyon süreçlerinde işletmelerdeki ekonomik bilginin üretilerek dağıtılmasına olanak sağlamaktadır. Performansı iyi olan, geniş "Erişilebilir Bilgi Sistemleri", inovasyon süreçlerinin benimsenmesini ve yayılmasını sağlamaktadır. Ürün-hizmet inovasyonunun, eğitim ve bilimle oluşturulan temel bilgilere dayandırılması gerekmektedir. Bilgi ulaşımının kolaylaştırılması, bilgilerin ekonomideki etkisinin ve konumunun açıklanması, yeni ürün ve hizmetlerin işlevlerine odaklanması, erişilebilir bilgi çalışmaları ışığında gerçekleşmektedir. İşletmeler, inovasyon süreçleri içerisinde, çalışanları ile gerçekleştirecekleri faaliyetlerde, gereken bilgilere kolayca ulaşmak için çaba harcamaktadır¹⁵².

2.4.3. Yaratıcı Çalışma

Yaratıcı çalışmalar, bireylerin zihnindeki bilişsel süreçlerden geçerek ortaya çıkan karışık bilişsel faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. İnsanlar, bireysel sorunlarını yaratıcılıklarını kullanarak çözerken, sınırlı olan kaynaklarını tüketme konusunda istekli olmaktadır. Yeni ve orijinal ürünlerin hayata geçirilmesi, yaratıcı çalışabilme yeteneğiyle mümkün hale gelmektedir. Yaratıcı çalışma için gerekenlerin giderilmesi, sadece yaratıcı çalışma alanıyla ilgili bilgi birikimiyle mümkündür. Yaratıcı çalışmalar için, belirlenen bilgi birikimleri ve bu birikimleri işleyebilen yetenekler gerekmektedir¹⁵³.

Ekonomi alanında; yaratıcı çalışmaların gerçekleştiği, sürekli inovasyon ortamlarının sağlandığı, bilgilerin üretildiği, üretilen bilgilerin ürün ve hizmetlere dönüştürüldüğü bir inovasyon algısı vardır. Bilgileri inovasyon ile buluşturmak için, sürekli öğrenmelerin gerçekleşebilmesi ve inovatif anlayışa sahip bireyler gerekmektedir. Bilgi üretebilen bir birey; yaratıcılık ve var olan bilgileri farklı kanallar aracılığıyla yeniden kullanma becerilerine sahip olmaktadır. Yaratıcı beyinlere sahip

¹⁵¹ Yılmaz, a.g.e., s. 208.

¹⁵² OECD, *Innovation and Growth Rationale for an Innovation Strategy*, OECD University Press, 2008, p. 18.

¹⁵³ Canan Muter Şengül, "Örgütlerde Yaratıcılık ve İnovasyonun Artırılmasına Yönelik Yaklaşımlar", *Sosyal ve Beşeri Bilimleri Dergisi*, 2015, Cilt: 7, Sayı: 2, 26-37, s. 27.

bu bireyler, farklılıkları kucaklayarak sürekli öğrenme eğiliminde olan meraklı kişilerdir. Bilgileri işleme becerisi; bir üretim faktörü şeklinde görülmektedir. Uluslararası pazarda rekabet gücünün giderek artması; yaratıcı çalışmaların, ekonomik kalkınmanın ve AR-GE çalışmalarının sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır¹⁵⁴.

2.4.4. Ticarileştirme

İnovasyon faaliyetleri yönetiminin, çeşitli nedenlerden dolayı zor olduğu, maliyetleri arttırdığı ve şirket yapılarında köklü değişikliklere neden olduğu ifade edilmektedir. Aynı zamanda bu faaliyetlerin, çalışanların ve müşterilerin direnci ile karşılaşılacağına inanılmadığı tespit edilmiştir. Bu olumsuz algılar da, işletmelerin, yönetim, ekonomi ve köklü değişiklikler açısından, inovasyon faaliyetlerinden çekindiğini göstermektedir. İnovasyon faaliyetleri içerisinde, kalite artırma algısı olumlu olarak algılanmaktayken, ek maliyetler oluşturması da olumsuz olarak algılanmaktadır. Buna rağmen, genel algıların olumlu olduğu ve yenilikçi bakış açılarının daha fazla olduğu gözlemlenmektedir¹⁵⁵.

İnovasyon; ticarileştirme sürecinde, inovasyonlara ilişkin talepleri şekillendiren veya direkt taleplere etki eden faktörleri kapsamaktadır. Türkiye'de inovasyon süreçleriyle ilgili yapılan araştırmalarda; inovasyonlar, ticarileşme süreçlerinde doğrusal işleyebilen kavramlar şeklinde algılanmaktadır. İnovasyonların kendilerine özgü karmaşık yapıları olmasına rağmen, işletmeler arasında işlerlik sağlayarak karmaşık yapıları ve dinamikliği engellemektedir. Bazı işletmeler; etkinliği, elverişliliği, kaliteyi ve güvenliği ikinci derecede önemli etkenler şeklinde görmektedirler. İnovasyonların yalnızca ticari alanlarda faaliyet göstermeleri, karmaşık yapıların devamlılığına sebep olmaktadır¹⁵⁶.

Ticarileşme işlemi, işletmelerin büyümelerinde belirleyici roller üstlenmektedir. Ticarileşmenin genel sürecinde; fikir adımları, fikri mülkiyet bulundurma, ticari değerlerin tespiti gibi aşamalar bulunmaktadır. İşletmelerin, yeniliklerini pazarlarda sergilemesi, ticarileşme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bilgilerin üretilerek yaygınlaşmasının ardından, ne oranda yaygınlaşarak kullanıldıklarının ölçümü güçleşmektedir. Sanayinin bilim dünyasıyla arasındaki bağlantıları değerlendirme yöntemlerinden biri de atıf indekslerini incelemektir. Sanayi ile bilim dünyasında

¹⁵⁴ Hobikoğlu, a.g.e., s. 63.

¹⁵⁵ Elçi, a.g.e., s. 65.

¹⁵⁶ MÜSİAD, a.g.e., s. 45.

dikkat edilmesi gereken göstergeler arasında bilgileri ticarileştirme konusu önem taşımaktadır. Bilgilerin yayınlanması, bilgilerin işlevselliği ve bilgi kümelerinin varlığıyla, göstergelerin değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Pazar araştırmaları, ticari faaliyetleri başlatma ve sözleşme koşullarını tespit etme aşamalarından oluşmaktadır¹⁵⁷.

İnovasyon için gereken bilgilerin ve bilgi için gereken kaynakların toplanarak inovasyon projelerinin tamamlanmasının ardından, sıra, inovasyonun ticarileştirilmesine gelmektedir. Ticarileştirmeye birlikte müşterilerin tercih ve zevklerindeki değişim, teknolojinin toplumda fark edilmesi; işletmelerin yeni ürünler geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Pazarlardan edinilen bilgilerle desteklenen gelişim faaliyetleri; hizmet ile ürünlerin pazarlanması ve süreçlerin ticarileştirilmesiyle devamlılık göstermektedir. İnovasyon; fikir aşamasından ticarileştirmeye kadarki tüm aşamalarda ortak aktörlerin ve çalışanların katkı sağladıkları süreçleri ifade etmektedir. İnovasyona ilişkin ekosistemlerin oluşturulması için inovatif fikirlerin ticarileştirilebilmesi gerekmektedir. Teknolojik hizmet ve ürünler ile Türkiye'nin rekabet gücünün artırılması, kalkınma planlarında olan inovasyon politikalarının esas amacı şeklinde görülmektedir¹⁵⁸.

AR-GE yatırımlarından sonra ürünler ticarileştirilmekte ve girişim sermayesi yatırım fonu artırılmaktadır. AR-GE sonucunda oluşan üretimler, işletmelerin girişim sermayesi oranından direkt etkilenmektedir. Ticarileştirme fonunu artırmak için girişim sermayelerine yönelik yasal düzenlemeler yapılmaktadır. İnovasyon sürecinde, girişimci yöneticilerle yatırım yapmayı isteyen işletmelerin buluşmasının sağlanması önem arz etmektedir¹⁵⁹.

2.4.5. Deneme ve Uygulama

İnovasyon; uygulama, deneyim, deneme, yansıtma ve bu kavramların gelişim süreçlerini içeren öğrenim döngüsü olarak açıklanmaktadır. İşletmelerin teknoloji bilgilerini artırması, her inovasyon ile olmamaktadır. Elde edilen bilgiler, proje grubunun dışında olan çalışanların da erişebileceği şekilde prosedür, patent, veri tabanı gibi yöntemlerle kaydedilerek belgelenmektedir. Bilgilerin sadece çalışanların deneyimlerinde ve zihinlerinde olması, çalışanların işletmeden ayrılmaları

¹⁵⁷ Enver Selçuk Karaata, "İnovasyonun Ölçümünde Yeni Arayışlar", *TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu*, İstanbul, 2012, 2-19, ss. 16-17.

¹⁵⁸ Henry Chesbrough, "Joel West Wim Vanhaverbeke", *Open Innovation: Researching a New Paradigm: Researching a New Paradigm*, 2006, No: 285, p. 236.

¹⁵⁹ Hobikoğlu, a.g.e., s. 405.

durumunda bilgilerin de kaybolmasına sebep olmaktadır. Katılımcılar; zorluklar, sorunlar, hassasiyetler sonucunda elde edilen yeni bilgilerin ve tasarım odaklı öğrenme tekniklerinin desteğiyle, inovatif çözümler geliştirmekte ve üretilmiş olan projeler sayesinde bu çözümleri uygulama imkanı bulmaktadırlar. Kendilerini yineleyebilen katılımcılar, deneysel üretimin bulunmasıyla, kalıplarının dışına çıkan düşünce şekillerinin geliştirilmesine teşvik etmektedirler. Projelerin denenmesi ve uygulanması, katılımcıların, fikirlerini teorik tasarımların ötesine taşıma hususunda, desteklenmesine imkan sağlamaktadır¹⁶⁰.

2.5. İNOVASYON MODELLERİ

İnovasyon uygulama sürecinde, inovasyon modelleri açık olarak tanımlanarak, faaliyetler bu yönde değerlendirmeye alınmalıdır. İnovasyon modelleri; doğrusal olmayan ve doğrusal inovasyon modelleri olmak üzere iki alt başlıkta anlatılacaktır.

2.5.1. Doğrusal Olan İnovasyon Modelleri

Bu kısımda, doğrusal inovasyon modelinin eksiklikleri, talebin çektiği, doğrusal olmayan inovasyon modelleri, inovasyon sistemleri ve network modeli, interaktif öğrenme modeli, bilimin ittiği ve teknolojik inovasyon modeli izah edilecektir.

2.5.1.1. Doğrusal Olan İnovasyon Modelinde yer alan Eksiklikler

Ar-Ge faaliyetleri içerisinde, doğrusal inovasyon faaliyetlerinin, etkili ve başarılı olması için politikacılar, inovasyon faaliyetlerine ayrılan fonların artması gerektiğini ifade etmektedir. İnovasyon faaliyetlerinde genellikle, örtülü ya da açık olmak üzere iki doğrusal inovasyon modeline başvurulmaktadır. Doğrusal modellerde, araştırma ve piyasalar arasındaki ilişkiler, zincirden piyasaya doğru giden doğrusal çizgiler ya da bir araştırma içerisinde oluşturulabilmektedir. Doğrusal model formülünün anlaşılır ve basit oluşu, sistematik belirsizliklerin fazla olduğu ve hızlı değişimleri gerektiren dönemlerde, işletmelerin tercih ettiği bir model olmaktadır¹⁶¹.

Doğrusal modelin, 1960 ve 1970'li yıllarda, teknolojinin gelişmeye ve değişmeye başlaması ve inovasyon sürecindeki öğrenme rolünün önem kazanması ile, bu değişimlere uyum sağlayabilmek için başlatıldığı belirtilmektedir. İkinci nesil olarak adlandırılan, doğrusal inovasyon modelleri, inovasyon süreçlerinin anlaşılabilirliği için, araştırmalar ile başlayan ve pazarlama ile son bulan süreçler

¹⁶⁰ TMMOB, *Teknoloji*, Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği, 2004, Ankara, s. 299.

¹⁶¹ Erden, a.g.e., s. 33.

olarak tanımlanmaktadır. Doğrusal inovasyon modellerinin, teknolojiye ve talebe iten modeller olarak ortaya çıktığı belirtilmiştir. Bu modeller üç aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama, 1900-1945 yılları arasında ortaya çıkmış ve doğrusal inovasyon modelinin temel iki basamağı olan, araştırma ve uygulamalı araştırmanın arasındaki ilişkinin ortaya çıkarıldığı aşama olarak açıklanmaktadır¹⁶².

İnovasyonu, piyasa gelişmeleri veya bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler ile açıklamak yerine; bu bileşenlerin etkileşimleri arasındaki ilişkiler ile daha etkin şekillerde açıklanmasının kabul edilmeye başlandığı belirtilmektedir. Çünkü bu yaklaşımlara göre inovasyonu, pazardan gelen talepler veya bilimin tetiklediği ifade edilmektedir. Doğrusal inovasyon modellerinin yaklaşımları, bilim ve teknolojiye yol açarken, bilim ve teknoloji de, piyasa ihtiyaçlarını karşılamaktadır. İnovasyon süreci temel araştırmalar ile başlar; uygulamalı araştırmalar, deneysel geliştirmeler, pazarlama ve son olarak satış ile son bulmaktadır¹⁶³.

2.5.1.2. Talebin Çektiği

İnovasyon modellerinde, talep tabanlı inovasyonların temel etkeninin; piyasa talepleri ve tüketici ihtiyaçları olduğu ifade edilmektedir. 1970'li yıllarda yapılan araştırmalar, doğrusal inovasyon modellerinin çok uç örnekler olduğunu ve endüstriyel inovasyonların açıklanmasında, eldeki bulguların ve bilgilerin yetersiz kaldığı belirtilmiştir. Bu nedenle, işletmelerin, müşterilerin beklenti ve isteklerini iyi analiz ederek, çıkan sonuçlar doğrultusunda inovasyon faaliyetlerini uygulamalarının önemi artmaktadır. Bu durumun sonucunda ise, üçüncü nesil interreaksiyon (etkileşim) ve eşleme olarak adlandırılan modeller ortaya çıkmaktadır. Modeller, interreaksiyon süreçlerinin, sürekli değil; birbirinden bağımsız ve fonksiyonel aşamalar ile ortaya çıktığını açıklamaktadır¹⁶⁴.

2.5.1.3. Doğrusal Olmayan İnovasyon Modelleri

1970'li yılların sonlarında, doğrusal ve doğrusal olmayan modellerin, temelinde aynı mantığı barındırdığı anlaşılmış ve her iki modelden de işletme içi faaliyetlerde faydalanabilmek için dördüncü nesil olarak adlandırılan birleştirilmiş modeller geliştirilmiştir. Zaman içerisinde bu modelin de değişmesi ile, sistem entegrasyonu

¹⁶² Arif Özsağır, "Yenilik Ekonomisini Öne Çıkaran Gelişmeler", *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 2012, Cilt: 4, Sayı: 7, 2-16, s. 4.

¹⁶³ 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.

¹⁶⁴ Gökhan Aytakin, "Perakendecilik Sektöründe Veri Ambarı Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma", *Öneri Dergisi*, 2002, Cilt: 5, Sayı: 17, 181-190, s. 181.

ve ağ modeli fikirleri ortaya çıkmıştır. Daha ileriki dönemlerde ise; evrimci inovasyon modelleri ortaya çıkmıştır. Bu modeldeki inovasyonların; birer mutasyon olarak tanımlandığı ve yeni gelecek olan inovasyonların, eskilerin yerini alarak devamlı gelişmeler yaratacağı savunulmaktadır¹⁶⁵.

Yeni nesil inovatif çevre modellerinin ortaya çıktığı ve elde edilen verilerin ortaya çıkarılabilmesi için coğrafi çevrenin öneminin arttığı belirtilmektedir. Bu modelde, inovasyon yaratabilmek için gereken ortamın, bilgi erişiminin daha kolay sağlandığı coğrafi çevrelerde olduğu görüşü ortaya konulmaktadır. Aynı zamanda inovatif çevre modellerini, teknoloji açısından gelişmiş ülkelerin, bir sonraki teknolojiyi yakalayabilmek için az gelişen ülkelere göre daha avantajlı kullandığı tespit edilmiştir¹⁶⁶.

2.5.1.4. İnovasyonel Sistemler ile "Network Modeli"

İnovasyonel sistemler içerisinde, inovasyon kavramını temelini; yayılım, gelişim ve kullanım etkenlerinin oluşturduğu belirtilmiştir. Bu da; ekonomik, politik ve sosyal açılardan bütün faktörlere uygulanabilirliğini göstermektedir. İnovasyon sistemleri; gruplar, bireyler ve organizasyonlar arasındaki ilişkilerin düzenlendiği mevzuatın ana öğeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Sanayi, üniversite ve devlet arasında yer alan ilişkileri etkilemekte olan geleneklerse; inovasyon sisteminin ana bileşenleri olarak tanımlanmaktadır. Network modelinde; inovasyon sürecinin gerçekleşebilmesi için işletmelerin, iç ve dış etkileşimleri veya bilgi akışlarındaki yetenekleri göz önüne alınarak, endüstriyel ve bilgi akışını işleme yeteneklerinin geliştirilmesi, araştırma yapılarının da bu doğrultuda oluşturulması gerektiği belirtilmiştir. Network modeli yatay iletişim biçimlerini kapsamaktadır. Bu da; yöneticilerin altındaki çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır¹⁶⁷.

İnovasyon sürecinin başarılı olması için, dışarıya ve içe yönelik paylaşımlara, etkileşimli "network modelleri"ne gereksinim duyulduğu belirtilmektedir. Günümüz teknolojisi ile bilgiye ulaşmak artık hızlı ve kolay olmaktadır. Bu nedenle, enformasyon ve bilgileri, işletme içerisinde inovasyona dönüştürecek bir iletişim

¹⁶⁵ Mustafa Gırgın ve Burhan Hakan Kanat, "The Results of a One-Time Crystallized Phenol Application for Pilonidal Sinus Disease", *Indian Journal of Surgery*, 2014, Volume: 76, No: 1, 17-20, s. 17.

¹⁶⁶ Dora Marinova and John Phillimore, "Models of innovation," *The international handbook on innovation*, Elsevier, 2003, No: 1, 44-53, p. 44.

¹⁶⁷ İkbal Sinem Oylumlu, *Üçlü Sarmal İşbirliğine Dayalı İnovasyon Model Üretimi: Türkiye Örneği*, Eğitim İletişim Yayınları: 329, İstanbul, 2019, s. 78.

ağının oluşturulması önemli olmaktadır. Oluşturulan iletişim ağı, dinamik ve dışa açık bir veri tabanını da gerektirmektedir. Network sisteminin, işletmelerde ki inovasyon süreçlerinde, iletişimlerin kolaylıkla ve rahatça yürütülebilmesini sağladığı belirtilmiştir¹⁶⁸.

2.5.1.5. İnteraktif Öğrenme Modeli

İnovasyon sürecinde kullanılmakta olan önemli girdilerden bir tanesi de; interaktif öğrenme modelidir. Rekabet gücünü arttırabilmek için; yeni ve verimli bir üretim yönetiminin varlığı, müşteri talebini karşılayan ve yeni ürünlerin ortaya çıkarılması, işletmeler için fayda sağlamaktadır. Süreç ve ürünlerin inovasyonlarında başarılı olabilmek için; kullanıcıların ve üretim sürecinin bağlantılı olması gerektiği belirtilmektedir¹⁶⁹.

İnteraktif öğrenme; problemleri çözebilmek için gereken ve know-how olarak adlandırılan, beceri, bilgi ve altyapıların kazandırılması sürecini şekillendirmektedir. Aynı zamanda, problemi, tanımlayabilme, tespit edebilme ve çözebilme konularında da kullanılmaktadır. Deneyim ve tecrübelerden ders çıkarabilme yeteneğinin de; problem çözebilme konularında ki kullanım süreçlerinin önemini ifade etmektedir. İnteraktif öğrenme modelinde, farklı bakış açısı ve üretimin, inovasyona teşvik edebileceği belirtilmiştir¹⁷⁰.

2.5.1.6. Bilimin İttiği

İnovasyon, bilimin araçlarından faydalanarak, ekonomik ve toplumsal yarar yaratan çıktılara ulaşabilmek için yapılmaktadır. İnovasyonu, bilim etkinliklerinin bütün süreçlerini kapsamaması nedeni ile tek başına bir etkinlik olarak düşünmemek gerekmektedir. Aynı zamanda inovasyon, “yenilenme” kavramı ile eş anlamlıdır. Süreç, kuramsal aşamalar ile başlayıp; yeni ürünler ve bunların pazarlanabilir olma özelliklerini barındıran süreçler ile tamamlanmaktadır. Bu süreç içerisinde bilimsel verilerden yararlanılması; işletmelere, ekonomik ve toplumsal faydanın sağladığını ortaya koymaktadır¹⁷¹.

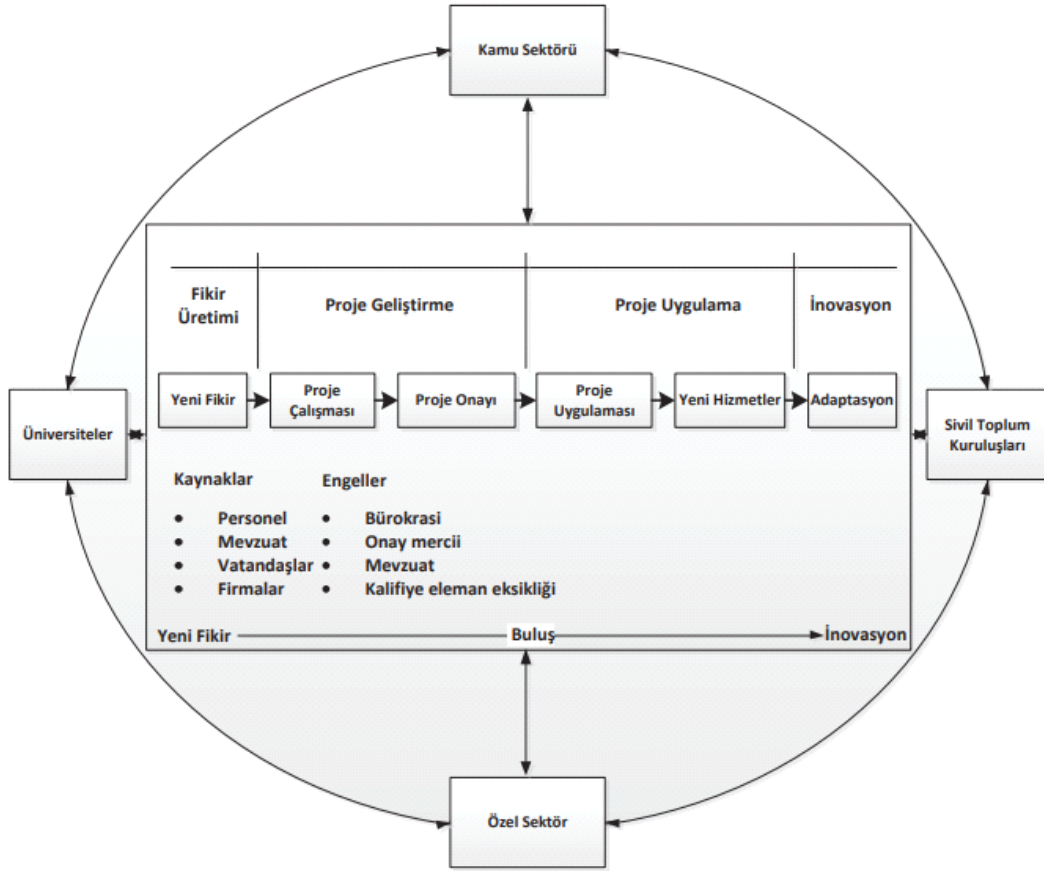
¹⁶⁸ Uzkurt, a. g. e., s. 47.

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

¹⁷⁰ Erdal Şenocak ve Yavuz Taşkesenligil, “Probleme Dayalı Öğrenme ve Fen Eğitiminde Uygulanabilirliği”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2005, Cilt: 13, Sayı: 2, 359-366, s. 359.

¹⁷¹ Mahmut Özdevecioğlu ve Durdu Mehmet Bıçkes, “Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, Sayı: 39, 19-45, s. 24.

.5.1.7. Teknolojik İnovasyon Modeli



Şekil-4 Teknolojik İnovasyon Modeli ¹⁷².

Şekil 5'de de görüldüğü gibi, teknolojik inovasyon, büyüebilmenin temel itici gücü olmaktadır. Teknolojik inovasyonlar yönünden gelişmiş ülkelerin yüksek performanslar gösterebileceği sonucu çıkarılmaktadır. Küreselleşmekte olan piyasalarda, rekabet gücünü arttırabilmek ve sürdürülebilir bir ekonomik büyümenin sağlanabilmesi ile teknolojik inovasyonun doğru orantılı olduğu görülmektedir. Dört ana bileşenden oluşan teknolojik inovasyon modelinde süreç; yeni bir fikir üretimi ile başlamakta ve inovasyona ulaşması ile son bulmaktadır.

2.6. İNOVASYON KAYNAKLARI

"İnovasyon" kavramının çeşitli tanımlamaları bulunmaktadır. "İcat" şeklinde ifade edilebildiği gibi, mevcut hizmet ya da ürünü zamanla tüketicilerin beklentilerini karşılayacak biçimde üreterek satışını gerçekleştirme uygulamaları şeklinde de açıklanmaktadır.

¹⁷² İbrahim Arpacı, "Kamu Kurumlarında Teknolojik İnovasyon ve İnovasyon Politikası", *Middle East Technical University Studies in Development*, 2011, Cilt: 38, Sayı: 2, 111-123, s. 118.

2.6.1. İç Kaynaklar

Bu kısımda, "örgütsel bellek", "entelektüel sermaye" ve "mevcut süreçler" açıklanacaktır.

2.6.1.1. Örgütsel Bellek

İşletmenin inovasyon yeteneğinin yüksek olmasının, organizasyonların içinde bulunan örgütsel bellek düzeylerinin de etkili olmasıyla doğru orantılı olduğu belirtilmektedir. Çünkü işletmelerin, günümüz ekonomisinde devamlılık sağlayabilmeleri için, değişimlerin, belirleyici ve yönlendirici etkisine, örgütsel inovasyonlarına ve öğrenebilme yeteneklerine bağlı olduğu gözlemlenmektedir¹⁷³.

Öğrenme ile inovasyonun bir arada değerlendirilebilmesi, işletmenin kurumsal değişimleri ve sürdürülebilirliği için gerekli olmaktadır. İşletmenin yaratıcılık yeteneklerini arttırması ve yeni fikir üretebilmesinin, örgütsel belleklerin mevcut durumları ile; rekabette üstünlük sağlayabilmesinin de inovasyon faaliyetlerindeki yetenekleri ile ilgili olduğu belirtilmektedir. İnovasyon sürecinde, işletmeler için en önemli unsur; örgütsel öğrenme unsuru olmaktadır¹⁷⁴.

Bireylerin, ihtiyaç duydukları bilgiye karşı, sorumluluk bilinci taşıyor olmaları, organizasyonun her aşamasında, işletmeler için önemli olmaktadır. Bilgiye duyulan ihtiyaçlar ise, aynı zamanda o bilgiyi başkalarına sağlayabilme sorumluluğunu da beraberinde getirdiği açıklanmaktadır. Özetle, çalışan bireylerin sahip oldukları bilgiler, diğer bireylerinde ihtiyaç duyduğu bilgiler olabilmektedir¹⁷⁵.

Yenilikçi ve öğrenmeye odaklı işletmelerde, elde edilen bilgiler, mevcut bilgilere dönüştürülmekte ve o bilgiler ile işletmenin zayıf ve güçlü yanları kolaylıkla belirlenebilmektedir. Kısaca, mevcut durum analizi yapmaktadırlar. İhtiyaç duyulan ve sahip olunan bilgilerin ne olduğu belirlendikçe, bilgi akışları daha hızlı ve

¹⁷³ Özdevecioğlu ve Biçkes, a.g.e., s. 36.

¹⁷⁴ Ramaiya Balachandra and John H. Friar, "Factors for success in R&D projects and new product innovation: a contextual framework", *IEEE Transactions on Engineering management*, 1997, Volume: 44, No: 3, 276-287, p. 276.

¹⁷⁵ Yavuz Demirel ve Zeynep İskân Kubbe, "Örgütsel Öğrenmenin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 2014, Cilt: 6, Sayı: 2, 137-151, s. 142.

sistematik bir şekilde gerçekleşmektedir. Belirlenen zayıf ve güçlü yönleri, öğrenme odaklı yaklaşımlar ile daha etkili ve hızlı sonuçlandırmaktadırlar¹⁷⁶.

2.6.1.2. Entelektüel Sermaye

Entelektüel sermaye; işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilen, kullandıkça, işletme temel ve değerlerini arttırabilen bir kavram olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler, entelektüel sermayelerin, gelişimlerini ve devamlılıklarını sağlayamazsa; faaliyetlerinin de devamlılığını sağlayamamaktadır. Entelektüel sermayenin, işletmelerin bilançolarında maddi olarak görülmeyen bütün varlıkları içerdiği ifade edilmektedir¹⁷⁷.

Sanayi devrimi sonrasında entelektüel sermaye kavramının önemini yitirdiği belirtilmiştir. 1980'li yılların başında ise; Japonya'daki birçok işletmenin piyasa değerleri artmakta ve hangi aşamaların uygulanması ile bu değerlerin rekabet gücüne yansıtılacağı ile ilgili araştırmalar yapılmaktadır. Bu nedenle; işletmelerin inovasyon uygulamalarında, entelektüel sermaye kavramı, mevcut kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasının tartışılması ile tekrar önem kazanmaya başlamıştır¹⁷⁸.

1990'lı yılların sonlarında, entelektüel sermaye kavramının tartışılmaya başlanması ile tekrar gündeme gelmiştir. İş hayatının en önemli kavramlarından olan emek, doğal kaynaklar ve sermaye gibi kavramların, artık yerini bilgi kavramına bıraktığı görülmektedir. Günümüz ekonomi sisteminde işletmeler, bilgi kavramını temel kaynakları olarak inşa etmeye çalışmaktadır. Bu da, işletmeler için en önemli sermaye kaynağının bilgi olduğunu göstermektedir. Rekabet avantajı sağlayabilmek, kriz durumlarını çözebilmek, sermaye alanında ve işletmenin devamlılığı için; bilgi faktörü kullanılmaktadır¹⁷⁹.

2.6.1.3. Mevcut Süreçler

Teknoloji alanındaki gelişmeler ve rekabet ortamındaki artışlar sonucu, mevcut süreç yönetimi uygulamaları önem kazanmaktadır. Hem hizmet hem de üretim sektörlerinde giderek artmakta olan kavramların, etkin, karlı ve verimli işletmelerin oluşmasında oldukça büyük bir önem taşıdığı belirtilmektedir. Mevcut süreç

¹⁷⁶ Firat Kıyas Birel ve Huseyin Başar, "Bismil İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü SWOT analizi," *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2010, Sayı: 27, 1-15, s. 2.

¹⁷⁷ Elif Haykır Hobikoğlu, "Entelektüel Sermayenin Önemi, Sınıflandırılması ve Ölçme Yöntemleri: Kurumsal Bir Çerçeve", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, Cilt: 1, 86-99, s. 88.

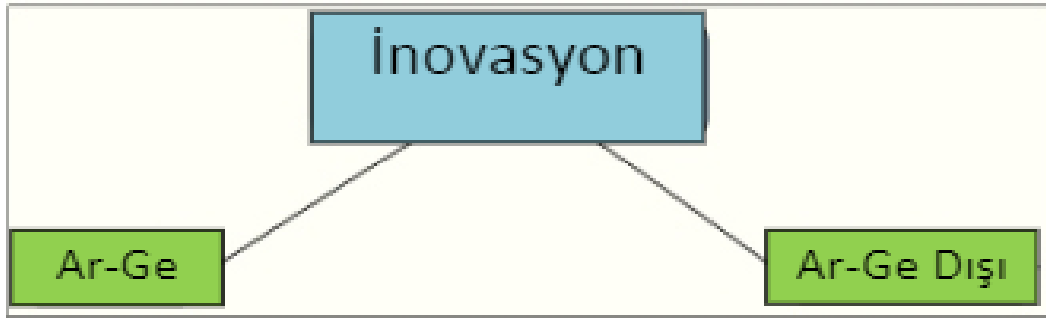
¹⁷⁸ Sevinç Gülseçen, *Bilgi Yönetimi*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2015, s. 122.

¹⁷⁹ Thomas Stewart, *Entellektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği*, Çeviren: Nurettin Elhüseyni, BZD Yayıncılık, İstanbul, 1997, s. 1.

kavramı; işletmelerde ki, yönetim işlevlerinin etkili biçimde kullanılabilmesi, müşteri istek ve beklentilerine yönelik ürünlerin ortaya konulabilmesi için ortaya çıkmıştır. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için kullanılmakta olan birçok teknikten biri de mevcut süreç uygulamaları olmaktadır¹⁸⁰.

2.6.2. Dış Kaynaklar

"Dış kaynaklar"; işletmelerin dış yapılarıyla piyasada sahip oldukları değer kaynaklarını ifade etmektedir.



Şekil-5Kaynakları Açısından İnovasyon Türleri¹⁸¹.

Şekil 6 incelendiğinde inovasyon türlerinden Ar-Ge ve Ar-Ge dışı kaynaklar görülmektedir. Fakat inovasyon sadece Ar-Ge çalışmaları ile sınırlandırılmamalıdır. Organizasyonun tamamı dahil edilmelidir. İnovasyon ve Ar-Ge aynı kavramlardır.

Bu kısımda, tedarikçiler, pazar yapıları, araştırma kuruluşları, rakipler, kullanıcılar, üniversiteler ve endüstri yapıları izah edilecektir.

2.6.2.1. Kullanıcılar

İnovasyon faaliyetlerinde yeni buluşların, kullanıcıların, problemlere çözümler bulabilmek amacı ile uygulamalar yapmasıyla meydana geldiği belirtilmektedir. Organizasyonlar ya da bireyler, yeni fikirlerin sonuçları olarak farklı problemleri farklı alanlardaki inovasyonlar ile eşleştirebilmektedir¹⁸².

İnovasyonların yapılmasına, organizasyonların bünyesinde bulunan kullanıcıların arasında geliştirilen hizmet veya ürünlerden, beklentileri yüksek olan kullanıcılar teşvik etmektedir. Yönlendirici kullanıcılar, fikir geliştirme süreçlerine ortak olmaktadır. Aynı zamanda yönlendirici kullanıcının, ortaya konulan yeni ürün

¹⁸⁰ Özkan Tütüncü vd., "Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması", http://web.deu.edu.tr/kalite/dosyalar/ulusal_bildiri/EkG.pdf, (Erişim Tarihi: 16.06.2016).

¹⁸¹ Oslo Manual, a.g.e., s. 50.

¹⁸² Yılmaz, a.g.e., s. 198.

veya hizmetlerin üzerinde, önemli etkilerinin bulunduğu yapılan araştırmalar ile tespit edilmektedir¹⁸³.

Yeni ürünlele ulaşabilmek için; kullanıcılar ile yapılan detaylı mülakatlar, kullanıcılar arası krup tartışmaları ve Pazar araştırmaları sonrasında çoğunlukla yeni organizasyonlar kullanılmaktadır. Kaynakların tamamı adına geride kalan aktörlerin saf dışı bırakıldığı işlemler, yönlendirici kullanıcıların seçilebilmesi ile yapılmaktadır. Bu nedenlerle; işletmenin, kullanıcıların beklenti ve isteklerini doğru tespit edebilmesi gerekmektedir¹⁸⁴.

2.6.2.2. Tedarikçiler

İnovasyonlarda dış kaynak bakımından tedarikçiler çok fazla önem taşımaktadırlar. İşletmeler için tedarikçileri seçmenin önemi, zaman geçtikçe artmaya başlamaktadır. İşletmelerin çalıştığı tedarikçi sayılarını azaltmaları ve tedarikçilerle yakın ilişki geliştirme istekleri durumu net bir şekilde ortaya çıkarmaktadır. İşletmeler çalışma stratejisinde, az sayıda tedarikçiyle çalışmayı tercih etmektedir. Bunun sonucunda, işletmeler az sayıdaki tedarikçilere daha çok iş vermektedir. İşletmelerin, tedarikçileri seçme problemleri ve işletmelerin birden çok tedarikçiyle iş birliğine girmeleri gibi problemlere temel çözüm bulunmaktadır. İşletmelerde, tedarikçilerin sayısının asgari seviyelere çekilmesi tavsiye edilmektedir¹⁸⁵.

Tedarikçilerin mevcut pazarları içinde, kendilerine öncü konumda olan müşterileriyle beraber ortak çalışma yürüterek bazı faydaları elde etmeleri amaçlanmaktadır. Müşterilerle tedarikçilerin arasında iyi bir iş ortaklığının yapılması temel amaç olmaktadır. Tedarikçiler ve işletmeler için; ikisini de sağlıklı bir biçimde uyumlu hale getirecek yenilikçi çözümler üretilebilir, işletmelerde meydana gelebilecek ihtiyaçlara uygun olarak çalışma başlatılabilir. İşletmenin tedarikçisiyle yakın ilişkiler kurması işletmeler için yarar sağlayabilir¹⁸⁶.

Tedarikçiler, işletmelere yarı mamuller, ham maddeler, çalışan gücü ve enerji gibi ana üretim girdilerinin teminini sağlayalan işletmeler ya da kişiler olarak

¹⁸³ Gürkan, a.g.e., s. 2.

¹⁸⁴ Belay Seyoum, *Export-Import Theory, Practices, and Procedures*, Routledge, New York, 2013, p. 74.

¹⁸⁵ Ali Özdemir, "Ürün Grupları Temelinde Tedarikçi Seçim Probleminin Ele Alınması ve Analitik Hiyerarşi Süreci ile Çözümlemesi", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 2010, Cilt: 3, Sayı: 4, 55-84, s. 61.

¹⁸⁶ Yılmaz, a.g.e., s. 458.

adlandırılmaktadırlar. Tedarikçilerden sağlanan temel üretimdeki girdilerin kalitesi, işletmeler açısından çok önem taşımaktadır. İşletmelerin tedarikçilerle iyi ilişkilerde bulunmaları gerekmektedir. İşletmede kullanılan materyallerin kalitesiyle buluşların kalitesinin birbirleriyle ilişkili olduğunu bilmek ve bu yönde kaliteli materyalleri kullanmaya dikkat etmek gerekmektedir¹⁸⁷.

2.6.2.3. Rakipler

İnovatif faaliyetler çoğunlukla işletmenin rakipleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetler, işletmelerin yoğun rekabet yaşanan pazarlarda inovasyona yönelmelerini sağlayan başka bir faktör olmaktadır. İnovatif proje ve yeni girişmeler, rakiplerin inovasyonla ilgili faaliyetlerini uygulamaya koymaları hususunda bir ölçü meydana getirmektedir¹⁸⁸.

Üretilen ürünün, pazardaki risklerinin azaltılması için rakibin geliştirdiği inovasyon faaliyetini taklit etmek işletmelere yarar sağlamaktadır. Yapılmış olan uygulamalar, sektörlerin mevcut statükolarını devam ettirmektedir. Ayrıca rakiplerin üstünlüğünün önlenmesine yardımcı olmaktadır. İşletmelerin pazar performansı, pazar paylarını artırmamaktadır. İşletmelerin rakibini taklit etmeleri, rekabet ortamlarında kendilerini korumaya almalarında faydalı olmaktadır¹⁸⁹.

Günümüzde rekabetin yoğunluğu ve işletmelerin sürekliliği için önemli bir tehdit gibi görünen yakın çevredeki faktörlerden biri de rakipler olmaktadır. Benzer ürünler ve hizmetleri piyasaya çıkaran rakipler, işletmelerdeki pazarlama ve üretim çalışmalarını yakından ilgilendirmektedirler. Rakiplerin tutunma çabası için yaptığı harcamaları, sahip olduğu dağıtım kanalı, rakiplerin ürünlerindeki üstün yönler ve fiyat düzeyleri işletmelerin başarı şanslarının belirleyici öğeleri olarak belirtilmektedir. Rakipler çoğunlukla; reklam, fiyatı düşük ve kaliteli ürünlere sahip olmak için fazla harcamalar yapmaktadırlar. Faaliyetlerini aktif bir şekilde sürdürmek ve kurdukları dağıtım ağlarıyla piyasaları kontrol etmek rakipler ile rekabet etmede durumun oldukça zorlaşmasını sağlamaktadır. Faaliyetlerin vaktinde pazara sürülmesi için işletmenin rakibini iyi takip etmesi önerilmektedir¹⁹⁰.

¹⁸⁷ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2014, s. 33.

¹⁸⁸ Yılmaz, a.g.e., s. 21.

¹⁸⁹ Ahmet Şahbaz ve Mustafa Tanyeri, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde İnovasyona Yönelik Tutumlar ve İnovasyon Engelleri: Çanakkale İlinde KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma", *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2018, Cilt: 3, Sayı: 2, 233-263, s. 234.

¹⁹⁰ Küçük, a.g.e., ss. 77-78.

2.6.2.4. Pazar Yapısı ve Endüstri

İşletme için inovasyon faaliyeti, önce işletmenin organizasyon yapısında daha sonra ise mevcut pazarlarda bazı değişikliklere sebep olmaktadır. İnovasyonun diğerlerinin etkisi kısa sürmesine rağmen yeni pazarları meydana getiren inovasyonların etkisi olabildiğince uzun devam etmektedir. Pazar yapısının etkilenebilmesi için inovasyonu sağlayan kişilerin veya organizasyonların, pazarın yapısına uygun mala ve hizmetleri tanıtmaları gerekmektedir. Aksi halde inovasyonlar, etki sınırı çok salt ve dar icatlar olmaktadır. Var olan pazarların yapısının değiştirilmesini etkileyen hizmetler, stratejiler ve ürünleri kullanıcı süreçleri yönlendirmektedir¹⁹¹.

Kullanıcı süreçleri inovasyonda, araştırmacıların ortaya attığı iki büyük sonuca dayanmaktadır. İlki; araştırmacıların önemi olan birçok ürünü ticari bakımdan üreticilerin yerine değil kullanıcı tarafından düşünceleri ve prototiplerin üretildiklerini bulmaları şeklinde ifade edilmektedir. İkincisiyse, pazardaki yapının değişmesini sağlayan ürünlerin; yönlendiren, ortalama kullanıcıdan daha çoğuna ihtiyaç duymakta olan ve pazar trendinin ilerisinde bulunan kullanıcılarca geliştirilme eğilimlerinin olduğunun keşfedilişi olarak anlatılmaktadır. Ürün ve hizmetlerin pazarlara sunulması evresinde alıcıların pazar yapısını şekillendireceklerinin unutulmaması gerekmektedir. Ayrıca pazara sürülen ürünle ilgili çalışmalar yapmak da önemli olmaktadır¹⁹².

2.6.2.5. Araştırma Kuruluşları ve Üniversiteler

Belli inovasyon seviyesi için yapılacak faaliyetlerin tüm yenilikleri içermesi gerekli olmaktadır. İnovasyonun özgün olabilmesi ise için üç mefhum gerekli olmaktadır. Bunlar¹⁹³;

1. İnovasyonların pazarlar için yeni olmaları,
2. Dünyada inovasyonların yeni olmaları,
3. İnovasyonların firmalar için yeni olmaları gerekmektedir.

İşletmede yapılmış olan yeni inovasyonun işletmenin; işletmenin dışında, işletmenin içinde veya kamu araştırma kurumu ya da işletmelerin iş birliğiyle geliştirilen; yayılım göstermesi, kendisini kanıtlanması ve yenilik yapmasıyla ilişkisi olduğu söylenebilir.

¹⁹¹ Gürkan, a.g.e., s. 35.

¹⁹² Stefan Thomke and Mary Sonnack, "Creating breakthroughs at 3M," *Harvard business review*, 1999, Volume: 77, No: 5, 47-57, p. 53.

¹⁹³ Yılmaz, a.g.e., s. 171.

İnovasyonun ortaya çıkmasında üniversiteler ve araştırma kurumları, köprü görevi üstlenmekte olan en aktif inovasyon kaynağı konumunda bulunmaktadır. Üretim faktörlerinden en önemli olanı beyin gücünü ifade etmektedir. "Beyin gücü", entelektüel sermaye ile beşeri sermayenin ekonomik açıdan gelişiminde en önemli öge olarak ifade edilmektedir. Faaliyete başladıkları ilk zamanlar üniversitelerin ya da araştırma kuruluşlarının ortaya koyduğu araştırma sonuçları, tesislerin ve laboratuvarların kullanmış oldukları inovatif, küçük ve yeni şirketler ise tamamlayıcı şirket olarak adlandırılmaktadır¹⁹⁴.

2.6.3. "Durumsal Kaynaklar"

"Durumsal kaynaklar"; işletmelerin örgüt yapılarıyla kurumsal anlamda "bilgi gizliliği politikaları" olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon süreci içindeki durumsal kaynakların açıklanabilmesi için; "stratejik ortaklık kaynağı" ve "örtülü bilgi kaynağı" başlıkları açıklanacaktır.

2.6.3.1. "Stratejik Ortaklık Kaynağı"

İş Birliği Ağları (Stratejik ortaklıklar); uzun vadesi olan ve kapsamlı hedeflere hizmet edebilen stratejik iş birliğinin üzerindeki aşamalar olarak tanımlanmaktadır. Stratejik ortaklıklarda uluslararası bir bölge veya bir düzenle alakalı köklü hedefler ve çıkarlar göz önünde bulundurulmaktadır. Stratejik ortaklığın tümü stratejik iş birliği anlamına gelmektedir. Ancak her stratejik iş birliği, stratejik ortaklık manasına gelmemektedir. Genel olarak stratejik ortaklıkta bu aşamalarda hata meydana gelmektedir. Stratejik ortaklığın, stratejik iş birliğinden ayrılmasını sağlayan önemli ayrıntılar; belirlenilen hedeflerin köklü ve kapsamlı olması şeklinde tanımlanabilir¹⁹⁵.

Stratejik ortaklık, devlet dışı faktörler ile karşılıklı bağlılığın birbirleriyle ilişkisi doğrultusunda uzun vadeli olabilir. Stratejik iş birliklerinde bu durumlar farklılık göstermektedir. Devamlılık ve sürekliliğin esas olmasıyla stratejik ortaklıklarda, şartlar değişimler gösterse dahi bağlar dayanıklı ve kuvvetli olabilir. Teknolojik ve ekonomik bakımdan güçlü işletmeye stratejik ortaklıkta yabancı işletmeler ile iş birliği yapmaları hususunda önerilerde bulunulabilir¹⁹⁶.

¹⁹⁴ Hobikoğlu, a.g.e., s. 39.

¹⁹⁵ Gültekin Sümer, "Stratejik İşbirliği ve Stratejik Ortaklık Kavramlarına Karşılaştırılmalı Bir Bakış", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2010, Cilt: 10, Sayı: 1, 671-698, s. 678.

¹⁹⁶ Kalevi Jaakko Holsti and Kalevi Jaakko Holsti, *International politics: A framework for Analysis*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1972, p. 108.

Ürün ve teknolojiyi geliştirmek adına iki ya da daha çok sayıdaki firmaların bir araya gelmesiyle stratejik ortaklık meydana getirilebilir. Stratejik ortaklık, resmi olan ya da resmi olmayan yollar ile ortaya çıkmaktadır. Stratejik iş birliğinde genellikle ileri aşamada pazarlara yakın geliştirme çalışması yürütülmekte iken; konsorsiyum tarzı iş birliğinde temel araştırmaya odaklanılmaktadır. Stratejik ortaklıkta yapılan iş birliğinin resmi olmasına ya da olmamasına bakılmamaktadır. Bununla beraber, bu konularda dikkat etmenin gerekli olduğu en önemli etkenin iş birliği yapılan stratejik ortakların gösterecekleri hassasiyet olacağı söylenebilir¹⁹⁷.

2.6.3.2. Örtülü Bilgi Kaynağı

Örtülü bilgi; aktarılmayan duygular ve düşünceler olarak tanımlanmaktadır. Örtülü bilgi, tecrübeyle karşıya aktarıldığından ifade edilmesi zor olmaktadır. Avantaj sağlanması ve üstünlük kurulması bakımından faydaları göz ardı edilmemektedir. Asırlar boyunca bilginin, insanlık açısından büyük öneme sahip olduğu söylenebilir. Bilgi, rekabetin ve değişimin kaynağı biçiminde ifade edilebilir. Sahip oldukları kaynak örtülü olduğundan örtülü bilgilerin temelinde örtülülük mevcut olmaktadır. Fiziki, kültürel ve dini şekilde oluştuğundan dolayı bilgi olarak tanımlanmaktadır. Rekabetin ve üstünlüğün temelinde örtülü bilginin kaynağı olmaktadır. Kaynağın ön plana çıkarılmasında örtülü bilgilerin hareket noktası olduğu söylenebilir. Bilginin kaynağına bakıldığı zaman örtülü bilginin oluştuğunun görülmesi mümkündür¹⁹⁸.

Bilgi, tarihte her dönemde insanlık adına önemi olan bir değer, vazgeçilmeyen bir kaynak olmaktadır. Örtülü bilgi, olabildiğince özgül ve kişisel bağlamı yapıda bulunmaktadır. Bu sebeple bir şeyleri biçimlendirmek ve birileri ile iletişime geçilmesi zor olmaktadır. Tecrübe sonucunda biçimlendirilen profesyonel bir kavrayış, yetenek ve ustalıktır. Örtülü bilgiyle, farklı biçimlerde de karşılaşılmaktadır. Örtülü bilgi; insanların deneyimleri ve eylemleriyle anlam kazanabilen, tecrübeleriyle devam edebilen, kolayca paylaşılarak aktarılamayan bilgi olmaktadır. Örtülü bilgi, kelimelere aktarıldığında ve dışarıya yansıtıldığında damla gibi olmaktadır. Çünkü ifade etmesi zor, birikimlerle ilerleyen, çalışana özgü olacağı gibi yörelere de özgü olan bilgiler olarak tanımlanmaktadır. Örtülü bilgiyi yöresel ve bireysel anlamda dışsallaştırmak; örtülü bilgiden açıklığa doğru olan bir süreç oluşturmaktadır. Bu sürecin sağlanmasındaki somutlaştırıcıların doğru belirlenmesi önemli olmaktadır.

¹⁹⁷ BİTSO, a.g.e., s. 22.

¹⁹⁸ Süleyman Bolat, "Örtülü Bilgi Kaynaklarının Keşfi ve Somutlaştırılması: Şirince Örneği", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Sayı: 34, 339-359, s. 340.

Birikimlerin ve deneyimlerin iyi bir biçimde açığa çıkarılması örtülü öğelerin daha zengin olmasına yol açmaktadır¹⁹⁹.

Tablo-1 Örtülü Bilgi Kaynaklarının Somutlaştırılması²⁰⁰.

Örtülü Bilginin Somutlaştırılma Şekilleri	Açıklaması
Usta- Çırac Etkileşimi: Model Alma	<i>Örtülü bilgi; duyguların, düşüncelerin, davranışların ve eylemlerin dış dünyaya yayılması ile anlam bulmaktadır. Örtülü bilginin aktarımının genel olarak usta-çırak ilişkisi yoluyla aktarıldığı bilinmektedir. Çünkü; deneyimler, birikimler o işin ustası, piri olan bir kişiden alındığında daha etkin ve kalıcı olmaktadır. Özellikle gözleme dayalı unsurların bir ustanın ya da uzmanın yanında yaşayarak öğrenilmesi daha etkin bir yoldur. Aynı şeyleri bir yöreye ait unsurların öğrenimi ve paylaşımı sürecinde de görebilmek olanaklıdır. Bir yörenin tarihindeki kültürel izlerin aktarılmasında geçmişini bilen bireyler önem kazanmaktadır.</i>
Hikâyeleştirme	<i>Örtülü bilgide deneyimlerin, sırların, yanlışların, yaşanılanların, başarıların anlatımı olan hikâyeleştirme son derece önemlidir. Geçmişteki tecrübeler; bireysel ve yöresel anlamda geleceğe yol göstermekte, ışık tutmaktadır. Hikâyeleştirme sürecinde öne çıkan unsur hikâyenin eksiksiz ve çarpıcı şekilde aktarılabilmesidir. Tanıklık edenlerin her birinin söylemi hikâyenin tamamlanmasına neden olacaktır. Özellikle yapılan yanlışlar işin püf noktaları, bir yöreye ait eserler veya bir kişiye ait el becerilerinden çıkarılacak pek çok dersler vardır.</i>
Görüşme Tekniği: Yüz Yüze Etkileşim	<i>Bir ustanın veya yöresel bir örtülü kaynağın aktarılmasında duygular, sırlar açığa çıkmaktadır. Bunların açıklanmasında fiziksel yakınlık önemlidir. O andaki tepkiler, fikirler, yapılan işin ince noktalarının ifadesi, görsel anlamda o anı yakalayabilme önemlidir. Bunu yakalayabilme bir usta-çırak ilişkisi gibidir. Ustanın yüzündeki gülümseme, sertlik, düşünceli tavırlar hepsi birer örtülü bilgidir. Bir anda aktarılamaz ancak duygular her şeyi ele verir.</i>
Fotoğraflama	<i>Kültürel değerlerimizin homojen pazar yapısı içerisindeki farkına varmak, ifadesi zor, taklidi olanaklı olmayan örtülü bilgi kaynaklarımızın var olduğunu bilmek son derece önemlidir. Teknoloji içerisinde fotoğraflama, örtülü kaynakların delili niteliğindedir. Fotoğraf, bazen geçmişe ait bir belge veya kanıttır, bazen de bir somutlaştırma aracıdır. Fotoğraf, zamana ait tüm hareketleri kayıt altına almaktadır. Kısaca, söze ve yazıya gerek duyulmaksızın doğrudan anlatma yöntemidir.</i>
Yazılı ve Görsel Kaynak Haline Getirme	<i>Yazılı eserler, örtülü bilgiyi elle tutulur hale getirmektedir. Deneyimlerin ve yeteneklerin tek bir eser halinde yayınlanması tek başına örtülü bilginin aktarılmasında yeterli değildir. Fakat örtülü bilgiyi kalıcı hale dönüştürür. Kullanımının yaygınlığı ve kolaylığı, maliyetinin ucuzluğu, kolayca kopya edilebilmesi gibi özellikleri ile önemli bir araçtır. Ayrıca kamera ile görüntülü çekim olanağı olaylar daha net aktarılmaktadır. Hattatlık, çinçilik gibi işlerin video/CD/DVD şeklinde kayıt, transferi güç olan örtülü bilgiyi kolaylaştırmaktadır. Bireydeki bir bilginin açığa çıkartılmasında bu teknik canlı öğrenmeye yakındır.</i>

¹⁹⁹ Bolat, a.g.e., s. 343.

²⁰⁰ Roy Lubit, "Tacit Knowledge And Knowledge Management: The Keys To Sustainable Competitive Advantages", **Organizational Dynamics**, 2001, Volume: 29, No: 3, 164-178, ss. 166-167.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME PERFORMANSI

3.1. İŞLETME PERFORMANSI

İşyerlerindeki başarı seviyesini; işyerinin belirlediği amacına ulaşmadaki seviyesine performans denilmektedir. Çalışanların işteki performans seviyelerini değerlendirmek, seviyeleri farklı olan işçilerin performanslarını karşılaştırma yapabilmek için öncesinde performansın tanımlanması gereklidir. İşletmenin, başarıyı yakalayabilmesi ve sürekliliğin sağlanabilmesi; performansın ölçülüp takip edilmesiyle değerlendirilmektedir²⁰¹. Bu kısımda, "performans" kavramı, "işletme performansı" kavramı, "işletme performansı yöntemleri" ve "işletme performansını ölçme modelleri" izah edilecektir.

3.1.1. Performans Kavramı

Performans kavramı, amaçlı ve planlı bir etkinliğin sonucunda elde edilen sonucun; nitel ya da nicel olarak belirlenmesi anlamına gelmektedir. Diğer ifadeyle, belirlenen hedeflere ulaşma düzeyinin ölçülmesi olarak tanımlanabilir. Mutlak veya nispi şekilde performans kavramı değerlendirilebilir. Performansın belirlenmesi için, gerçekleşmiş olan etkinlikte çıkan sonucun bir şekilde değerlendirmeye alınması gerekebilir. Değerlendirilmede temel alınan ölçütün anlatılabilir, anlaşılabilir, objektif ve somut olması gerekmektedir²⁰².

Performans, belirlenen hedeflere ulaşmada; girdiler ve çıktılar, üretim aşamalarında kullanılan kaynakların ölçülmesi; belirlenmiş amaçlara ulaşma seviyesi ve amaçlanmış bir etkinliğin verimliliği şeklinde tanımlanabilir. Bu bileşenler performansın çok boyutlu bileşenleridir²⁰³.

İşletmelerde en önemli sermayenin beşeri yönlü sermayeler olduğunun önemle vurgulandığı performans terimi gittikçe önem kazanmaya devam etmektedir.

²⁰¹ Rifat Karaman, "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009, Cilt: 8, Sayı: 16, 410-427, s. 411.

²⁰² DPT; Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara 2000, s. 74.

²⁰³ Adnan Çelik, vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları*, 3. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya, 2016, 1-400, s. 31.

Örgütler çalıştırdığı işçilerin yeteneğini, hangi işleri ne ölçüde yapabildiklerini bilme ihtiyacı duymaktadır²⁰⁴.

Yönetim ve performans kelimeleri askerlikle doğrudan bağlantılı olarak gündemde yerini almışlardır. 16. Yüzyıl Avrupa'sında performans terimi, görev ya da emirlerin yerine getirilmesi anlamında kullanılmaktayken, yönetimde ise, askeri amaçlarla kullanılıyordu. Kavram anlamında zamanla birtakım değişimler olmuştur. Performans terimi kuruluş yönetimi tarafından performans değerlendirme boyutunda kullanılmaktadır. Yönetim öncesinde belirlenen standartlara dayalı örgütsel işlerle ilgisi olan davranışların analizini yapmakta ve çalışanın başarı seviyesini kriterlere göre ölçerek değerlendirmektedir²⁰⁵.

Sonuçta kavram olarak performans, dolayısıyla işletme performansı kavramı belirsizliğini korumakta ve ölçülmesi güç olan, uzlaşılabilir bir tanımlaması bulunmayan kavramlardır. Genel ekseninde bütünsel bu kavramlar için Duffy ve O'Donnell (2002)'nin tablosunun dikkate alınması düşünülebilir. Performans kavramının unsurlarında yaşanan değişim süresince değişmeyen, önemini yitirmeyen bir tek boyut ekonomiklik olarak ifade edilebilir. Diğer anlamda tutumluluk, istenen amaçları en düşük maliyetdeki kaynaklara uygun olan zamanda gerçekleşmesini öngörmektedir.²⁰⁶

²⁰⁴ Mark Blaug, *An Introduction to the Economics of Education*, Allen Lane, London, 1970, p. 16.

²⁰⁵ Argun Akdoğan, *İşletmeden Devşirerek Değiştirmek: Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi*, Kamu Yönetimi Yöntem ve Sorunlar, (Editör: Ş. Aksoy ve Y. Üstüner), Nobel Yayınları, Ankara, 2007, s. 450.

²⁰⁶ Francis J. O'Donnell and Ahd Duffy, "Modeling Design Development Performance" *International Journal of Operations and Production Management*, 2002, Volume: 22, No: 11, 1198-1221, s. 1218.

Tablo-2Literatürdeki Farklı Performans Tanımları²⁰⁷.

Yazar(lar)	Tanımlanan Unsur	Tanım	Çalışma Odağı
Cordero 1989	Performans	Etkililik: Amaçlara ulaşmada belirleyici olan çıktıkların ölçülmesidir. Verimlilik: Çıktıkların üretilmesinde minimum düzeyde girdi kullanılıp kullanılmadığını belirlemek için kaynakların ölçülmesidir.	Ar-Ge Örgüt
Neely 1996	Performans	Amaçlı bir faaliyetin verimliliği ve etkililiğidir	İşletme
Rolstadas 1998	Performans	Etkililik, etkenlik, kalite, verimlilik, çalışma hayatının kalitesi, inovasyon ve karlılık ve bütçeye uygunluk şeklinde sıralanan yedi performans kriteri arasındaki karşılıklı ve kompleks ilişkidir.	Örgütsel Sistem
Dwight 1999	Performans	Belirlenmiş bir amaca ulaşma düzeyidir.	Genel
Clark; Fujimoto 1991	Performans Boyutları	Toplam ürün kalitesi, teslimat süresi ve verimlilik	Ürün Geliştirme
Emmanuelides 1993	Performans Boyutları	Geliştirme zamanı, geliştirme verimliliği ve toplam tasarım kalitesi	Ürün Geliştirme
Moseng; Bredrup 1993	Performans Boyutları	Etkililik, etkenlik ve adaptasyon yeteneği	Üretim
Doz 1996	Performans Boyutları	Geliştirme odağı, geliştirme hızı ve ar-ge etkinliği	Ürün Geliştirme
Neely et Al. 1996	Performans Boyutları	Zaman, maliyet, kalite ve esneklik	Üretim
Sinclair; Zahiri 1996	Performans Ölçümü	Başarılı örgütlerin ve bireylerin hedeflerini nasıl başardıklarının belirlenmesi sürecidir.	Örgütler, Bireyler
Van Drongelen; Cook 1997.	Performans Ölçümü	Şirketin hedeflerini ve planlarını gerçekleştirme düzeyi ile bu düzeyi etkileyebilecek faktörler hakkında gerekli enformasyonun elde edilmesi ve analizidir.	Genel
Goldschmidt 1995	Tasarım Verimliliği	Etkenlik ve esneklik	--
Duffy 1998	Tasarım Verimliliği	Etkenlik ve etkililik	Mühendislik Tasarımı
Andreasen; Hein 1987	Etkenlik	Maliyetlerde artışa neden olan giderlerdeki artış oranıdır.	Ürün Geliştirme
Griffan; Page 1993	Verimlilik	Mükemmel kaynak kombinasyonunun nasıl sağlandığının ve arzulanan spesifik sonuçlara ne kadar ulaşıldığının bir ölçüsüdür.	Genel

Tablo-2'de literatürdeki farklı performans tanımları karşılaştırılmıştır.

²⁰⁷ O'Donnell ve Duffy, a.g.e., s. 1218.

3.1.2. İşletme Performansı Kavramı

İşletmelerde, aldıkları ücret karşılığında çalışanların göstermiş oldukları çaba ve güç iş performansı olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel davranış insan kaynakları yönetimi ve örgütsel psikolojiyi de içine alan temel kavramlardan birisi olan bireysel performans, genellikle iş performansı şeklinde adlandırılır. İşletmeler, çalışanlardan en yüksek düzeyde faydalanmak, bundan dolayı kendi etki ve verimliliğini artırmak istemektedir²⁰⁸.

İş performansı kapsam, kavram iyileştiren uygulamaları, güncelleşmiş insan kaynakları ve yönetsel anlayışıyla devamlı gelişmektedir. Her geçen gün dünya çapındaki rekabetin artması sebebiyle, performans kavram ve kapsamıyla ilgili araştırmacıların; geliştirme çalışmalarına ağırlık verdikleri görülmektedir. Kavramın öncülleriyle ilgili çalışmalarda artış olduğu söylenebilir. Bu nedenle performans terimi hem işletme hem birey bakımından ilgi çekmektedir²⁰⁹.

İşletme performansında farklı değişkenler bulunur ve iş performansının ortak çıktıları bulunmaktadır. İşletmelerin belirlenen dönemlerde tüm performansının ölçülmesi istendiğinde, işletmeyi etkileyen tüm değişkenlerin aynı zamanda incelenmesi gerekli olmaktadır. İşletmelerin performansı bütün nitel, nicel veriler değerlendirilip elde edilebilmekte, bu nedenle iş performansı sadece soyut kavram niteliğinde değildir. Sürekli artan rekabetten dolayı işletmeler, rakip işletmelerin stratejilerini kendi stratejisiyle karşılaştırmalı ve tarafsızlığını koruyarak değerlendirmelidir. İş performansı, maliyet, teslim hızı, kalite gibi çalışanların performanslarını yansıtan parametrelerle takip edilebilmektedir²¹⁰.

Performans, belirlenmiş hedefleriyle bağlı olarak, organizasyon başarıları olarak nitelendirilir. Performans planları, grubun ve organizasyonun amacına ulaşmasında yeteneğini üst seviyelere çıkarmak ve düzenleyici ihtiyaçları karşılamaya yönelik yönergeler sağlayabilmektir. İşletmelerin başarı ve hedeflere

²⁰⁸ Yasemin Torun ve Derya Okumuş, "Akademisyenlerin Algıladıkları Kurumsal İmaj ile İş Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizmin Düzenleyici Rolü", *Pegem Atıf İndeksi*, 2016, 873-892, s. 875.

²⁰⁹ Muhsin Halis ve Mehmet Tekinkuş, *Kamuda Performans Yönetimi, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003, s. 61.

²¹⁰ Çağla Yavuz, "İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2010, Cilt: 5, Sayı: 2, 143-173, s. 147.

erişme düzeyi, performans kavramıyla bağlantılı açıklanmaktadır. Kavramın çok boyutlu olduğunu ifade etmektedirler²¹¹.

İşletmelerin sürekliliği ve başarısı performans seviyesiyle değerlendirilmeye alınmaktadır. İşletmenin stratejilerini daha ekonomik ve akılcı biçimde hayata geçirmesiyle ilgilenmektedir. İşletme, bireyin, ya da grubun istenilen hedeflere hangi ölçüde ulaştığı, nicel yada nitel şekilde ifade edilmesine de performans tanımı yapılmaktadır²¹².

Kuruluşun belirlediği stratejilere çalışanların katkı sağlamasıyla elde edilmekte olan çıktılar veya gerçekleştirilen amaçların, performans verimliliği ile direkt olarak alakalı oldukları belirtilmektedir. Kavram ekonomik ve ekonomik olmayan sonuçları kapsamaktadır. Gerçekleşen faaliyetler benzerlik gösterse de ortaya çıkan sonuçlar çoğu zaman aynı değildir İşletmenin stratejik hedeflerini destekleyen ve hedeflerle belli uyum içindeki performans planlarının geliştirilebilmesi için belirli süreçler gerekmektedir²¹³.

3.1.3. İşletme Performansı Yöntemleri

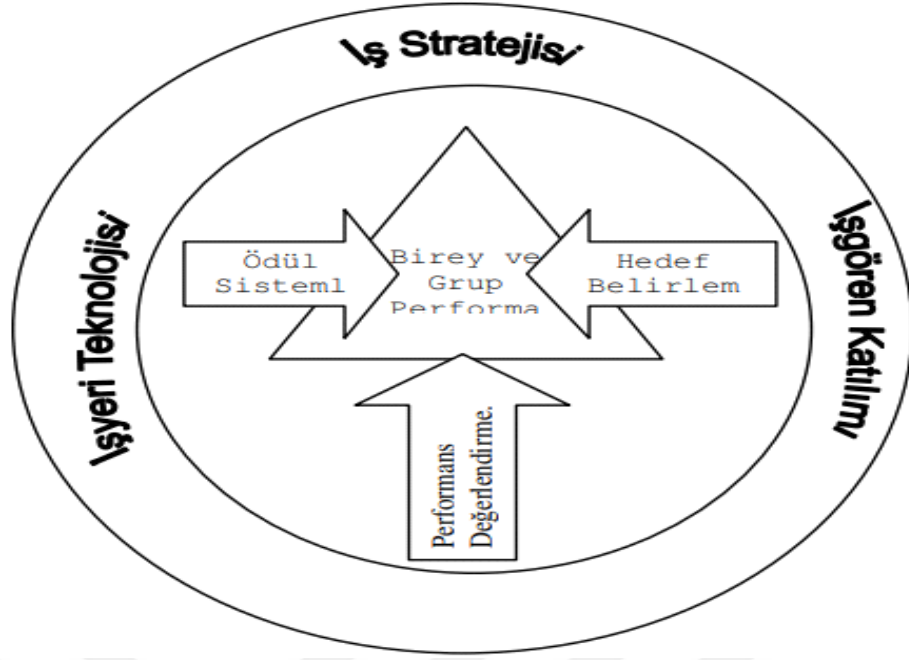
Çalışanların performans değerlemesi ve değerlendirilen performansa yönelik yapılacak ödüllendirmenin değerlendirilmesi yönünde pek çok tekniksel yöntem bulunmaktadır. Tüm tekniklerin ortak yönlerine bakıldığında çoğunlukla tümünde değerlendirme yapanların kişilik yapısına, değer yargısına değerlendirme aşaması sırasında sahip buldukları psikolojik durumuyla bağlantılı olduğu görülürken, ağırlıklı olarak matematiksel bir modelin de bulunmadığı görülmektedir²¹⁴.

²¹¹ Karaman, a.g.e., s. 411.

²¹² Bilge Bilgen, **Performans ölçme sistemlerinin incelenmesi. II. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 2001, s. 124.

²¹³ Robert S. Kaplan ve David P. Norton, **Balanced Scorecard**, Çeviren: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 9.

²¹⁴ Kaan Yaralıoğlu, "Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Proses", **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, 2001, Cilt: 16, Sayı: 1, 129-142, s. 130.



Şekil-6 Performans Yönetim Modeli ²¹⁵.

Performans yönetiminin uygulamalarını ve stratejilerini çok iyi planlayıp tasarımları gerekmektedir. Kuruluşların bu süreçte aşağıda belirtilen hususlara önem vermeleri gerekmektedir²¹⁶;

1. Kuruluşta performansın geliştirilmesine yönelik planın geliştirilmesi gereklidir
2. Performansı geliştirme planının hedefleri tespit edilmeli.
3. Kuruluştaki mevcut performans ölçülüp değerlendirilmeli. Bu konudaki sorunlar belirlenip kuruluşta kalite yönlü enformasyon toplanmalı.
4. Mevcut performansla ulaşılması istenen performans seviyesi arasındaki açığın farkı belirlenip tespit edilmeli, giderilmesinin çözüm yolları geliştirilmeli.
5. Performans düzeyinin artırılmasına yönelik yeniden şekillenen enformasyonun nasıl değerlendirilmesi, verilerin nasıl etkili şekilde kullanılacağına ilişkin analiz yapılmalı.
6. Performans artırımı için gereken yeni enformasyonun ne şekilde değerlendirileceği, elde edilen verilerin etkili kullanılması yönünde analizler yapılmalıdır.
7. Mevcut durumdaki enformasyonun gelişim ve dizaynı sağlanmalıdır.
8. Performansa yönelik farklı teknik ve yöntemler izlenmeli uygulamaya geçilmeli.

²¹⁵ Cummings ve Worley, a.g.e., s. 74.

²¹⁶ Coşkun Can Aktan, **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği**, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999, s. 11.

9. Performansın ölçülmesi değerlendirilmesi gerçekleştirilmelidir. Sonrasında gelişmiş tekniklerle denetimi yapılmalıdır. Çıkan veriler çerçevesi içinde kuruluştaki performansa dayalı sürekli geliştirmeler sağlanmalıdır.

3.1.4. İşletme Performansının Faydaları

İşletme performansının çalışanlar kadar yönetime de sağlamış olduğu önemli faydaları bulunmaktadır. Bunlar²¹⁷;

1. Aslarla iletişim ve ilişkilerin iyileştirilmesine katkı sağlar.
2. Personelin güçlü ve zayıf yönlerinin belirtilmesini sağlar.
3. Mevcut olan potansiyel sorunları ortaya çıkarır.
4. Gelişime olan gereksinimlerin ve personelin eğitimsel ihtiyaçlarının açığa çıkmasına zemin hazırlar.
5. Performansı yüksek olan, ödüllendirilecek çalışanların tespitinin doğru şekilde olmasını sağlar.
6. Yönetimin birlikte çalıştığı kişileri tam olarak tanıyarak, uygun doğru görevlendirme yapmalarını sağlar.
7. Yöneticilerin çalışanlarına daha etkili şekilde yönlendirme ve koçluk yapmalarına olanak tanır.
8. Takım çalışması güçlenirken yöneticilerin bireysel verimliliği artar .
9. Disiplin problemlerini, staj gereksinimlerini, terfi olasılıklarını öncesinde belirlemeyi sağlar.
10. Çalışanın işini iyi yapması için gerekli yetenek bilgi ve niteliklerin belirlenmesini kolaylaştırır.
11. Yöneticilerin, işlerin planlaması ve kontrolü işlevlerindeki rolü etkilidir. Bu bağlamda astlar, buldukları birimlerin performanslarını geliştirirler.
12. Yöneticiler kendine bağlı astları değerlendirirken kendisinin güçlü ve güçsüz taraflarını belirler.
13. Astlarını daha da yakından tanıırken, kolayca yetki devrini gerçekleştirirler.

3.2. İŞLETME PERFORMANSI TÜRLERİ

İşletme performanslarının artırılması, müşterinin memnun olmasını sağlayabilme ve kaynaklarının verimli kullanılmasına yönelik doğru karar almayla mümkündür. Muhasebe ve finansman ölçümlerinin peşi sıra müşteri ve insan kaynaklarına etkisi, ürün ve hizmetlerin kalitelerine, piyasalara yönelik bilgi ve verilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsam içinde işletme performansını anlayabilmek için performans türlerinin ele alınıp incelenmesi gerekmektedir.

²¹⁷ Tahsin Akcakanat ve İlker Hüseyin Çarıkçı, *Performansa dayalı ücret sistemi ve sağlık kurumlarında uygulanması*, 1. Baskı, Eğitim İletişim Yayınları, İstanbul, 2019, 17-336, ss. 63-64.

“İşletme performans türleri”; iç performans, müşteri performansı öğrenme performansı ve yenilik finansal performans başlıkları altında incelemeye alınacaktır. Bu kısımda, firma içi performans, müşteri performansı ve öğrenme performansive yenilik izah edilecektir.

3.2.1. Firma İçi Performans

İşletme içi performansı; iş akışlarını kalite yönlü uygulamaları, süreçsel yansıtmaktadır. İşletmelerde firma içi performans uygulamasında, müşteri ve hissedarlara yönelik belirlenen amaçlara ulaşmak için önemli yöntemleri belirlemek gerekmektedir. Finansal ve müşteri yönlü performansla ilgili amaç ve ölçütleri tespit etmesiyle birlikte işletmeler, performansla ilgili amaç ve ölçütler geliştirmektedir²¹⁸.

İşletme yönetiminin denge ve başarı göstergesinde müşterilerin taleplerini belirlemesinin ardından işletme içi performansa yönelik faaliyetlerinin değerler zinciri mantığına göre uyarlanması gerekmektedir. İşletmelerdeki kalite uygulamaları performansa etki etmektedir. Bu bağlamda işletme yönetiminin uyguladığı kalite uygulamasını gerçekleştirerek performansı artırma, ulusal ya da küresel pazarlarda rekabet avantajına sahip olmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle işletmelerin kalite sistemine sahip olup olmamaları, önem taşımaktadır²¹⁹.

Performans kavramı, planlı ve amaçsal etkinliklerin sonucunda elde edilen nicel ve nitel veriler şeklinde tanımlanabilmekte. Üretimle ilişkili göstergeler, finans, pazarlama ve işletme performansına dayanan neticeleri bulunan çok boyutlu bir kavramdır. Bu kapsam içinde işletmelerin performansı da belli dönemlerde sağlanmış olan çalışma sonuç ve çıktıları ortaya koymaktadır²²⁰.

İşletmelerdeki firma performansı; pazar payları, satışlardaki büyüme karlılık oranı gibi objektif ölçümlerle ölçüldüğü gibi, çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyetini karşılayan subjektif ölçümlerle de ölçülmektedir. İşletmelerin elde ettiği çıktılar işletme performansının göstergesidir. Amaç ve hedeflerin yerine getirilmesi derecesini ortaya koymaktadır. İşletmelerin performans ölçümü önceden

²¹⁸ Özer ve Karabulut, a.g.e., s. 335.

²¹⁹ İsmail Efil, **TKY ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Alfa Basım Yayın Dağıtım Sanayi ve Tic. Ltd. Şti, İstanbul, 1996, s. 6.

²²⁰ Nurdan Gürkan ve Serhan Gürkan, “Yenilikçilik Kavramının İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 2017, Cilt: 13, Sayı: 5, 213-226, s. 214.

belirlenen standartlar açısından kıyaslanmasıyla birlikte değerlemesinin yapılması gerekmektedir²²¹.

3.2.2. Müşteri Performansı

Müşterilerin neye ihtiyaç duyduğu, yararlanmak istedikleri ürünlerden farklı talep ve istekleri hakkında tahminde bulunma riski olabilmektedir. Diğer ifadeyle ortaya koyulan kurallarla, işletmeleri kuralları gerçekleştirmeye yöneltenler müşterilerdir. Hizmet ya da ürünlerden yararlanmayı isteyenlerle çıkar sağlayanlar farklı olmaktadır. Belirlenen programların çıktıları haricinde bunların bazılarını, bir kısmını ya da tümünü tüketebilen birçok müşteri kitleleri vardır. Farklı niteliklere sahip müşteri türleri aynı sonucu alacaklarını, ancak bu durumdan farklı yararlanabileceklerini bilmeleri açısından önemli olmaktadır²²².

3.2.3. Öğrenme ve Yenilik Performansı

İşletmelerin yenilikçi çalışmalar yapma yeteneklerinin, performans üstünde önem taşıdığı kabul edilmektedir. İşletmelerin finansal performans durumuyla, yenilikçi düzeyi arasında doğrudan ilişki olduğundan bahsedilmektedir. Küreselleşme sonucu artan rekabet koşullarıyla birlikte firmaların varlıklarını korumak, kar elde etmek, performanslarında artış sağlamak için, rakiplerinden farklı olmaları ve yenilikçi değişimler gerçekleştirmeleri gerekmektedir²²³.

İşletmeler bazında rekabetin sürekliliği ve üstünlüğünün sağlanması ilk baştaki konular arasında olmaktadır. İşletmelerin farklılaşmasını sağlayan faaliyetlerin arasında girişimcilik ön planda olmaktadır. İşletmeler girişimciliğe yönelik faaliyetlerde bulduklarında, yenilene yeni ürünler üretme farklı girişim fırsatlarının takibini yapabilme ve risk yönlü eğilimler sergilemelerini sağlayabilecektir. Yenilikçilik girişimciliğe bağlı eğilim olduğu için; hizmet ve deneyim, teknolojik süreçler, üretilen yeni ürünlerle sonuçlanan fikirler, yenilikçi süreçler de işletmeler tarafından desteklenmektedir²²⁴.

²²¹ Selin Küçükkancabaş vd., "İlişki Pazarlaması Bileşenlerinin Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri: İçecek Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma", *MÜ SBE Öneri*, 2006, Cilt: 7, Sayı: 25, 131-139, s. 134.

²²² Hülya Demirkaya ve Uzman Denetçi, *Performans Ölçüm Rehberi*, Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Ankara, 2000, 1-59, s. 16.

²²³ Gürkan ve Gürkan, a.g.e., s. 213.

²²⁴ Yeşim Coşar, " Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2008, Cilt. 19, Sayı: 1, 45-56, s. 48.

Farklı niteliklere sahip müşteri kitleleri aynı sonucu alacaklarını ancak bu durumdan farklı biçimde yararlanacaklarını bilmeleri açısından önemlidir. Yeni ürün ve hizmetler geliştirmek işletmeler bakımından; etkili süreçler gerçekleştirmek rekabet avantajları sağlamak, etkin süreçler gerçekleştirme pazarda güçlü olma veya kabul edilen iyi imajın açığa çıkması açısından önemli olmaktadır. Firmalar, yenilikçi eğilim içinde bulunmaları, kendi kaynaklarını kullanarak, yatırım yapmaları nedeniyle kısa sürede bir takım kayıplar oluşmaktadır. "Yenilikçi yaklaşım" uzun dönemde işletmelerin pazardaki payı ve satışlarındaki artış ile işletmelerle rekabette üstünlüğü sağlayarak işletmelerdeki finansal performans üzerinde olumlu etkiler meydana getirmektedir²²⁵.

3.3. İŞLETMELERİN PERFORMANSLARININ BOYUTLARI

İşletmelerin performanslarının değerlendirilmesi için işletmelerin performanslarını dolaylı ya da doğrudan etkileyen, işletmeleri başarısız ya da başarılı kılan, finansal olan veya olmayan boyutları bir bütün şeklinde ele almak gerekmektedir. İşletmelerin performanslarını içeren çalışmalara bakıldığında zaman birçok değişik performans boyutlarının kullanıldığı belirtilmektedir²²⁶.



Şekil-7 Performansın Boyutları²²⁷.

Şekil 8 incelendiğinde Sanayi devriminden itibaren yakın tarihlere kadar performansın boyutları denildiğinde akla gelen kavramlar sadece kar ve maliyet olmaktaydı. Sonraları ise performansın boyutları kar-maliyet-verimlilik üçgeninde ele

²²⁵ Gürkan ve Gürkan, a.g.e., s. 214.

²²⁶ Aylin Gözen, *Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ve Örgütsel Ustalık Kavramlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*, Eğitim İletişim Yayınları, 2018, 7-238, ss. 73-74.

²²⁷ <https://3987726/12/images/9/PERFORMANSIN+BOYUTLARI.jpg> (Erişim Tarihi: 21.10.2019)

alınmaya başlanmıştır. Bu dönemde, ünlü yönetim bilimci Drucker performansın aslında iki önemli boyuttan meydana geldiğini ileri sürerek ve bunların etkinlik ve verimlilik olduğunu ifade etmiştir. Sonraki dönemlerde bu boyutlara çalışma yaşamının kalitesi, girdilerden yararlanma, kalite ve yenilik gibi yeni boyutlar eklenerek performans kavramı daha geniş bir şekilde ele alınmaya başlanmıştır. Günümüzdeyse bu sınıflandırmaya kamu sorumluluğu, çalışanların davranışı, pazar durumu ve ürün liderliği gibi daha yeni boyutlar katılmıştır. Ancak işletme literatüründe genel kabul gören sınıflandırmada performans kavramı aşağıdaki tabloda belirtilen sekiz performans boyutuyla incelenmektedir. Bu kısımda, kalite, etkinlik, çalışma yaşamının kalitesi, verimlilik, üretim, bütçeye uygunluk, karlılık ve verim ve girdilerden yararlanma izah edilecektir.

3.3.1. Kalite

Kalite olgusu, üründen ve hizmetten beklenen ihtiyacın karşılanması yeteneğinin temeline dayanan özelliklerin tümü olarak ifade edilmektedir. Üretilen ürünlerin, hizmetin tüketicilerin beklentisini karşılaması ve uygunluğu kalite biçiminde tanımlanmaktadır. Kalite sözcük olma bakımından klasik performans yaklaşımının içinde bir yerlere sahip olmamaktadır. Fakat üretilen ürün ya da hizmette ulaşılan verimlilik düzeyleri, müşterilerin ihtiyaçları ve beklentileri incelendiği zaman çıktılarının kalitesi tutturulamadığından anlamını yitirmektedir. Kalite olgusu, ürünün veya hizmetin beklenen performans düzeylerini göstermesi olarak tanımlandığından performansta gerçekleşen artışın müşterilerin memnuniyetinde de artışı sağlayacağı ifade edilmektedir. Performansta artışın sağlanması için verimliliğin, kaliteli bir üretim ve eğitimin artışını sağlamak gerekmektedir²²⁸.

Ürünlerin özelliklerinin görülme yeteneklerinin ölçüsü ya da çalışanların ürünün yapısından kaynaklı olan, yapmak için çalıştıklarını yapabilmeleri kalite olarak ifade edilmektedir. Ürünlerin görünüşünün, belirlenen amaçlara hizmet etmesi, tamiri ve bakımının kolay yapılması, dayanıklı ve güvenilir olması ayrıca müşterilerin hepsi için önemli olan özelliklerin tümü kalite kapsamında yer almaktadır. Ürünleri piyasaya yerleştirmek, kalitede sahip olunan genel koşullar

²²⁸ Ümit Şahin, *Hastane İşletmeciliğinde Kalite* (Editör: Nurullah Uçkun), Eskişehir, Hastane Yönetimi, Kalite, TKY, ISO, 1999, s. 16.

standart olarak kabul edilse bile pazarlama bakımından ürünlerin sahip oldukları kalite tüketicilerin algıları çerçevesinde biçimlenmektedir²²⁹.

Ürünlerin kalitelerinin üstünde iyiymiş gibi piyasaya satışa çıkarılmış olması uzun dönemlerde işletme bakımından olumsuzluk olarak geri dönmektedir. Bununla beraber marka stratejisini şekil bakımından belirlemek işletmeler için önemli olmaktadır. Marka yönetimi stratejisi; kaliteyi iyileştirmek, kalitenin düzeyini korumak, geliştirmek ve ulaşılan kalite seviyesini düşürmek şeklinde işletmeler tarafından üç farklı şekilde yönetilmektedir²³⁰.

3.3.2. Etkinlik

Etkinlik kavram olarak belirlenen amaçlarla önlemlere hangi düzeyde ulaşıldığı ve hangi seviyede gerçekleştirildiği anlamına gelmektedir. Etkinliklerin göstergeleri gelenekselleşen amaçlara ulaşma çabasının boyutlarının ne olduğunun belirlenmesiyle alakalı olmaktadır. Performans ölçümlerinde verimlilik kriterleri kullanılırken karşılaşılan zorluklar sebebiyle verimlilikten başka geniş yapı ve kavrama sahip etkinliklerin oluştuğu ifade edilmektedir. Etkinliğin kullanılmasından dolayı gereğinden fazla girilen ya da tekrarlanan ürün ve hizmetin belirlenmesi durumu meydana gelmektedir. Etkinliğin değerlendirilmesi var olan rekabetin içinde firmalara nerede olduklarını belirleme imkanı tanımaktadır. Ayrıca ellerinde bulunan bilgiden daha fazla miktarda çıktı sağlamlarının nasıl gerçekleşmesi gerektiği belirtilmektedir²³¹.

Etkinlik, örgütsel hedeflere vurgu yapıp bu hedeflere ulaşma derecelerini ölçmektedir. Verimliliğin tanımlanmasındaki gibi etkinlik de zor bir yapıya sahip olmaktadır. Etkinlik amaçları gerçekleştirmek, programların, girişimlerin ve projelerin ölçülebilen nitelikte olduğunu varsaymaktadır. Etkinliği yapılan faaliyetler için gerçekleştirilen amaçların ne derece başarı sağladığıyla ilgili beklenmeyen faaliyetler olumlu sonuçlandığı zaman etkinlik olumlu değerlendirilmektedir. Olumsuz sonuçlandıysa etkinlik eleştirilmektedir. İşletmelere etki eden her şeye farklı bir etkinlik düzeyi görüşü bulunmaktadır. Etkinlikler; işletmelerin gerçekleştirdikleri

²²⁹ Ömer Baybars Tek, *Pazarlama İlkeleri Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım*, İstanbul, Beta Basım Yayın, 1999, s. 360.

²³⁰ Cemal Yükselen, *Pazarlama (İlkeler-Yönetim-Örnek Olaylar)*, 10. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013, ss. 11-12.

²³¹ Kamil Ufuk Bilgin, "Kamuda Ölçülebilir Denetimine Hazırlık Performans Yönetimi", *Sayıştay Dergisi*, 2007, Sayı: 65, 53-87, s. 74.

faaliyetler hususunda önceden belirlenen amaçların ulaşılmayacak düzeylerine veya planlananla gerçekleşen arasındaki farkları ortaya çıkarmaktadır²³².

Etkinlik işletmelerin sahip oldukları teknik performans da göstergeler içinde olmaktadır. Etkinlik, işletmelerde var olan üretim faktörlerinin ya da üretimler için önceden belirlenen hedeflerin gerçekleşebilme düzeylerini ifade etmektedir. Verimlilik, etkililik ve etkinlik kavramları birbirlerinden farklı manalar taşıyabilirler de genellikle birbirinin yerine kullanılmaktadır. Teknik performanslara ait göstergeler performansların bütün boyutlarıyla ölçülmesi olarak belirtilmektedir²³³.

Teknik performanslar göstergesi, üretimlerde kullanılan çalışanların, faktörlerin, faaliyetlerin performanslarının ölçümünde kullanılmaktadır. Finansal göstergeler bakımından anlaşılabilirliği zor olmaktadır. İşletme etkinliği; işçilik, hammadde, öteki girdiler ve malzemelerin işletmenin belirlenen amaçları yönünde hangi derecede etkin ve yeterli kullanıldıklarını ortaya koyabilen değerlendirme ölçütü olmaktadır. Gerçekleşen performansla olması gereken performans karşılaştırılarak birbirine ne derecede yaklaşmış oldukları ölçülmektedir²³⁴.

3.3.3. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Çalışma yaşamındaki kalite; çalışanların yaptıkları işe dönük beklentilerinin, tavırlarının ve düşüncelerinin dikkatlice inceleyerek, kurumsal yapıların çıkarları doğrultusunda dikkate alınmalarıyla beraber artışı sağlayan bir yapıdan meydana gelmektedir. Toplumsal yapıların politik, ekonomik gibi bazı alanlarda ilerleyebilmeleri üzerinde etkisi olan unsurlar arasında bulunmaktadır. Çalışma yaşamındaki kaliteyi yükseltmek birtakım programları oluşturmak, uygulamaya sürmek, çalışanların durumlarına ve kurumsal bazı özelliklere dikkat edilerek gerçekleştirilmektedir²³⁵.

Çalışma hayatındaki kalite, toplumla ilgili yapının ekonomik ve sosyal bakımdan gelişim sürecinin içinde oluşmasından kaynaklanmaktadır. Çalışmanın yapmış olduğu işler ile ilgili düşünce, beklenti ve tavır şekillenmesinde yapılmış olan işe yönelik problemleri belirlemektedir. Çözümleri ortaya çıkartma süreciyle çalışma yaşamının kalitesini açıklamaktadır. Son dönemlerde çalışma hayatıyla ilgili olarak

²³² Köseoğlu, a.g.e., s. 218.

²³³ Yükcü ve Atağan, a.g.e., s. 1.

²³⁴ Michael W. Grady, "Performance Measurement: Implementing Strategy," *Strategic Finance*, 1991, Volume: 72, No: 12, p. 49.

²³⁵ Dilek Bayır Toplu, "Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Türkiye'deki Kamu Kurum Arşivleri Örneği", *Türk Kütüphaneciliği*, 1999, Cilt: 13, Sayı: 3, 223-251, ss. 223-224.

bazı sorunlar oluşmuştur. Çalışılan ortamın kötüleşmeye başlamasındaki en temel neden; çalışanların beklentilerinde farklılık oluşmasıyla açıklanmaktadır²³⁶.

Çalışma yaşamının kalitesinde etkisi bulunan sosyo teknik yapılar bir bütünü belirtmektedir. Sistem tüm sistemleri etkilemektedir. Bu nedenden her sistem öteki sistemler ile uyumlu olmadığı zaman istenen amaca ulaşılması da zorlaşmaktadır. Çalışma yaşamının kalitesi üzerinde etkisi bulunan temel faktörler aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir²³⁷;

1. Teknolojideki gelişim
2. İşteki güvenliğin sağlanması
3. Katılımı oluşturan işletme yapısı
4. Ortam tarafından sunulan rahatlığın uygun olması
5. Ücretlerin adil dağılımı
6. Örgüt yapısı
7. Çalışanla yöneticinin ve çalışanlarla çalışanların arasında olan ilişkiler
8. Yetki ilkesiyle sorumluluklar
9. Hizmetin içinde eğitim
10. Sosyal imkanın var olması
11. İşle alakalı tüm bilgilendirmeler yapıp bütün yönlerini açıklamaktır.

Çalışma yaşamında bir çalışanın iş yeriyle ilgili bazı farklı konulardaki algılamaları açıklanmaktadır. İş yeriyle ilgili bilgiler, çalışanların işlerindeki memnuniyeti, çalıştıkları işletmede uzun yıllar boyunca çalışmayı istemeleri üzerinde etkili olmaktadır. Çalışma yaşamındaki kalite, çalışanın iş yerinden, işinden ve mesleğinden olan isteklerini karşılayarak ve psikolojik doyum sağlayarak hayattan aldıkları hazzın gerçekleştirilmesine önemli katkı sağlamaktadır. Çalışanların verimliliğinde, yenilikçiliğinde, stratejik katılımlar sağlamalarında etkisi olan bir öge olarak ifade edilmektedir²³⁸.

Çalışma yaşamındaki kaliteyle ilgili yapılacak araştırmalar sektörel, işletme ve işteki verimlilikte bazı koşulları tespit etmek olarak ifade edilmektedir. Çalışma yaşamındaki kalite, çalışanlar açısından yaşamın önemli parçası halini almış olan iş, işle ilgili tüm faktörler ve yapıları algılamaya önem vermiş geniş kapsamlı kavram şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışma yaşamındaki kalite çalışanların iş yeriyle ilgili

²³⁶ İbrahim Kır, "Toplumsal Bir Kurum Olarak Ailenin İşlevleri", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2006, Cilt: 10, Sayı: 36, 381-404, s. 388.

²³⁷ Toplu, a.g.e., s. 226.

²³⁸ Oğuz Türkay, "Çalışma Yaşamı Kalitesinin İş Memnuniyeti ve Bağlılık Üzerine Etkileri: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, Cilt: 22, Sayı: 1, 239-256, s. 239.

oluşturulan fiziksel ve psikolojik bileşenleri algılamaları olarak belirtilmektedir. Çalışma yaşamının kaliteli olarak algılanması çalışanın çalışma ortamlarıyla ilgili ihtiyaçlarının karşılandığını göstermektedir²³⁹.

3.3.4. Verimlilik

Verimlilik artışı maliyetlerin azaltılmasıyla hizmet ve mal biçiminde ortaya çıkan verileri arttırmak anlamına gelmektedir. Verimlilik kavramıysa işletmede kullanılan kaynaklar ile elde edilmiş olan çıktılar arasındaki ilişki şeklinde tanımlanmaktadır. İş gücünde verimlilikle az sayıda çalışanla yüksek seviyede çıktı sağlanması amaçlanmaktadır. Başarılı olan işletmelerin ardında olan temel faktörler; nitelikli ve üretken insan kaynakları, iş gücündeki verimlilik, çalışanların fiziksel ve düşünsel yeterliliklerinden yüksek seviyede faydalanmak ve yüksek tempoda çalışmanın sürekliliğini sağlamak olarak ifade edilebilir. Çalışanlardan en üst düzeyde fayda sağlamak için öncelikle çalışanın ekonomik bakımdan isteklerinin karşılanması gerekmektedir. Sosyo psikolojik isteklerin, iş yerinin ortamının, fiziksel şartların, karşılanması gerekli olmaktadır²⁴⁰. Performans çok boyutu olan yapıda bir kavramdır. Gösterge performansın bir bütün durumunda düşünülmesine sebep olmaktadır. Karlılıktaki maksimumluk, borsayla büyümedeki verimlilik ve karlılık işletmelerde ortak hedeflerden olmaktadır²⁴¹.

3.3.5. Üretim

İşletmelerde üretim birimleri işletmelerin kendilerine sağladıkları unsurlardan insan kaynakları, ham madde, teçhizat, enerji gibi değerleri kullanıp müşterilere istedikleri ürünleri mümkün oldukça en kısa zamanda, en düşük maliyet ile ve istenen kalitelere üretmekten sorumlu olan işletme birimi olmaktadır. İşletmelere rekabet üstünlükleri sağlayan lojistik performans, esneklik, kalite ve düşük fiyatlar gibi nitelikler aynı anda o işletmelerin üretim performanslarını belirleyen etmenler arasında bulunmaktadır. Üretim performansları aynı anda işletmelerin rekabet önceliğini belirleyici önemli bir unsur olmaktadır. Rekabetin yoğunluğu, piyasaların değişkenliği ve karmaşıklığı işletmeler için belli olmayan bir çevre meydana getirmektedir. Bu şartlarda rekabet etmek, müşterilerin beklentisine uygun hizmet ve mal sunmak, karlılığı koruyup bütün dış ve iç paydaşların beklentisini karşılamak

²³⁹ Türkay, a.g.e., s. 240.

²⁴⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2012, ss. 19-20.

²⁴¹ Nizamettin Bayyurt, "İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 2007, Sayı: 53, 577-592, s. 577.

işletmelere üretim performanslarını kontrol altında tutarak sürekli ölçüleme yapmayı zorunlu hale getirmektedir²⁴².

3.3.6. Bütçeye Uygunluk

Bütçeye uygunluk değerlendirmesi, performans ölçümlerinde kullanılmakta, performansların geliştirilmesinde düzeltici önlem alınabilmesine ve ileriye dönük performans planlamalarının yapılmasına katkı sağlamaktadır. Karlılıkta da olduğu gibi gelir ve maliyet ilişkisini göstermektedir. Örneğin; üretim işletmelerinde harcamalarla ilgili gerçekleşen bütçeleşen miktar oranları bütçeye uygunluk değerlendirmesini yansıtmaktadır²⁴³.

Bütçeye uygunluk, karlılık kriterinin performans göstergesi şeklinde kabul görmediği durumlarda veya kar etme amacı olmayan, maliyet merkezi konumundaki kamu kuruluşlarında karlılık yerine kullanılmaktadır. Planlanan mali değerler ile gerçekleşen mali değerler arasında olan sapma azaldıkça, işletmelerin bütçeye uygunluk bakımından gösterdikleri performanslar yükselmektedir²⁴⁴.

3.3.7. Karlılık

Karlılık, işletmeler için önemli olmakla birlikte, toplumlar için de bir o kadar önem arz etmektedir. Karlılığın işletmelerde bir amaç olarak görülmemesi gerekmektedir. Kar, işletme yönetimleri tarafından yapılan işlerin, alınan kararların açıklaması veya sonucu olmaktadır. Bir anlamda karlılığın, işletmelerin ekonomik davranışlar gösterdiklerini, uygulama ve kararlarının geçerliliğini gösteren sonuçlar şeklinde kabul edilmesi gerekmektedir²⁴⁵.

Kar, maliyet ile satışlar arasında olan olumlu fark şeklinde tanımlanmaktadır. Zarar ise farkın olumsuz olması durumu olarak açıklanmaktadır. İki yönlülük açısından karın tanımı ise, girişimcilerin üretim etmenlerini bir araya getirip işletmelerinde belirsizlik ve riskleri karşılama payıdır. Kar, belirli sınıflandırmalar

²⁴² Gözen, a.g.e., ss. 75-76.

²⁴³ Mehmet Saluvan ve Sıdıka Kaya, "Hastanelerde Performans Ölçümü", *Verimlilik Dergisi*, 2010, Sayı: 4, 1-26, s. 5.

²⁴⁴ Dilşad Güzel ve Fatma Gül Yazıcılar, "Tedarik Zinciri İnovasyonunun Performansa Etkisi: Bir Uygulama", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2016, Cilt: 9, Sayı: 47, s. 872.

²⁴⁵ Muammer Zerenler, "Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 2005, Cilt: 1, 1-36, ss. 3-4.

içinde farklı yöntemler ile hesaplanmakta, farklı şekillerde adlandırılmaktadır. Bunlar²⁴⁶;

1. Brüt satış karları; satılan ürünlerin maliyeti ile net satış hasılasının arasında olan farkı ifade etmektedir.

2. İşletmelerin faaliyet karları; brüt satış karlarından "dönem girdileri" denilen bütün genel girdilerin çıkarılmasıyla bulunan farkı ifade etmektedir.

3. Dönem karları; işletmelerin faaliyet karlarından üretim faaliyetleri dışında kalan tüm gelir-giderlerin çıkarılmasıyla bulunan farkı ifade etmektedir.

4. Net dönem karları; dönem karlarından sosyal yükümlülüklerle verginin çıkarılmasıyla bulunan farkı ifade etmektedir.

3.3.8. Verim ve Girdilerden Yararlanma

Girdi ve verimlerden yararlanmak, işletmelerin ürün veya hizmet üretimi süreçlerinde üretim kaynaklarının nasıl kullanıldıklarını gösteren bir performans göstergesi olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerdeki verim, yapılan üretimlerin değerlendirilerek; uygun şekillerde, az maliyetle ve düşük kaynak tüketimiyle gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin tespiti şeklinde açıklanmaktadır. Verim; işletmelerde, belli etkinlik ve amaçların gerçekleştirilmesi için tüketilmesi beklenen kaynaklar ile, üretim sürecinde tüketilen kaynakların arasındaki karşılaştırma sonuçlarını göstermektedir. Yararlanma ise, işletmelerde var olan üretim kaynaklarının potansiyel kullanılabilirlik gücü ile üretim sürecinde kullanılan girdilerin arasındaki karşılaştırma ölçütü olarak ifade edilmektedir²⁴⁷.

Girdilerden ve verimlerden yararlanma, kaynaklardan üretim süreçlerinde nasıl faydalandığını göstermektedir. Yapılan üretimlerin en doğru biçimde, en az kaynak tüketimiyle, düşük maliyetle, en az savurganlıkla yapılıp yapılmadığının değerlendirilmesi şeklinde de tanımlanmaktadır. Verim, etkinlik ile bağlantılı olmasına rağmen; kimi işletmelerde etken olma fakat verimli olmama durumu, kimi işletmelerde ise verimli olma fakat etken olmama durumu görülmektedir. İşletmelerde gerçekleştirilen uygulamalar işletme hedeflerine katkı sağlamıyorsa, farklı bir ifadeyle etkinlik düşük ise, verimlilik yüksek olsa dahi uzun vadede başarılı olmaları oldukça güç olmaktadır²⁴⁸.

²⁴⁶ Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s. 25.

²⁴⁷ Zuhâl Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, MPM yayınları, Ankara, 2002, Sayı: 473, s. 24.

²⁴⁸ Melih İ. Baş ve Ayhan Artar, "İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme Değerleme Modelleri," *Verimlilik Dergisi*, 1991, Sayı: 435, 12-18, s. 12.

3.4. İŞLETMENLERİN PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Bu bölümde, "mali göstergeler" ve "teknik göstergeler"izah edilecektir.

3.4.1. Mali Göstergeler

İşletmelerin yalnızca mali göstergeleri önemsemeleri, sürekli gelişmelere ve yeniliklere engel olmaktadır. Yöneticiler, mali göstergelerden ziyade; hata payı, üretim dönemleri gibi göstergelerin işletmelerce benimsenmesinin gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bu şekilde, mali göstergelerin kendiliğinden gerçekleşeceğini belirtmişlerdir. Tek yönlü bir performans, bir işin tüm kritik alanlarını kapsamayacağı için operasyonel ve finansal göstergelerin arasında bir tercih yapılmasının gereksiz olduğu, aralarında bir dengenin sağlanması gerektiği belirtilmektedir²⁴⁹.

Mali göstergeler ile birlikte, üretim performanslarının ölçümüne yönelik geliştirilmiş olan performans göstergeleri, hantallaşan ve büyüyen işletmelere dinamiklik katacak veriler sağlamaktadır. Mali göstergeler, performansın ölçülmesinde, geçmişte de yaygın kullanılmış olan klasik göstergelerdir. Yasal şartlar uyarınca zorunlu kullanılan bu göstergeler; muhasebe kayıtları, mali raporlar ve maliyet muhasebesinin kayıtlarından elde edilen verileri kullanmaktadır. Mali sonuç, işletmelerin etkinlikleri sonucunda elde ettiklerinin finansal göstergesidir. İşletmelerin planlamasında ve bütçelemesinde esas veri kaynağı olan mali göstergelerin kapsamında, işletmelerin mali yapılarıyla ilgili göstergeler ve mali analizleriyle ilgili göstergeler bulunmaktadır. Mali göstergeler, gün geçtikçe önemini kaybetmektedir²⁵⁰.

3.4.2. Teknik Göstergeler

Teknik göstergeler, yenilikleri amaçlayan ve bu şekilde rekabet üstünlüğünü hedefleyen işletmelerde önem taşıyan göstergelerdir. Bu göstergeler sayesinde işletmeler, rakip işletmelerle kendilerini daha sağlıklı karşılaştırmaktadırlar. Bireysel performansların göstergeleri, ortak hedeflere yönelik hedeflere katkı sağlayabilecek ve alt hedefler içinde kullanılacak göstergelerdir. Görev ve sorumlulukların farklı olduğu alt ve orta seviye yönetimlerde, kendilerine özgü teknik kısıtlamalarla

²⁴⁹ Özer Ertuna, Firma Mali Performans Değerlendirme Paketi, İstanbul Sanayi Odası, 2014, 3-21, s. 3.

²⁵⁰ Mustafa Canbaz ve Emre Çevik, "İmkb'de İşlem Gören Şirketlerin Sektörel Bazda Özörgütlenmeli Harita İle Finansal Risklerinin Belirlenmesi", *İşletme Fakültesi Dergisi*, 2011, Cilt: 12, Sayı: 2, 261-295, s. 262.

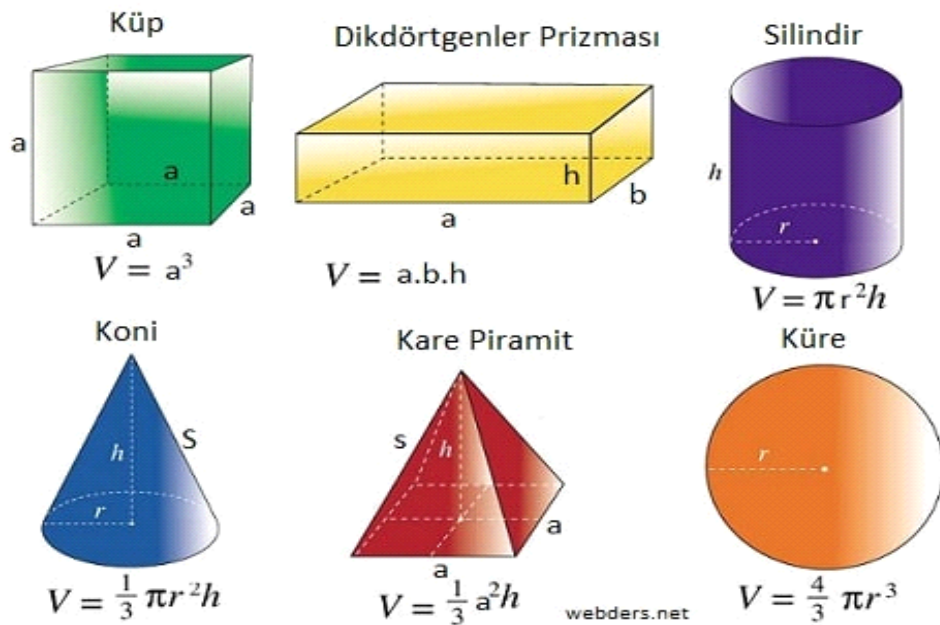
meydana gelen etkinliklerde ve çalışan değerlendirmelerinde bireysel performans göstergelerinin kullanılması tercih edilmektedir²⁵¹.

3.5. İŞLETME PERFORMANSI ÖLÇME MODELLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Bu kısımda, performans prizması modeli, skandia kılavuzu modeli, maddi olmayan varlıkların izlenmesi modeli, kuantum performans ölçümü modeli ve işletme performansının ölçülmesi izah edilecektir.

3.5.1. Performans Prizması Modeli

'Performans Prizması Modeli', işletmelere performans sorunlarını çözmeleri için önerilen, beş boyutlu ölçüm modeli şeklinde tanımlanmaktadır. Model, dar ve geniş odaklanmalarda, ihtiyaçları karşılamak için esnek şekilde tasarlanmıştır. Performans yönetimi yalnızca bir bölümde gerekli ise, "performans prizması" uygun ölçümler ile çözüm adına bir planlama yapmaktadır. Performans yönetimlerinde gelişme için girişim ihtiyaçları duyulduğunda, "Performans Prizması" gereken desteği sağlamaktadır²⁵².



Şekil-8 Prizmaların Hacim Formülü²⁵³.

²⁵¹ Murat Akçakaya, "Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar," *Karadeniz Araştırmaları*, 2012, Sayı: 32, 171-202, ss. 171-172.

²⁵² Andy Neely, vd., *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Financial Times Prentice Hall, London, 2002, s. 159.

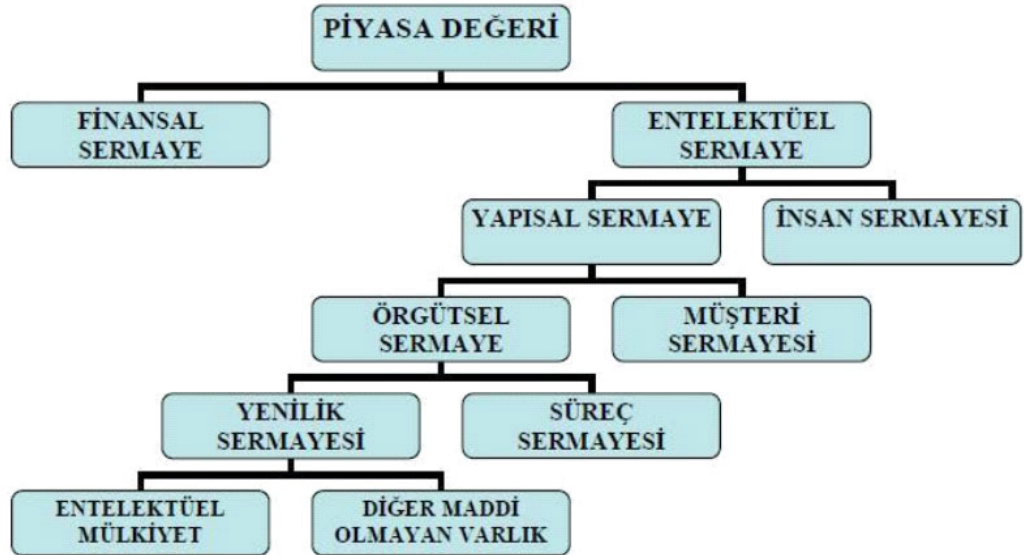
²⁵³ Prizmaların Hacim Formülü, <https://webders.net/806/hacim-formulu.html> (Erişim Tarihi: 11.03.2020).

Şekil 9 incelendiğinde; prizmalar ve prizmaların hacim formülleri verilmiştir. Prizmalar; kare prizma, dikdörtgenler prizması, silindir (daire prizma) şeklinde sınıflandırılmaktadır. Küpler ise, kare prizmaların özel şekilleridir. Kare prizmaların yükseklikleri, taban kenarlarına eşit olduğunda küp elde edilmektedir. Prizma hacmi " $V = \text{yükseklik} \times \text{taban alanı}$ " şeklindedir. Geometrik şekillerde taban alanlarının verildiği ifadeler, farklılık göstermektedir.

3.5.2. Skandia Kılavuzu Modeli

Skandia AFS, entelektüel sermayelerin tanımlanmasıyla ve unsurlarıyla ilgili çalışmalarının ardından, araştırmalarına, bu sermayeleri ölçme ve raporlama ile ilgili çalışmaları ile devam etmiştir. Skandia, çalışmaları sonucunda, 1994'te "Skandia Kılavuzu" olarak bilinen bütüncül ve dinamik olan modeli geliştirmiştir. Bu modelde, raporlama ve ölçüm için; müşteri, yenileme, geliştirme, finansal ve süreç olmak üzere beş ana gösterge kullanılmakta, işletmeler bu göstergeler ile insan boyutuna odaklanmaktadır²⁵⁴.

Skandia kılavuzunda, entelektüel sermayenin unsurları şekilde gösterildiği gibi olmaktadır. Skandia'ya ait entelektüel sermayenin raporları, entelektüel kaynaklarla değer üretimine ve bu kaynakların yönetilmesine ilişkin bilgilerin işletmenin içinde ve dışında olan kullanıcılara aktarılması konusunda ilk olmaktadır²⁵⁵.



²⁵⁴ Leif Edvinsson, "Developing Intellectual Capital at Skandia", Long Range Planning, 1997, Volume: 30, No: 3, 366-373, p. 371.

²⁵⁵ Edvinsson, a.g.e., ss. 371-372.

Şekil-9Skandia Entelektüel Sermaye Değeri Şeması²⁵⁶.

Şekil 10 incelendiğinde; Skandia'nın entelektüel sermaye değeri şeması gösterilmiştir. Skandia'nın şemasına göre, piyasa değeri, finansal sermaye ve entelektüel sermaye olarak iki bölümden oluşmaktadır. Finansal sermaye, finansal tablo ve oranlardan yararlanmaktadır. Entelektüel sermaye ise; "insan sermayesi" "müşteri sermayesi" ve "örgütsel sermaye" olarak üzere üç ana bileşenden oluşmaktadır. Örgütsel sermaye de inovasyon (yenilik) ve süreç sermayesi olarak iki kısımda incelemektedir. Özetle; Skandia'nın entelektüel sermaye değer şeması, işletmelerin piyasa değerlerini tahmin edebilmek için bir araya getirilmiş olan finansal ve finansal olmayan kavramları bünyesinde barındırmaktadır.

3.5.3. Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi Modeli

Maddi olmayan varlıkların değerleri, dışsal yapı kaynaklı değerlerle bilgi sermayesi değerlerinin toplamına eşit olmaktadır. Bilgi sermayesi de, içsel yapıyı ve bireysel yeterlilikleri kaynak alan değerlerin toplamından meydana gelmektedir²⁵⁷.

Tablo-3 İşletmenin Piyasa Değeri Yaklaşımı

PİYASA DEĞERİ			
ÖZSERMAYE (Defter Değeri)	MADDİ OLMAYAN VARLIKLAR		
		Bilgi Sermayesi	
		Dışsal Yapı	İçsel Yapı
Maddi Varlıklar – Görünür Borçlar			

Kaynak: Nick Bontis, "Assessing Knowledge Assets: a Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital", *International Journal of Management Reviews*, 2001, Volume: 3, No: 1, 41-60,p. 52.

Tablo 3 incelendiğinde; işletmelerin piyasa değeri yaklaşımı şema halinde verilmiştir. Piyasa değeri, özsermaye ve maddi olmayan varlıklar olarak iki kısımda incelenmektedir. Maddi olmayan varlıklar, dışsal yapı ve bilgi sermayesi olarak iki bölümden oluşmaktadır. Dışsal yapı; harici yapı olarak da adlandırılmakta, tedarikçiler ve müşteriler arasındaki markaları, ilişkileri, işletmenin itibarını ve imajını kapsamaktadır. Bilgi sermayesi de kendi içerisinde içsel yapı ve bireysel yeterlilik şeklinde iki kısımdan oluşmaktadır. İçsel yapı; dahili yapı olarak da adlandırılmakta,

²⁵⁶ Mark W. McElroy, "Social Innovation Capital", *Journal of Intellectual Capital*, 2002, Volume: 3, No: 1, 30-39, p. 31.

²⁵⁷ Herman Van den Berg, *Models of Intellectual Capital Valuation: A Comparative Evaluation*, Models of IC Valuation, 2002, 1-33, p. 24.

modeller, patentler, kavramlar, idari sistemler ve bilgisayar sistemlerini kapsamaktadır.

Maddi olmayan varlıkları ölçme aşamasında karşılaşılan güçlüklerin giderilmesi için geliştirilmiş yöntem, eski zamanlı göstergelerin bulunduğu geleneksel finans tablolarıyla zıt bir anlayışa sahiptir. Bu yöntem; geleceğe dönük, bilgiyi temel alan, "maddi olmayan varlıklar" için yeni göstergeler içeren bir raporlama ve ölçme yöntemidir. Göstergeler, işletmelerin stratejileriyle bağlantılı olarak seçilmektedir²⁵⁸.

3.5.4. Kuantum Performans Ölçümü Modeli

Kuantumu savunan bazı bilim insanları, elektronların delikten geçmesinin ardından maddenin farklı formlarına dönüşebileceğini, böylece hareketlerinin ve niteliklerinin değişebileceğini belirtmektedir. Maddelerin farklı pozisyonlar da alabilmesi, madde kararlılığı konusundaki düşüncelerin değişmesine neden olmuştur²⁵⁹;

1. Kuantum kuramında bazı parçacıkların arasında dolanıklık öngörülmektedir. Bu dolanıklıkta ise ışıktan da hızlı (yerel olmayan) etkileşimler varsayılmaktadır.

2. Işıktan hızlı etkileşimlerin olması mümkün olmamaktadır.

3. Kuantum kuramı eksiklikleri olan bir kuramdır.

4. Mutlak doğrular yerine deneyimlerden elde edilen doğrular bulunmaktadır.

5. Gözle görülmeyen sistemlerin ve atomaltı taneciklerin davranışlarını temel almaktadır.

6. Bir varlığın gözlemlenmesinin onu değiştireceğine inanılmaktadır.

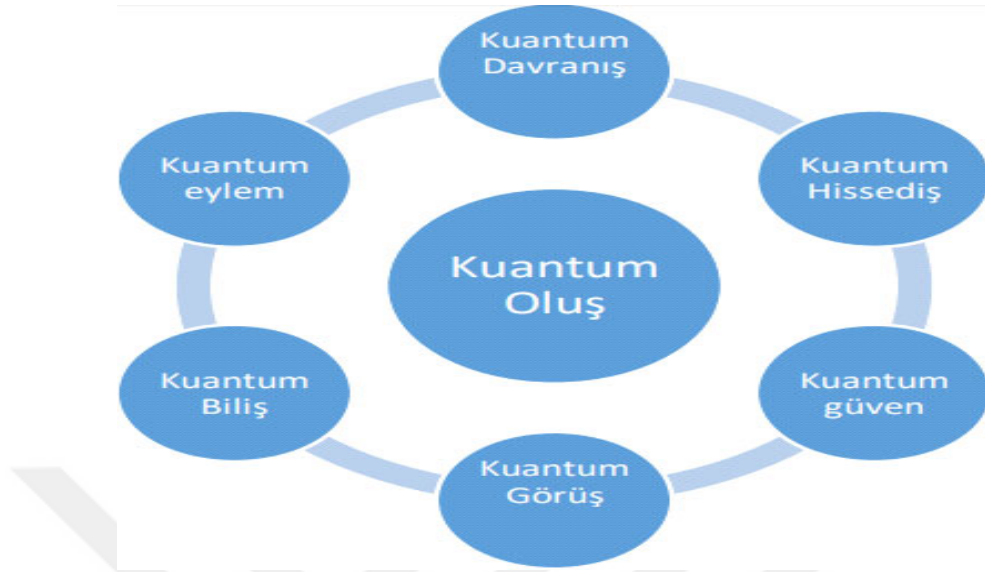
7. Objektif gözlemlerin bile objektif olmadığı düşünülmektedir.

Olasılıklar fiziği olan kuantum, şüphe ile besleniyormuş gibi görülse de yaşamın varoluşunu dogmatik konuların üzerinden araştırması dikkat çekicidir. Atomaltı dünyaya inen kuantum, orada olan gerçekliğin, insanların algı dünyalarıyla farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Kuantum teorisinde, evrendeki nesnelere birbirlerinden bağımsız olmadıklarına, birbirleri ile özdeş ve bağlı olduklarına inanılmaktadır. Atomun bir nesneyi değil, bir eğilimi ifade ettiği; düşüncelerin

²⁵⁸ Karl Erik Sveiby, *The new Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, 1997, p. 151.

²⁵⁹ Şevki Işık, *Kuantum Felsefesi (Postmodern Bilimin Doğuşu)* (1. Baskı), Birleşik Basım Yayın Dağıtım A.Ş. Ankara, 2012, s. 23.

nesnelere çok, olasılıklar üzerine yönlendirilmesinin gerektiği de belirtilmektedir²⁶⁰.



Şekil-10 Kuantum Becerileri Modeli²⁶¹.

Şekil incelendiğinde; Kuantum Becerileri Modeli şematik olarak verilmiştir. Kuantum güven, kaos kuramından türetilmiş olup süreçlerin doğal işleyişine güvenme becerisidir. Kuantum biliş, sezgisel öngörü becerisidir. Kuantum davranış, tüm evreni, toplumu ve işletmeyi bütün olarak algılayarak hareket edebilme becerisidir. Kuantum hissediş, yöneticilerin düşünme yapılarını değiştirebilme becerileridir. Bu beceri; strese, iş doyumuna ve motivasyona etki etmektedir. Kuantum oluş ise işletme ve çevresiyle olan ilişkilerin farkında olabilmektir. Kuantum oluş becerisi, ilişki kurabilme becerisiyle ilgili olmaktadır. Yöneticilerin kuantum oluş becerisi sayesinde çevreleriyle kurdukları etkileşimler, öğrenme ortamlarını yaratmakta, işletme değişimi için oldukça faydalı olmaktadır.

3.5.5. İşletme Performansının Ölçülmesi

İşletme performansının ölçülmesi, işletmelerin belirledikleri hedeflere ne derecede ulaştıklarını belirleyen işlemler dizisidir. Bu ölçüm; performans amaçlarını

²⁶⁰ Işıkçı, a.g.e., ss. 23-24.

²⁶¹ Charlotte K. Shelton and John R. Darling, "The Quantum Skills Model in Management: a new Paradigm to Enhance Effective Leadership," *Leadership & Organization Development Journal*, 2001, Volume: 22, No: 6, 264-273 p. 271.

belirleme, performansın ölçülmesi, motivasyon ve geri bildirim aşamalarından meydana gelen performans yönetimi sürecindeki bir aşamayı ifade etmektedir²⁶².

Tablo-4 İşletme Performansı Ölçümünde Subjektif ve Objektif Kriterler²⁶³.

SUBJEKTİF KRİTERLER	FREKANS	OBJEKTİF KRİTERLER	FREKANS
1. Karlılık ve Karlılık Artışı	23	1. Aktif Karlılığı	16
2. Satışlar ve Satışlardaki Artış	22	2. Tobin Q Oranı	6
3. Piyasa Payı ve Artışı	18	3. Özsermaye Karlılığı	6
4. Yeni Ürün Çıkarma Başarısı	16	4. PD / DD Oranı	3
5. Genel İşletme Performansı	10	5. Hisse Başına Kazanç Oranı	3
6. Aktif Karlılığı ve Artışı	10	6. Piyasa Değeri	3
7. Satış Karlılığı	10	7. Yatırımın Geri Dönüş Oranı	2
8. Müşteri Memnuniyeti	9	8. Satışlar ve Artışı	2
9. İtibar ve İmaj	9	9. Diğer (Otel doluluk oranı, tahliye edilen hasta sayısı, çalışan başına satışlar vb)	19
10. Rekabet Üstünlüğü	8		
11. Diğerleri (sektör liderliği, çalışan memnuniyeti, kaliteli ürün sunma, yatırımın geri dönüş oranı, patent sayısının fazla olması vb)	89		
TOPLAM	224	TOPLAM	60

Performans ölçümleri kullanılarak işletme süreçleri içinde geliştirilecek alanlar belirlenmekte, mevcut verimsizliklerin sebebi ve maliyetleri ortaya konmakta, karşılaştırmaların yapılacağı standartlar oluşturulmaktadır. Böylece kaynak kullanımında verimlilik ve etkinlik artmakta, yönetimlerin doğru kararlar alması sağlanmaktadır. Performans ölçüm modellerinin kullanımında dikkat edilmesi gereken bazı hususlar şunlardır²⁶⁴;

1. Performans ölçüm modellerinin başarılı olması için, önce temel amaçların belirlenmesi ve modellerin kullanımında herkesin görevlerini bilmesi gerekmektedir. Grupların temel amaçlar ile bağlı olarak bireysel performans amaçlarına da sahip çıkmaları gerekmektedir. Çalışan ve çalışan gruplarının amaçları ulaşılabilir, anlaşılır ve açık olmalıdır. Modellerin, performans amaçlarına yaklaşma durumlarının kolaylıkla izlenmesi için sade ve açık şekillerde tasarlanması gerekmektedir.

2. Etkin olan performans ölçümlerinin, süreçlerdeki faaliyetleri değil, yalnızca sonuçları yansıtması gerekmektedir. Performans ölçütlerinin, herkesçe anlaşılabilirliği için sağlıklı ve güvenilir olması gerekmektedir.

3. Performans ölçüm modellerinin, geçmiş dönemlere ait performansları gözlemleyecek ve gelecek dönemler için performansları planlayacak verileri içermeleri gerekmektedir.

²⁶² Neely vd., a.g.e., s. 159.

²⁶³ Yıldız, a.g.e., s. 182.

²⁶⁴ Sebhattin Yıldız, "İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2010, Sayı: 36, 179-193, s. 179.

4. Performans ölçütlerinin işletmeler içinde birbirlerini desteklemeleri, işletme performanslarını çeşitli boyutlarda ölçebilecek şekilde tasarlanmaları gerekmektedir. Bu ölçütlerin, işletme çevresiyle olan ilişkisi de işletmenin başarısına etki etmektedir.

5. Performans ölçüm modellerinin işletme stratejisini desteklemeleri, işletme kültürü ve teşvik sistemleriyle uyumlu olması gerekmektedir. Performans yönetimlerinin sonuçlarına göre ceza ve ödül sistemlerinin de geliştirilmesi gerekmektedir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

KOBİ'LERDE İNOVASYON ALGISININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: ÜMRANIYE İMES OSB ÖRNEĞİ

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu kısımda; araştırmanın önemi, varsayımları, hipotezleri, amacı, sınırlılıkları, modeli, örneklem, evren, veri analizleri, araştırma ölçeği, faktör analizleri, güvenilirlik analizleri, anova analizleri, demoğrafik analizler, regrasyon analizleri ve korelasyon analizi incelenecektir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, KOBİ'lerde inovasyon algısının işletme performansına etkisinin ortaya konulmasıdır. İnovasyona yönelik çalışmaların, işletme performansını olumlu şekilde etkilemesi ve rekabetin gücünü de artırması beklenmektedir. KOBİ'lerde inovasyonun nasıl yürütülmesi gerektiğini işletme yöneticilerinin inovasyona yönelik bakış açıları ile yakından alakalıdır. Bu kapsamda yöneticilerin sahip oldukları inovasyon algılarının farklılık göstermesi, inovasyonel süreci yönetebilme şekillerini de etkilemektedir. İnovasyon sürecini bir tehlike olarak algılamakta olan yöneticiler, işletmelerinin ihtiyaç duymuş oldukları inovatif faaliyetlerin gerçekleştirilmesi hususunda kararsızlık yaşamaktadır. Söz konusu durum, yöneticilerin inovatif faaliyetlerinin etkili ve zamanında gerçekleşmesini etkilemekte, dolayısıyla işletme performansı da bu durumdan etkilenmektedir.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

İşletme performansına her açıdan olumlu katkıları bulunan inovasyon, ülkelerin ekonomilerinin tabanı olarak bilinen Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler) açısından önem arz etmektedir. KOBİ'lerin inovasyona yönelik faaliyetlerden kaçınmaları sürekliliklerini sağlamaları açısından mümkün olmamaktadır. KOBİ'lerin gelişebilmeleri, beklenen düzeyin üzerinde kar sağlayabilmeleri ve rekabet ortamında daha da güçlü olabilmeleri ise yalnızca inovasyon ile mümkün olabilmektedir. İnovasyonun en etkili şekilde hayata geçirilebilmeleri için profesyonel olarak yönetilebilmesi ve önemli bir süreç olarak algılanması gerekmektedir. Dolayısıyla işletme performansını artırmak isteyen

işletmelerin, müşterilerin ihtiyaçlarının çeşitlilik göstermesi ve değişken yapıdaki pazar yapıları karşısında, rekabetçi yapılarının koruyabilmeleri ile sürdürülebilir olabilmeleri amacıyla inovasyonel faaliyetleri hayata geçirmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda çalışma, KOBİ'lerde inovasyon algısının işletme performansına etkisinin ortaya konulması açısından önemlidir.

4.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde sıralanabilir;

- Bu çalışma; "KOBİ'lerde İnovasyon Algısının İşletme Performansına Etkisi: Ümraniye İMES OSB Örneği" başlığıyla sınırlıdır.

- Araştırmalardan edinilen veriler, kullanılan ölçme araçları ile toplanmış olan verilerle sınırlıdır.

- Bu çalışma, yapılmış olan literatür taramalarıyla sınırlandırılmıştır.

4.1.4. Araştırmanın Varsayımları

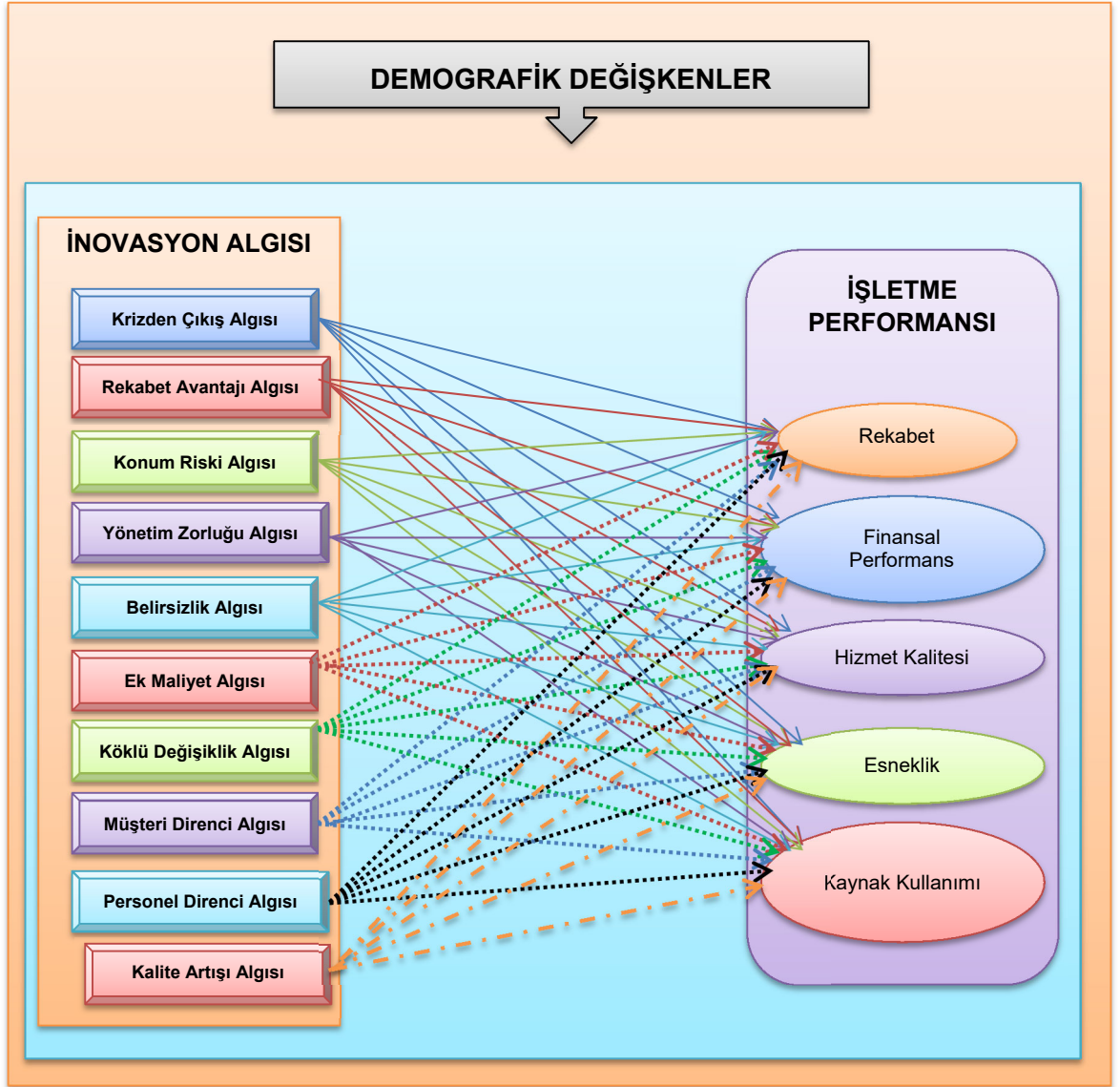
Araştırmanın varsayımları şu şekilde sıralanabilir;

- Araştırma örnekleminde evrenin temsil edildiği varsayılmaktadır.

- Katılımcıların, araştırmada kullanılacak olan sorulara doğru, samimi ve tarafsız şekilde cevap verecekleri varsayılmıştır.

- Kullanılmış olan ölçüm araçlarının geçerli ve güvenilir oldukları varsayılmaktadır.

4.1.5. Araştırma Modeli



Şekil-11 İnovasyon Algısı ile İşletme Performansının Arasındaki İlişki

Şekil-11’de Bağımsız değişken inovasyon algısı ile bağımlı değişken işletme performansının arasındaki ilişki şematik olarak yer almaktadır. Yapılan SPSS analizleri sonucunda, bağımlı değişkenler ile bağımsız değişken boyutlarının esas alınarak tezin amacına uygun olarak tespit edilen hipotezler aşağıda yer almaktadır.

4.1.6. Araştırmadaki Hipotezler

Araştırmadaki ana hipotezler;

H₀: Demografik değişkenler, inovasyon algısı ile işletme performansını istatistiki anlamda etkilemez.

H₁: Demografik değişkenler, inovasyon algısı ile işletme performansını istatistiki anlamda etkiler.

H₀: İnovasyon algısı, işletme performansını istatistiki anlamda etkilemez.
H₂: İnovasyon algısı, işletme performansını istatistiki anlamda etkiler.

Araştırmanın alt hipotezleri;

H0: İnovasyon algısı, cinsiyete göre farklılık göstermez.

H1: İnovasyon algısı, cinsiyete göre farklılık gösterir.

H0: İnovasyon algısı, medeni hale göre farklılık göstermez.

H1: İnovasyon algısı, medeni hale göre farklılık gösterir.

H0: İnovasyon algısı, yaşa göre farklılık göstermez.

H1: İnovasyon algısı, yaşa göre farklılık gösterir.

H0: İnovasyon algısı, eğitim durumuna göre farklılık göstermez.

H1: İnovasyon algısı, eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H0: İnovasyon algısı, çalışan pozisyonuna göre farklılık göstermez.

H1: İnovasyon algısı, çalışan pozisyonuna göre farklılık gösterir.

H0: İnovasyon algısı, hizmet yılına göre farklılık göstermez.

H1: İnovasyon algısı, hizmet yılına göre farklılık gösterir şeklinde sırlanabilir.

Anketlerin tamamı 4. Bölümde yer almaktadır.

4.1.7. Evren ve Örneklem

Evren büyüklüğü ve güvenilirlik seviyelerine göre örneklemin belirlenebilmesi amacıyla pek çok farklı teknik geliştirilmiştir. Bu tekniklerden biri örneklem hacimlerinin belirlenmesi için hazırlanmış olan tabloların kullanılması olmaktadır. Güvenilirlik düzeylerine ve ana kütle büyüklüklerine göre örneklemin nasıl belirleneceğine yönelik bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo-5Güvenilirlik Düzeylerine ve Ana Kütle Büyüklüklerine Göre Örneklem Miktarı

Evren Büyüklüğü	+0.05 örnekleme hatası (d)
	p=0.5 q=0.5
2500	333
5000	357
10000	370
25000	378
50000	381

Yapılacak olan araştırma çerçevesinde kullanılması planlanan anketlerin, Araştırmanın evrenini; İMES sanayi sitesinde faaliyetlerini sürdüren işletmeler oluşturmuştur. Tablo 5'te örneklemin belirlenmesi için araştırmanın yapılacak olduğu

sektörde 24.657 kişi çalışmanın evreni olup, örneklem sayısını belirleyebilmek için tablo 5'e göre 25000 kişi için 378 kişi örneklem seçilmesinin yeterli olacağı görülmektedir. Yapılacak olan anketlerin tamamının geçerli olmayabileceği varsayılarak 600 kişiye anket yapılmış ve 585 anket geçerli olduğuna görülmüştür.

4.1.8. Araştırmanın Ölçekleri

Bu çalışmanın literatür bölümü çerçevesinde betimsel teknik kullanılacaktır. Araştırma kısmında ise çalışmanın amacının gerçekleştirilmesi için "İnovasyon Algısı, İşletme Performansı" hususunda güvenilirlikleri test edilen ölçeklerin kullanılması planlanmaktadır. Anket katılımcılarının cevaplarından elde edilmiş olan verilerin SPSS 21 istatistik analiz programı ile analiz edilecektir. Bu doğrultuda demografik değişkenlerin yüzdeler dağılımları, aritmetik ortalamaları gibi pek çok değer elde edilecektir. Bu kapsamda çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler şu şekildedir;

İnovasyon Algısı Ölçeği;

Bu çalışmada; Torun'un (2016) geliştirmiş ve kullanmış olduğu "İnovasyon Algısı Ölçeği"nden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek; krizden çıkış algısı (1,2,3,4. madde); rekabet avantajı algısı (5,6,7,8,9. madde), konum riski algısı (10,11,12,13. madde), yönetim zorluğu algısı (14,15,16. madde), belirsizlik algısı (17,18,19. madde), ek maliyet algısı (20,21,22. madde), köklü değişiklik algısı (23,24,25,26. madde), müşteri direnci algısı (27,28,29. madde), personel direnci algısı (30,31,32,33. madde) ve kalite artışı algısı (34,35,36. madde) olacak şekilde toplamda 36 madde ve 10 boyuttan meydana gelmektedir. Ankette yer alan sorulara katılımcıların 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-orta düzeyde katılıyorum, 4- katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden biriyle yanıtlamaları istenmektedir. Araştırmadaki "Cronbach Alpha" güvenilirlik katsayıları sırasıyla krizden çıkış algısı 0,898; rekabet avantajı algısı 0,896; konum riski algısı 0,928; yönetim zorluğu algısı 0,832; belirsizlik algısı 0,838; ek maliyet algısı 0,845; köklü değişiklik algısı 0,910; müşteri direnci algısı 0,903; personel direnci algısı 0,864 ve kalite artışı algısı 0,932 olarak hesaplanmıştır.

"İşletme Performansı Ölçeği":

Bu çalışma için, Fitzgerald vd. (1991)²⁶⁵ tarafından geliştirilmiş olan, ardından Ballantine ve Brignall (1996)²⁶⁶ ile Brown ve Atkinson (2001)²⁶⁷ tarafından kullanılmış

²⁶⁵ Scot Fitzgerald, L. and R. Johnston, Stan Brignall, **Performance Measurement in Service Businesses**, CIMA, London, 1991, p. 45.

olan "İşletme Performansı Ölçeği"nden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçekte; "rekabet boyutu" (1,2,3. madde), "finansal performans boyutu" (4,5,6,7. madde), "hizmet kalitesi boyutu" (8,9,10,11,12,13,14. madde), "esneklik boyutu" (15,16,17. madde) ve "kaynak kullanımı boyutu" (18,19,20,21. madde) şeklinde oluşturulmuş olan 21 madde ve 5 boyuttan oluşmaktadır. Ankette yer alan sorulara katılımcıların 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4- katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Araştırmaya ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ise 0,83 olarak hesaplanmıştır.

4.1.9. Araştırma Verileri ile ilgili Bulgular

Bu kısımda elde edilen verilerden yararlanılarak; güvenilirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizleri, demografik analizleri, anova analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri yapılmıştır.

4.1.10. Çalışmadaki Ölçeklerin Doğrulayıcı ve Güvenilirlik Faktör Analizinin Sonuçları

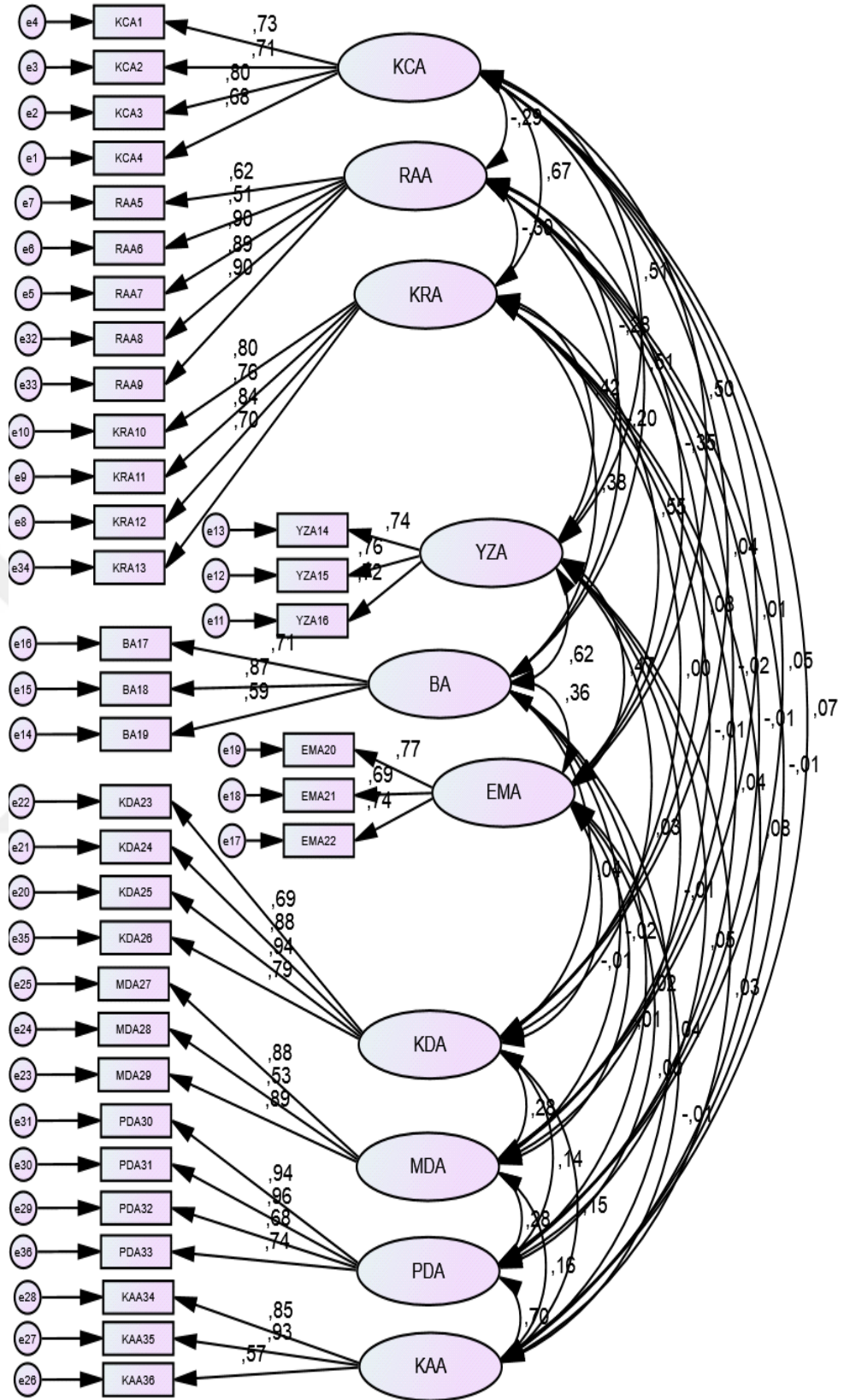
Çalışmada yer alan ölçeklerin doğrulayıcı faktör ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları aşağıdayer almaktadır.

4.1.10.1. "İnovasyon Algısı Ölçeği"nin Doğrulayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizinin Sonuçları

"İnovasyon Algısı Ölçeği"ni meydana getiren grubun, özgün yapısı değişikliğe uğratılmadan (10 boyut ve 36 madde) "doğrulayıcı faktör analizi" (DFA) kullanılarak test edilmiştir. Birinci aşamada, "model uyum" indeksleri"nin belirli aralıklarla değerler alıp almadıkları incelenmiş ve bu sayede 36 madde ve 10 boyutlu yapının uygunluğu test edilmiştir.

²⁶⁶ Stan Brignall and Joan Ballantine, "Performance Measurement in Service Businesses Revisited", *International Journal of Service Industry Management*, 1996, Volume: 7, No: 1, 6-31, p. 9.

²⁶⁷ Helen Atkinson and Jackie Brander Brown, "Rethinking Performance Measures: Assessing Progress in UK Hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2001, Volume: 13, No: 3, 128-135, p. 130.



Şekil-12 İnovasyon Algısı Ölçeği İçin DFA

Doğrulayıcı faktör analizi ile test edilen modelde inovasyon algısı ölçeği alt boyutlarında krizden çıkış algısı KCA; rekabet avantajı algısı RAA; konum riski algısı

KRA; yönetim zorluğu algısı YZA; belirsizlik algısı BA; ek maliyet algısı EMA; köklü değişiklik algısı KDA; müşteri direnci algısı MDA; personel direnci algısı PDA ve kalite artışı algısı KAA ile gösterilmektedir. Bununla birlikte, model içinde yer alan "e1, e2, ... e36" ile gösterilmiş olan yapılar hata terimlerini ifade etmektedir.

DFA yöntemi kullanılarak test edilen modelde krizden çıkış algısı KCA1, KCA2, KCA3, KCA4 olmak üzere toplam 4 madde ile açıklanması amaçlanmıştır. Ayrıca rekabet avantajı algısı RAA5, RAA6, RAA7, RAA8, RAA9 olmak üzere 5 madde ve konum riski algısı KRA10, KRA11, KRA12, KRA13 olmak üzere 4 madde ile açıklayabilmek amaçlanmıştır. Yönetim zorluğu algısı YZA14, YZA15, YZA16 olmak üzere 3 madde; belirsizlik algısı BA17, BA18, BA19 olmak üzere 3 madde; ek maliyet algısı ema20, ema21, ema22 olmak üzere 3 ve köklü değişiklik algısı KDA23, KDA24, KDA25, KDA26 olmak üzere 4 madde ile açıklanmak istenmiştir. Müşteri direnci algısı MDA27, MDA28, MDA29 olmak üzere 3; personel direnci algısı PDA30, PDA31, PDA32, PDA33 olmak üzere 4 madde; kalite artışı algısı ise KAA34, KAA35, KAA36 şeklinde 3 maddeyle ifade edilmesi hedeflenmiştir.

Tablo-6 İnovasyon Algısı Ölçeği Model Uyum İndeksi Değerleri

	İyi Değer	Uygun Değer	Hesaplanan Değer
X²/sd	3'den Küçük	5'den Küçük	3,640
RMSEA	0,050 ve daha Düşük	0,080 ve daha Düşük	0,067
GFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,858
NFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,856
CFI	0,95 ve Yüksek	0,90 ve Yüksek	0,923

"İnovasyon Algısı Ölçeğinin Model Uyum İndeksleri" tablosundaki değerler incelendiğinde; "model uyum indeksleri"nin genellikle iyi düzeylere ulaştıkları sonucuna varılmaktadır. Uyum indekslerinden X²/sd değerinin 3,640; RMSEA değerinin 0,067; GFI değerinin 0,858; NFI değerinin 856 ve CFI değerinin 0,923 olarak hesaplandığı ve uygun değer aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-7İnovasyon Algısı Ölçeği ile ilgili Tahmin Edilen Değerler

Boyut	Madde	Tahmin Değeri	P değeri	α (0,803)
Krizden Çıkış Algısı	1.İnovasyon, işletmelerin krizleri aşması için kolaylık	0,73	***	0,818
	2.Kriz dönemleri, işletmenin ürünlerinde farklılaşmaya neden	0,70	***	
	3.Kriz dönemleri, inovasyonların ortaya çıkmasında oldukça	0,80	***	
	4.Kriz dönemlerinden ancak inovasyon yapılarak çıkılabilir.	0,67	***	
Rekabet Avantajı Algısı	5. İnovasyonlar, işletmeyi rakiplerine karşı avantajlı hale	0,62	***	0,880
	6. İnovasyonlar, pazar payımızın artmasına önemli düzeyde	0,50	***	
	7. İnovasyonlar, müşterilerimizin gözünde işletmemizi farklı	0,90	***	
	8. İnovatif davranışlarımız tedarikçilerimizin gözünde bizi farklı	0,88	***	
	9. Yeni ürünler, işletmemizi sektörde önemli bir konuma	0,89	***	
Konum Riski Algısı	10. İnovatif faaliyetlerin başarısızlığı, işletmedeki konumumu	0,80	***	0,857
	11. Uzmanlık alanım inovasyon olmadığı, için yeni yöneticilere	0,75	***	
	12. İnovasyon faaliyetleriyle işletme yapısında çeşitli	0,84	***	
	13. İşletme stratejisini değiştirecek inovasyonlar, yönetim	0,70	***	
Yönetim Zorluğu	14. İnovasyon faaliyetlerinin yönetilmesi, gerçekten uzmanlık	0,74	***	0,783
	15. İnovasyon faaliyetlerini yönetmek, diğer işlerimi ciddi şekilde	0,76	***	
	16. İnovasyon sürecini yönetirken başkalarını ikna etme konusunda zorlanıyorum.	0,71	***	
Belirsizlik Algısı	17. İnovasyon için katlandığımız maliyetlerin, sağlayacağı	0,71	***	0,756
	18. İnovasyon faaliyetlerinin, başarılı olup olmayacağı belirsizdir.	0,86	***	
	19. İnovasyonlar, süreçteki belirsizliklerden dolayı, muhataplar tarafından genellikle tepkiyle karşılanmaktadır.	0,59	***	
Ek Maliyet Algısı	20. İnovasyon faaliyetlerine yapılan harcamalar, işletmeyi ekonomik anlamda sıkıntıya sokmaktadır.	0,76	***	0,777
	21. İnovasyon faaliyetleri, maliyetleri artırmaktadır.	0,69	***	
	22. İnovasyon için harcanan giderleri başka alanlar için harcamak daha avantajlıdır.	0,74	***	
	23. İnovasyonların köklü değişikliklere sebep olması, üst yönetimin inovasyonu desteklemesini zorlaştırmaktadır.	0,68	***	
Köklü Değişiklik Algısı	24. Köklü değişiklikler, iş süreçlerinin aksamasını beraberinde getirmektedir.	0,88	***	0,894
	25. Köklü değişiklikler, işletmedeki birçok kurulu düzenin işlevini kaybetmesine sebep olmaktadır.	0,94	***	
	26. İnovasyonların birçok değişikliğe sebep olması, işletmenin tüm yapısını etkilemektedir.	0,79	***	
	27. Ürünlerde yapılan inovasyonlar, eski (sadık) müşterilerimizi işletmeden soğutabilmektedir.	0,87	***	
Müşteri Direnci Algısı	28. Müşterilerimiz, alışılmışın dışındaki ürünlere kolay adapte olamamaktadır.	0,53	***	0,797
	29. Müşterilerimiz, eski alışkanlıklarından kolay vazgeçememektedir.	0,89	***	
	30. İşletme çalışanları inovasyonu kolayca kabul edebilecek bir yapıdadır.	0,93	***	
Personel Direnci Algısı	31. Çalışanların inovatif çıktılara alışması uzun zaman almaktadır.	0,95	***	0,903
	32. İşletme çalışanları inovasyona açık değildirler.	0,68	***	
	33. Çalışanlar genellikle inovatif faaliyetlere destek verecek ufka sahip değildirler.	0,73	***	
	34. İnovasyonlar, genellikle ürünlerin daha kaliteli hale gelmesini sağlar.	0,84	***	
Kalite Artışı Algısı	35. İnovasyonlar, genellikle müşterilerimizin beklentilerine daha iyi cevap vermemizi sağlar.	0,92	***	0,811
	36. İnovasyonlar, ürünlerin özelliklerine yönelik standartlarının yükselmesini sağlar.	0,566	***	

*** = P<0,001

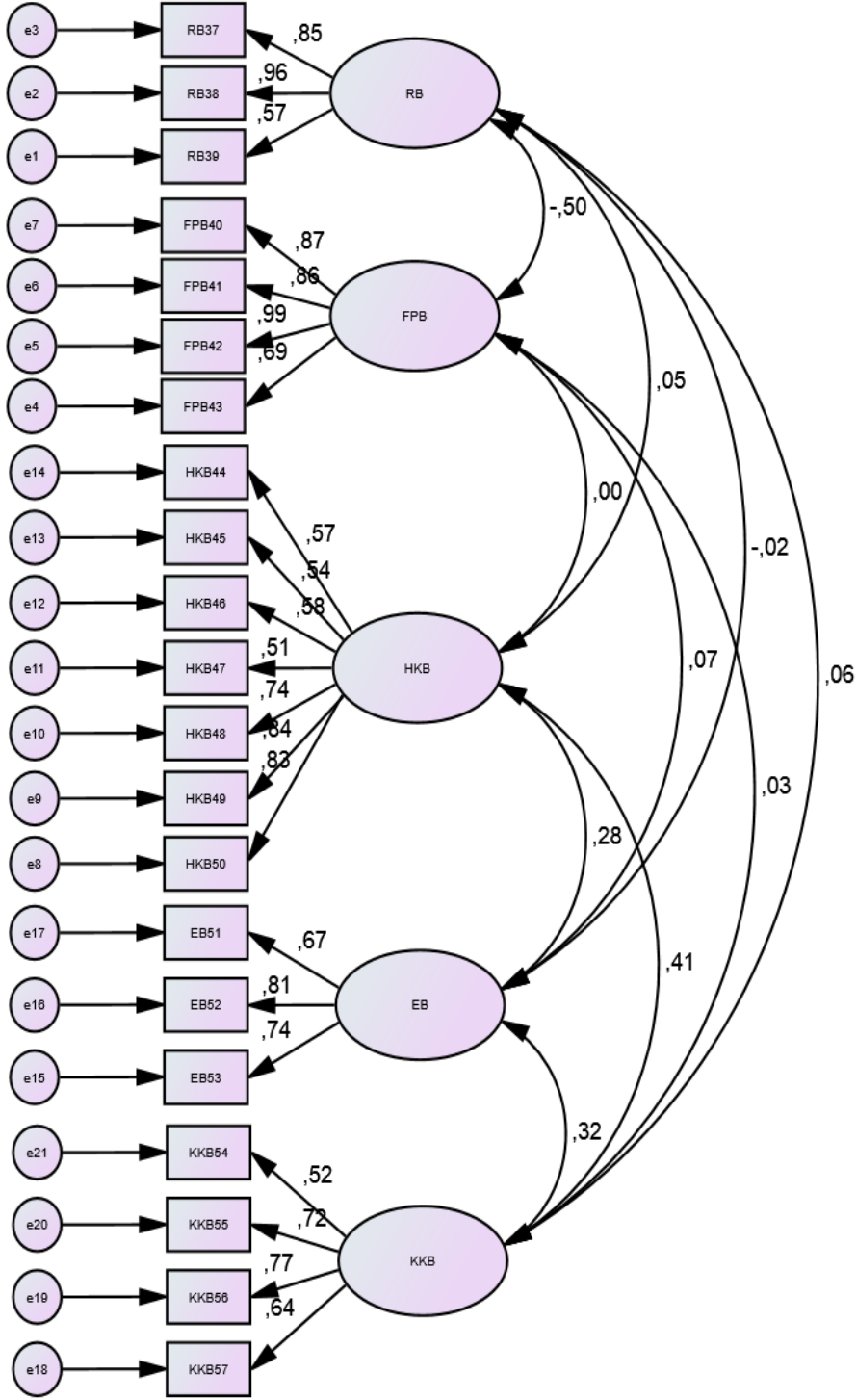
“İnovasyon Algısı Ölçeği” doğrulayıcı faktör analizi için bulunan değerler “İnovasyon Algısı Ölçeğinin Tahmin Değerleri” tablosunda yer almaktadır.

İnovasyon Algısı Ölçeğinin genelinde "Cronbach Alpha" katsayısı 0,803 olarak görülürken; ölçekteki alt boyutlarda ise "Cronbach Alpha" katsayısının krizden çıkış algısı (0,818), rekabet avantajı algısı (0,880), konum riski algısı (0,857), yönetim zorluğu algısı (0,783), belirsizlik algısı (0,756), ek maliyet algısı (0,777), köklü değişiklik algısı (0,894), müşteri direnci algısı (0,797), personel direnci algısı (0,903), kalite artışı algısı (0,811) içinde güvenilir olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak İnovasyon Algısı Ölçeğinin 10 boyutlu ve 36 maddeli mevcut yapısının ve açıklanabilir olmasının DFA ile test edilmesiyle geçerli ve güvenilir bir ölçek olmuştur.

4.1.10.2. İşletme Performansı Ölçeğinin Güvenirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

“İşletme Performansı Ölçeği”ni meydana getiren grubun özgün yapısı değişikliğe uğratılmadan (5 boyut ve 21 madde) "doğrulayıcı faktör analizi" (DFA) kullanılarak ölçülmüştür. Birinci düzeyinde “model uyum indeksleri”nin belirli aralıklarla değerler alıp almadıkları incelenmiş, bu sayede 21 madde ve 5 boyutlu yapının uygunluğu test edilmiştir.



Şekil-13 "İşletme Performansı Ölçeği" için DFA

"Doğrulayıcı faktör analizi" ile test edilen modelde "İşletme Performansı Ölçeği" alt boyutlarında "rekabet boyutu" RB; "finansal performans boyutu" FPB; "hizmet kalitesi boyutu" HKB; "esneklik boyutu" EB; "kaynak kullanımı boyutu" KKB ile gösterilmektedir. Bununla birlikte modelde "e1, e2, e21" ile gösterilmekte olan yapılar hata terimlerini ifade etmektedir.

DFA yöntemi kullanılarak test edilen modelde rekabet boyutu Rekabet Boyutu37, Rekabet Boyutu38, Rekabet Boyutu39 olmak üzere toplam 3 madde ile açıklanması amaçlanmıştır. Ayrıca finansal performans boyutu Finansal Performans Boyutu 40, Finansal Performans Boyutu 41, Finansal Performans Boyutu 42,Finansal Performans Boyutu 43 olmak üzere 4 madde ve hizmet kalitesi boyutu Hizmet Kalitesi Boyutu 44, Hizmet Kalitesi Boyutu 45, Hizmet Kalitesi Boyutu 46, Hizmet Kalitesi Boyutu 47, Hizmet Kalitesi Boyutu 48, Hizmet Kalitesi Boyutu 49, Hizmet Kalitesi Boyutu 50 olmak üzere 7 madde ile açıklayabilmek amaçlanmıştır. Esneklik boyutu Esneklik Boyutu 51, Esneklik Boyutu 52, Esneklik Boyutu 53 olmak üzere 3 madde; kaynak kullanımı boyutu Kaynak Kullanımı Boyutu 54, Kaynak Kullanımı Boyutu 55, Kaynak Kullanımı Boyutu 56, Kaynak Kullanımı Boyutu 57 olacak şekilde 4 maddeyle açıklanmıştır.

Tablo-8İnovasyon Algısı Ölçeği Model Uyum İndeksi Değerleri

	İyi Değer	Uygun Değer	Hesaplanan Değer
X²/sd	3'den Küçük	5'den Küçük	3,309
RMSEA	0,050 ve daha Düşük	0,080 ve daha Düşük	0,063
GFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,918
NFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,904
CFI	0,95 ve Yüksek	0,90 ve Yüksek	0,923

"İşletme Performansı Ölçeği" Model Uyum İndeks Değerleri tablosunda olan veriler incelendiğinde; "model uyum" indekslerinin genellikle iyi seviyelerde olduğu görülmektedir. Uyum indekslerinden X²/sd değerinin 3,309; RMSEA değerinin 0,063; GFI değerinin 0,918; NFI değerinin 904 ve CFI değerinin 0,923 olarak hesaplandığı ve uygun değer aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-9 İşletme Performansı Ölçeği ile ilgili Tahmin Edilen Değerler

Boyutlar	Madde	Tahmin Değeri	P değeri	α (0,63)
Rekabet Boyutu	37. Rekabet ortamında pazar payı ve pazar payının	0,871	***	0,828
	38. Satış büyümesi, işletme performansını etkiler.	0,86	***	
	39. Müşterinin adetleri, işletme performansını etkiler.	0,991	***	
Finansal Performans Boyutu	40. Karlılık, işletme performansını etkiler.	0,687	***	0,910
	41. Karlılık, işletme performansını etkiler.	0,575	***	
	42. Likidite, işletme performansını etkiler.	0,538	***	
	43. Sermaye yapısı, işletme performansını etkiler.	0,583	***	
Hizmet Kalitesi Boyutu	44. Piyasa oranları, işletme performansını etkiler.	0,514	***	0,835
	45. Güvenilirlik, hızlı cevap verebilme işletme performansını etkiler.	0,741	***	
	46. Estetik / görünüm, işletme performansını etkiler.	0,842	***	
	47. Temizlik / düzenlilik, konfor, işletme performansını etkiler.	0,834	***	
	48. Samimiyet, iletişim, işletme performansını etkiler.	0,667	***	
	49. Nezaket, yetkinlik, erişim, işletme performansını etkiler.	0,807	***	
Esneklik Boyutu	50. Ulaşılabilirlik, işletme performansını etkiler.	0,736	***	0,779
	51. Güvenlik, işletme performansını etkiler.	0,525	***	
	52. Hacim esnekliği, işletme performansını etkiler.	0,723	***	
Kaynak Kullanımı Boyutu	53. Teslimat hızı esnekliği, işletme performansını etkiler.	0,774	***	0,755
	54. Şartname esnekliği, işletme performansını etkiler.	0,644	***	
	55. Verimlilik, işletme performansını etkiler.	0,871	***	
	56. Etkinlik, işletme performansını etkiler.	0,86	***	
	57. İnovasyon sürecinin performansı, işletme performansını etkiler.	0,991	***	
	58. Bireysel inovatörlerin performansı, işletme performansını etkiler.	0,687	***	
		0,575	***	

*** = $P < 0,001$

"İşletme Performansı Ölçeği" "doğrulayıcı faktör analizi" kullanılarak yapılan hesaplamaların sonucunda, ankette bulunan boyutların; yükleri, anlamlılıkları ve güvenilirlik katsayıları için hesaplanmış olan değerler, "İnovasyon Algısı Ölçeği ile ilgili Tahmin Edilen Değerler Tablosu"nda belirlenmiştir.

"İşletme Performansı Ölçeği"nin genelinde, "Cronbach Alpha" katsayısının 0,631 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarında ise "Cronbach Alpha" katsayılarının "Rekabet Boyutu" (0,828), "Finansal Performans Boyutu" (0,910), "Hizmet Kalitesi Boyutu" (0,835), "Esneklik Boyutu" (0,779) ve "Kaynak Kullanımı" (0,755) içinde güvenilir olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak "İşletme Performansı Ölçeği"nin 5 boyutlu ve 21 maddeli mevcut yapısının ve açıklanabilir olmasının DFA ile test edilmesiyle geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.1.11. "Frekans Analizi"

Frekans analizi elde edilen verilerin özetlendiği ve özellikle demografik değişkenlerin dağılımları ile ilgili bilgi sunan bir analiz yöntemidir. Yapılan çalışmada cinsiyet, medeni hal, yaş, öğrenim durumu, işletmedeki görev türü, hizmet yılı, işletmedeki inovasyon algısının iyi olduğuna inanma ve İşletme performansını arttırmak için işletme içinde faaliyetlerde bulunma değişkenlerine ait dağılımlar frekans analizi yardımıyla incelenmiş ve özetlenen değerler tablo-10'de verilmiştir.

Tablo-10 Demografik Değişkenlerin Frekans Tablosu

	Düzye	Freka ns	Yüzde		Düzye	Freka ns	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	291	49,7%	Görev Türü	Ofis Çalışanı	427	73,0%
	Erkek	294	50,3%		Güvenlik	98	16,8%
Medeni Hal	Evli	226	38,6%	Yönetici	10	1,7%	
	Bekâr	359	61,4%	Diğer	50	8,5%	
Yaş	19-25 Yaş	27	4,6%	Hizmet Yılı	1-4 Yıl	75	12,8%
	26-32 Yaş	246	42,1%		5-8 Yıl	235	40,2%
	33-39 Yaş	149	25,5%		9-12 Yıl	97	16,6%
	40 Yaş ve Üzeri	163	27,9%		13-16 Yıl	156	26,7%
Öğrenim Durumu	İlköğretim	26	4,4%	İşletme İnovasyon Algısı	17 Yıl ve Üzeri	22	3,8%
	Lise	66	11,3%		Evet	529	90,4%
	Ön Lisans	38	6,5%		Hayır	56	9,6%
	Lisans	422	72,1%		İşletme Performansı Faaliyetleri	Evet	141
Yüksek Lisans/ Doktora	33	5,6%	Hayır	444		75,9%	
Toplam		585	100,0		585	100,0	

Yapılan uygulama çalışmasında görüşülen kişiler sonucunda 585 kişi anket sorularına cevap vermeyi gönüllü olarak kabul etmiştir. Görüşülen 585 kişinin cinsiyet dağılımına bakıldığında 291'inin (%49,7) kadın ve 294'ünün (%50,3) erkek olduğu gözlenmiştir. Ayrıca katılımcıların 226'sının evli ve 359'unun bekâr olduğu gözlenmiştir.

Alınan örnekleme yaş dağılımına bakıldığında 27 kişinin 19-25 yaş arasında (%4,6), 246 kişinin 26-32 yaş arasında (%42,1), 149 kişinin 33-39 yaş arasında (%25,5) ve 163 kişi 40 yaşın üzerinde (%27,9) olduğu görülmektedir. Eğitim durumunda dağılım incelemeye alındığında ise 26 kişi ilköğretim (%4,4), 66 kişi lise (%11,3), 38 kişi ön lisans (%6,5), 422 kişi lisans (%72,1) ve 33 kişi yüksek lisans veya doktora (%5,6) seviyesinde eğitim almıştır. Ayrıca katılımcıların çalıştıkları görev türüne bakıldığında 427 kişinin (%73,0) ofis çalışanı, 98'inin (%16,8) güvenlik, 10'unun(%1,7) yönetici ve 50'sinin (%8,5) ise diğer bölüm ve pozisyonlarda çalıştıkları görülmektedir.

Anket uygulamasına katılan kişilerin hizmet süreleri incelendiğinde 75'inin 1-4 yıl(%12,8), 235'inin 5-8 yıl (%40,20), 97'sinin 9-12 yıl (%16,60), 156'inin 13-16 yıl (%26,7) ve 22'sinin 17 yıldan fazla (%3,80) hizmet süresinin olduğu gözlenmiştir.

Katılımcıların 529'u (%90,4) işletmelerinde inovasyon algısının iyi olduğuna inanmaktadır ve 56'sı(% 9,6) ise işletmelerinde inovasyon algısının iyi olmadığına inanmaktadır. Benzer şekilde katılımcıların 141'i (%24,1) işletme performansını arttırmak için işletme içinde faaliyetlerde bulunduğu ve 444'ünün (%75,9) ise işletme performansını arttırmak için işletme içinde faaliyetlerde bulunmadığı gözlenmiştir.

4.1.12. One way anova ve t-testi ile Demografik Değişkenlerin Analizi

İstatistiksel test yöntemleri arasından seçim yaparken iki grup arasında karşılaştırma yapılması amaçlandığında "bağımsız t-testi" ve 2'den fazla olan grup arasında karşılaştırma yapılması istenildiğinde ise "One way anova" (tek yönlü varyans) analizi kullanılmaktadır. Farklılıkların saptandığı grupların arasındaki farklılığa yol açan grubun tespiti için Post Hoc ve Tukey karşılaştırma yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Yapılan testlerde Alpha katsayısı 0,05 olarak alınmaktadır.

4.1.12.1. İnovasyon Algısının Cinsiyete Göre Değişimi

Tablo-11 İnovasyon Algısı ve Cinsiyet Arasındaki Karşılaştırma İçin t-testi

	Düzyey	Cinsiyet	N	Ort.	t Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
	İnovasyon Algısı	Krizden Çıkış Algısı	Kadın	291	4,3703	1,187	,236
Erkek			294	4,3087			
Rekabet Avantajı Algısı		Kadın	291	1,8976	-,548	,584	Ho Kabul
		Erkek	294	1,9374			
Konum Riski Algısı		Kadın	291	4,5954	,734	,463	Ho Kabul
		Erkek	294	4,5663			
Yönetim Zorluğu Algısı		Kadın	291	4,3482	-,112	,911	Ho Kabul
		Erkek	294	4,3537			
Belirsizlik Algısı		Kadın	291	4,0848	,168	,867	Ho Kabul
		Erkek	294	4,0748			
Ek Maliyet Algısı		Kadın	291	3,2440	,593	,554	Ho Kabul
		Erkek	294	2,7143			
Köklü Değişiklik Algısı		Kadın	291	3,2440	5,143	,000	H1 Kabul A>B
		Erkek	294	2,7143			
Müşteri Direnci Algısı	Kadın	291	4,2153	13,259	,000	H1 Kabul A>B	
	Erkek	294	3,3515				
Personel Direnci Algısı	Kadın	291	3,6727	11,334	,000	H1 Kabul A>B	
	Erkek	294	2,6522				
Kalite Artışı Algısı	Kadın	291	2,8522	8,130	,000	H1 Kabul A>B	
	Erkek	294	2,1156				

H0: İnovasyon algısı, cinsiyete göre farklılık göstermez.

H1: İnovasyon algısı, cinsiyete göre farklılık gösterir.

Cinsiyet ile inovasyon algısı arasındaki ilişki için t-testi tablosu incelendiğinde; ek maliyet algısı ($p=0,554$), krizden çıkış algısı ($p=0,236$), rekabet avantajı algısı ($p=0,584$), konum riski algısı ($p=0,463$), yönetim zorluğu algısı ($p=0,911$) ve belirsizlik algısı ($p=0,867$) için H1 hipotezlerinin reddedildiği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Elde edilen bu sonuçlar değerlendirildiğinde; krizden çıkış algısı, rekabet avantajı algısı, konum riski algısı, yönetim zorluğu algısı ve belirsizlik algısı cinsiyet ayrımına göre farklılık göstermediğini belirtmektedir. İnovasyon algısı boyutlarından; "köklü değişiklik algısı" ($p=0,00$), "müşteri direnci algısı" ($p=0,00$), "personel direnci algısı" ($p=0,00$) ve "kalite artışı algısı" ($p=0,00$) için H1 kabul edilmiş, istatistiksel anlamda cinsiyete göre bir farklılık göstermiştir ($P<0,05$).

Yapılmış olan analizdeki sonuçlar değerlendirildiğinde; inovasyonda Köklü Değişiklik Algısı, Müşteri Direnci Algısı, Personel Direnci Algısı ve Kalite Artışı Algısı ile cinsiyetlerinin karşılaştırılmasında istatistiksel açıdan farklılık bulunmuştur. Gruplar arasında yer alan ortalamalar arası fark karşılaştırmasında; kadınların

“Köklü Değişiklik Algısı, Müşteri Direnci Algısı, Personel Direnci Algısı ve Kalite Artışı Algısının” erkeklere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.

4.1.12.2. İnovasyon Algısının Medeni Hale Göre Değişimi

Tablo-12 Medeni Hal ile İnovasyon Algısı Arasındaki Karşılaştırma İçin t-testi

	Düzyey	Medeni Hal	N	Ort.	t Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
İnovasyon Algısı	Krizden Çıkış Algısı	Evli	226	4,3296	-,295	,768	H0 Kabul
		Bekar	359	4,3454			
	Rekabet Avantajı Algısı	Evli	226	1,8991	-,404	,687	H0 Kabul
		Bekar	359	1,9292			
	Konum Riski Algısı	Evli	226	4,5719	-,356	,722	H0 Kabul
		Bekar	359	4,5864			
	Yönetim Zorluğu Algısı	Evli	226	4,3392	-,381	,704	H0 Kabul
		Bekar	359	4,3584			
	Belirsizlik Algısı	Evli	226	4,0973	,471	,638	H0 Kabul
		Bekar	359	4,0687			
	Ek Maliyet Algısı	Evli	226	4,5575	-1,526	,127	H0 Kabul
		Bekar	359	4,6249			
	Köklü Değişiklik Algısı	Evli	226	3,0088	,468	,640	H0 Kabul
		Bekar	359	2,9582			
	Müşteri Direnci Algısı	Evli	226	3,9027	2,608	,009	H1 Kabul A>B
		Bekar	359	3,7047			
Personel Direnci Algısı	Evli	226	3,4170	4,164	,000	H1 Kabul A>B	
	Bekar	359	2,9979				
Kalite Artışı Algısı	Evli	226	2,8260	5,875	,000	H1 Kabul A>B	
	Bekar	359	2,2656				

H0: İnovasyon algısı, medeni hale göre farklılık göstermez.

H1: İnovasyon algısı, medeni hale göre farklılık gösterir.

İnovasyon boyutlarından; medeni hal ile inovasyon algısı arasındaki ilişki için t-testi tablosu incelendiğinde krizden çıkış algısı (p=0,768), rekabet avantajı algısı (p=0,687), konum riski algısı (p=0,722), yönetim zorluğu algısı (p=0,704), belirsizlik algısı (p=0,638), ek maliyet algısı (p=0,127) ve köklü değişiklik algısı(p=0,640) için h0 hipotezinin kabul edildiği sonucuna varılmıştır (p>0,05). Elde edilen bu sonuçlar değerlendirildiğinde; krizden çıkış algısı, rekabet avantajı algısı, konum riski algısı, yönetim zorluğu algısı, belirsizlik algısı, ek maliyet algısı ve köklü değişiklik algısının bireylerin medeni haline göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Müşteri Direnci Algısı (P=0,009), Personel Direnci Algısı (P=0,000) ve Kalite Artışı Algısı (P=0,000) için H1 kabul edilmiştir ve istatistiksel anlamda Medeni hale göre bir fark saptanmıştır (P<0,05).

4.1.12.3. İnovasyon Algısının Yaşa Göre Değişimi

Tablo-13 İnovasyon Algısı ve Yaş Arasında Olan Karşılaştırma İçin F-Testi

Düzye	Yaş	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
Krizden Çıkış Algısı	A-19-25 Yaş	27	4,5185	4,380	,005	H1 Kabul C>B
	B-26-32 Yaş	246	4,2348			
	C-33-39 Yaş	149	4,4279			
	D-40 Yaş ve Üzeri	163	4,3865			
Rekabet Avantajı Algısı	A-19-25 Yaş	27	2,0222	,375	,771	H0 Kabul
	B-26-32 Yaş	246	1,9480			
	C-33-39 Yaş	149	1,8899			
	D-40 Yaş ve Üzeri	163	1,8798			
Konum Riski Algısı	A-19-25 Yaş	27	4,6944	1,157	,325	H0 Kabul
	B-26-32 Yaş	246	4,5549			
	C-33-39 Yaş	149	4,5621			
	D-40 Yaş ve Üzeri	163	4,6181			
Yönetim Zorluğu Algısı	A-19-25 Yaş	27	4,3210	1,334	,262	H0 Kabul
	B-26-32 Yaş	246	4,3659			
	C-33-39 Yaş	149	4,4094			
	D-40 Yaş ve Üzeri	163	4,2802			
Belirsizlik Algısı	A-19-25 Yaş	27	4,0123	,429	,732	H0 Kabul
	B-26-32 Yaş	246	4,0867			
	C-33-39 Yaş	149	4,1230			
	D-40 Yaş ve Üzeri	163	4,0409			
Ek Maliyet Algısı	19-25 Yaş	27	4,6049	3,968	,556	H0 Kabul
	26-32 Yaş	246	4,5637			
	33-39 Yaş	149	4,6353			
	40 Yaş ve Üzeri	163	4,6176			
Köklü Değişiklik Algısı	A-19-25 Yaş	27	2,4630	3,968	,008	H1 Kabul B>A,C
	B-26-32 Yaş	246	3,0864			
	C-33-39 Yaş	149	2,7651			
	D-40 Yaş ve Üzeri	163	3,0936			
Müşteri Direnci Algısı	A-19-25 Yaş	27	3,6667	,307	,820	H0 Kabul
	B-26-32 Yaş	246	3,7832			
	C-33-39 Yaş	149	3,8255			
	D-40 Yaş ve Üzeri	163	3,7566			
Personel Direnci Algısı	A-19-25 Yaş	27	2,8889	1,617	,184	H0 Kabul
	B-26-32 Yaş	246	3,2409			
	C-33-39 Yaş	149	3,2198			
	D-40 Yaş ve Üzeri	163	3,0276			
Kalite Artışı Algısı	A-19-25 Yaş	27	1,7160	5,262	,001	H1 Kabul A<B,C,D
	B-26-32 Yaş	246	2,5271			
	C-33-39 Yaş	149	2,6309			
	D-40 Yaş ve Üzeri	163	2,4049			

H0: İnovasyon algısı, yaşa göre farklılık göstermez.

H1: İnovasyon algısı, yaşa göre farklılık gösterir.

Yaş ile inovasyon algısı arasındaki ilişki için F-Testi tablosu incelendiğinde Ek Maliyet Algısı (P=0,556), Rekabet Avantajı Algısı (p=0,771), Konum Riski Algısı (p=0,325), Yönetim Zorluğu Algısı (p=0,262), Belirsizlik Algısı (p=0,732), Müşteri Direnci Algısı (P=0,820), Personel Direnci Algısı (P=0,184) için H1 hipotezlerinin reddediği tespit edilmiştir (p>0,05). Elde edilen bu sonuçlar değerlendirildiğinde Ek Maliyet Algısı, Rekabet Avantajı Algısı, Konum Riski Algısı, Yönetim Zorluğu Algısı, Belirsizlik Algısı, Müşteri Direnci Algısı, Personel Direnci Algısı bireylerin Yaşına göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Krizden Çıkış Algısı (p=0,005), Köklü Değişiklik Algısı (P=0,008) ve Kalite Artışı Algısı (P=0,001) için H1 kabul edilmiştir ve istatistiksel anlamda yaşa göre bir farklılık saptanmıştır (P<0,05).

Yapılmış olan analiz sonuçlarında grupların arasındaki farkların ortalamaları incelendiğinde 33-39 yaş arasında olan çalışanların krizden çıkış algısının 26-32 yaş arasında olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca 26-32 yaş arasında olan çalışanların Köklü Değişiklik Algısının 19-25 yaş arasında olan ve 33-39 yaş arasındaki bireylere göre daha fazla olduğu gözlenmiştir. Son olarak 19-25 yaş arasında olan çalışanların kalite algısının farklı yaş gruplarına oranla daha az olmuştur.

4.1.12.4. İnovasyon Algısının Eğitim Durumuna Göre Değişimi

Tablo-14 Eğitim Durumuyla İnovasyon Algısı Arasındaki Karşılaştırma İçin F-Testi

Düzyey	Eğitim Durumu	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
Krizden Çıkış Algısı	A-İlköğretim	26	4,5096	1,494	,202	H0 Kabul
	B-Lise	66	4,2652			
	C-On Lisans	38	4,2500			
	D-Lisans	422	4,3602			
	E-Yüksek Lisans/Doktora	33	4,1894			
Rekabet Avantajı Algısı	A-İlköğretim	26	1,8000	,191	,943	H0 Kabul
	B-Lise	66	1,8758			
	C-On Lisans	38	1,9632			
	D-Lisans	422	1,9261			
	E-Yüksek Lisans/Doktora	33	1,9333			
Konum Riski Algısı	A-İlköğretim	26	4,6442	1,086	,362	H0 Kabul
	B-Lise	66	4,5871			
	C-On Lisans	38	4,4934			
	D-Lisans	422	4,5936			
	E-Yüksek Lisans/Doktora	33	4,4545			
Yönetim Zorluğu Algısı	A-İlköğretim	26	4,5000	1,340	,254	H0 Kabul
	B-Lise	66	4,2626			
	C-On Lisans	38	4,2632			
	D-Lisans	422	4,3712			
	E-Yüksek Lisans/Doktora	33	4,2525			
Belirsizlik Algısı	A-İlköğretim	26	4,1538	,944	,438	H0 Kabul
	B-Lise	66	4,0354			
	C-On Lisans	38	3,9737			
	D-Lisans	422	4,1051			
	E-Yüksek Lisans/Doktora	33	3,9091			
Ek Maliyet Algısı	A-İlköğretim	26	4,8205	1,678	,154	H0 Kabul
	B-Lise	66	4,5707			
	C-On Lisans	38	4,5175			
	D-Lisans	422	4,5908			
	E-Yüksek Lisans/Doktora	33	4,6768			
Köklü Değişiklik Algısı	A-İlköğretim	26	2,7692	3,255	,012	H1 Kabul C>B,D
	B-Lise	66	2,7235			
	C-On Lisans	38	3,5658			
	D-Lisans	422	2,9579			
	E-Yüksek Lisans/Doktora	33	3,2273			
Müşteri Direnci Algısı	A-İlköğretim	26	3,2308	7,169	,000	H1 Kabul A<B,D,E B>A,C C<B,D,E
	B-Lise	66	4,0556			
	C-On Lisans	38	3,3596			
	D-Lisans	422	3,7883			
	E-Yüksek Lisans/Doktora	33	4,0606			
Personel Direnci Algısı	A-İlköğretim	26	3,0481	,694	,596	H0 Kabul
	B-Lise	66	3,2500			
	C-On Lisans	38	2,8882			
	D-Lisans	422	3,1694			
	E-Yüksek Lisans/Doktora	33	3,2576			
Kalite Artışı Algısı	A-İlköğretim	26	2,2179	2,750	,028	H1 Kabul B>C
	B-Lise	66	2,6818			
	C-On Lisans	38	2,0175			
	D-Lisans	422	2,4905			
	E-Yüksek Lisans/Doktora	33	2,7172			

H0: İnovasyon algısı, eğitim durumuna göre farklılık göstermez.

H1: İnovasyon algısı, eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

İnovasyon algısı ile eğitim durumunun arasında olan ilişki için "F-Testi tablosu" incelendiğinde Krizden Çıkış Algısı ($p=0,202$),

Rekabet Avantajı Algısı ($p=0,943$), Konum Riski Algısı ($p=0,362$), Yönetim Zorluğu Algısı ($p=0,256$), Belirsizlik Algısı ($p=0,438$), Ek Maliyet Algısı ($P=0,154$), Personel Direnci Algısı ($P=0,596$) için H1 hipotezlerinin reddedildiği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Elde edilen bu sonuçlar değerlendirildiğinde Krizden Çıkış Algısı, Rekabet Avantajı Algısı, Konum Riski Algısı, Yönetim Zorluğu Algısı, Belirsizlik Algısı, Ek Maliyet Algısı, Personel Direnci Algısı kişilerin eğitim durumu açısından farklılık göstermedikleri sonucuna varılmıştır.

İnovasyon faktörlerinden; köklü değişiklik algısı($p=0,012$), müşteri direnci algısı ($p=0,000$) ve kalite artışı algısı ($p=0,028$) için H1 kabul edilmiştir ve istatistiksel anlamda "eğitim durumuna" göre farklılık göstermiştir ($P<0,05$).

4.1.12.5. İnovasyon Algısının Çalışan Pozisyonuna Göre Değişimi

Tablo-15 Çalışan Pozisyonu ile İnovasyon Algısı Arasındaki İlişki İçin F-Testi

	Düzyey	Görev Türü	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
İnovasyon Algısı	Krizden Çıkış Algısı	A-Ofis Çalışanı	427	4,3536	,888	,447	H0 Kabul
		B-Güvenlik	98	4,2755			
		C-Yönetici	10	4,1250			
		D-Diğer	50	4,3850			
	Rekabet Avantajı Algısı	A-Ofis Çalışanı	427	1,8956	1,015	,386	H0 Kabul
		B-Güvenlik	98	1,9020			
		C-Yönetici	10	2,2000			
		D-Diğer	50	2,0800			
	Konum Riski Algısı	A-Ofis Çalışanı	427	4,5878	,201	,896	H0 Kabul
		B-Güvenlik	98	4,5740			
		C-Yönetici	10	4,5000			
		D-Diğer	50	4,5500			
	Yönetim Zorluğu Algısı	A-Ofis Çalışanı	427	4,3755	2,208	,086	H0 Kabul
		B-Güvenlik	98	4,2959			
		C-Yönetici	10	3,9333			
		D-Diğer	50	4,3333			
Belirsizlik Algısı	A-Ofis Çalışanı	427	4,0968	,945	,418	H0 Kabul	
	B-Güvenlik	98	4,0442				
	C-Yönetici	10	3,7333				
	D-Diğer	50	4,0733				
Ek Maliyet Algısı	A-Ofis Çalışanı	427	4,6136	1,745	,157	H0 Kabul	
	B-Güvenlik	98	4,6020				
	C-Yönetici	10	4,2667				
	D-Diğer	50	4,5333				
Köklü Değişiklik Algısı	A-Ofis Çalışanı	427	2,9157	1,569	,196	H0 Kabul	
	B-Güvenlik	98	3,0714				
	C-Yönetici	10	3,3500				
	D-Diğer	50	3,2500				
Müşteri Direnci Algısı	A-Ofis Çalışanı	427	3,7830	5,466	,001	H1 Kabul D<A,B,C	
	B-Güvenlik	98	3,9082				
	C-Yönetici	10	4,4000				
	D-Diğer	50	3,3933				
Personel Direnci Algısı	A-Ofis Çalışanı	427	3,1628	5,337	,001	H1 Kabul D<A,B,C	
	B-Güvenlik	98	3,3214				
	C-Yönetici	10	4,0000				
	D-Diğer	50	2,6500				
Kalite Artışı Algısı	A-Ofis Çalışanı	427	2,4809	2,390	,068	H0 Kabul	
	B-Güvenlik	98	2,6020				
	C-Yönetici	10	3,0000				
	D-Diğer	50	2,1533				

H0: İnovasyon algısı, çalışan pozisyonuna göre farklılık göstermez.

H1: İnovasyon algısı, çalışan pozisyonuna göre farklılık gösterir.

Çalışan pozisyonuyla inovasyon algısı arasında olan ilişkiler için "F-Testi" tablosu incelendiğinde; "Krizden Çıkış Algısı" (p=0,447), "Rekabet Avantajı Algısı" (p=0,386), Konum Riski Algısı (p=0,896), "Yönetim Zorluğu Algısı" (p=0,086),

Belirsizlik Algısı ($p=0,418$), “Ek Maliyet Algısı” ($P=0,157$), “Köklü Değişiklik Algısı” ($P=0,196$) ve Kalite Artışı Algısı ($P=0,068$) için H1 hipotezlerinin reddedildiği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Elde edilen bu sonuçlar değerlendirildiğinde “Krizden Çıkış Algısı”, “Rekabet Avantajı Algısı”, “Konum Riski Algısı”, “Yönetim Zorluğu Algısı”, “Belirsizlik Algısı”, “Ek Maliyet Algısı”, “Köklü Değişiklik Algısı” ve “Kalite Artışı Algısı” çalışanların pozisyonuna göre farklılık göstermemiştir.

İnovasyon faktörlerinden; müşteri direnci algısı ($p=0,001$) ve personel direnci algısı ($p=0,001$) için H1 kabul edilmiş ve çalışanların görev çeşitlerine göre farklılık tespit edilmiştir ($P<0,05$).



4.1.12.6. İnovasyon Algısının Hizmet Yılına Göre Değişimi

Tablo-16Hizmet Yılıyla İnovasyon Algısı Arasındaki Karşılaştırma İçin F-Testi

Düzy	Hizmet Yılı	N	Ort.	F		Hipotez/ Post Hoc
				Değeri	p Değeri	
Krizden Çıkış Algısı	A-1-4 Yıl	75	4,4200	1,528	,192	H0 Kabul
	B-5-8 Yıl	235	4,2638			
	C-9-12 Yıl	97	4,3943			
	D-13-16 Yıl	156	4,3688			
	E-17 Yıl ve Uzeri	22	4,4205			
Rekabet Avantajı Algısı	A-1-4 Yıl	75	1,9573	,630	,641	H0 Kabul
	B-5-8 Yıl	235	1,9200			
	C-9-12 Yıl	97	1,9691			
	D-13-16 Yıl	156	1,9000			
	E-17 Yıl ve Uzeri	22	1,6545			
Konum Riski Algısı	A-1-4 Yıl	75	4,6300	,551	,698	H0 Kabul
	B-5-8 Yıl	235	4,5511			
	C-9-12 Yıl	97	4,5747			
	D-13-16 Yıl	156	4,5978			
	E-17 Yıl ve Uzeri	22	4,6364			
Yönetim Zorluğu Algısı	A-1-4 Yıl	75	4,3600	,846	,496	H0 Kabul
	B-5-8 Yıl	235	4,3730			
	C-9-12 Yıl	97	4,4089			
	D-13-16 Yıl	156	4,2885			
	E-17 Yıl ve Uzeri	22	4,2727			
Belirsizlik Algısı	A-1-4 Yıl	75	4,1556	2,120	,077	H0 Kabul
	B-5-8 Yıl	235	4,0865			
	C-9-12 Yıl	97	4,1100			
	D-13-16 Yıl	156	3,9722			
	E-17 Yıl ve Uzeri	22	4,3788			
Ek Maliyet Algısı	A-1-4 Yıl	75	4,6311	1,648	,161	H0 Kabul
	B-5-8 Yıl	235	4,5830			
	C-9-12 Yıl	97	4,5842			
	D-13-16 Yıl	156	4,6496			
	E-17 Yıl ve Uzeri	22	4,3636			
Köklü Değişiklik Algısı	A-1-4 Yıl	75	2,4367	4,562	,001	H1 Kabul A<B,C,D
	B-5-8 Yıl	235	3,0617			
	C-9-12 Yıl	97	2,9845			
	D-13-16 Yıl	156	3,1394			
	E-17 Yıl ve Uzeri	22	2,7500			
Müşteri Direnci Algısı	A-1-4 Yıl	75	3,7644	3,940	,004	H1 Kabul E<A,B,D,E
	B-5-8 Yıl	235	3,7901			
	C-9-12 Yıl	97	3,8144			
	D-13-16 Yıl	156	3,8568			
	E-17 Yıl ve Uzeri	22	3,0808			
Personel Direnci Algısı	A-1-4 Yıl	75	3,2133	1,283	,275	H0 Kabul
	B-5-8 Yıl	235	3,1915			
	C-9-12 Yıl	97	3,2113			
	D-13-16 Yıl	156	3,1314			
	E-17 Yıl ve Uzeri	22	2,6136			
Kalite Artışı Algısı	A-1-4 Yıl	75	2,2311	1,295	,271	H0 Kabul
	B-5-8 Yıl	235	2,5220			
	C-9-12 Yıl	97	2,6151			
	D-13-16 Yıl	156	2,4658			
	E-17 Yıl ve Uzeri	22	2,4394			

H0: İnovasyon algısı, hizmet yılına göre farklılık göstermez.

H1: İnovasyon algısı, hizmet yılına göre farklılık gösterir.

İnovasyon algısı boyutlarından, hizmet yılıyla inovasyon algısı arasında olan ilişkiler için "f-testi" tablosu incelendiğinde krizden çıkış algısı ($p=0,192$), rekabet avantajı algısı ($p=0,641$), konum riski algısı ($p=0,698$), yönetim zorluğu algısı ($p=0,496$), belirsizlik algısı ($p=0,077$), ek maliyet algısı ($p=0,161$), personel direnci algısı ($p=0,275$), kalite artışı algısı ($P=0,271$) için H1 hipotezlerinin reddedildiği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Elde edilen bu sonuçlar değerlendirildiğinde krizden çıkış algısı, rekabet avantajı algısı, konum riski algısı, yönetim zorluğu algısı, belirsizlik algısı, ek maliyet algısı, personel direnci algısı ve kalite artışı algısı bireylerin "hizmet yılına" göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

İnovasyon algısı boyutlarından; köklü değişiklik algısı ($p=0,001$), müşteri direnci algısı ($p=0,004$) için h1 kabul edilmiştir ve istatistiksel anlamda hizmet yılına göre farklar saptanmıştır ($P<0,05$).

Yapılmış olan analizdeki sonuçlar değerlendirildiğinde; inovasyon faktörlerinden "köklü değişiklik algısı" ve "müşteri direnci algısı" bireylerin "hizmet yılına" göre farklılık göstermiştir. Gruplar arasında olan farklar için ortalamalar karşılaştırıldığında 1-4 yıl arasında hizmet süresi olan kişilerin "köklü değişiklik algısı" 5-8 yıl, 9-12 yıl ve 13-16 yıl arasında hizmet süresi olan kişilere göre daha düşük seviyede olmuştur. Bununla birlikte 17 sene ve fazlası hizmet süresine sahip kişilerin "müşteri direnci algısı" 1-4 yıl, 5-8 yıl, 9-12 yıl ve 13-16 yıl arasında hizmet süresi olan kişilere göre daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

4.1.12.7. İşletme Performansının Cinsiyete Göre Değişimi

Tablo-17Cinsiyetle İşletme Performansı Arasındaki Karşılaştırma İçin t-testi

Düzye	Cinsiyet	N	Ort.	t Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc	
İşletme Performansı	Rekabet	Kadın	291	3,5395	2,331	,020	H1 Kabul
		Erkek	294	3,3220			
	Finansal Performans	Kadın	291	2,3333	4,647	,000	H1 Kabul
		Erkek	294	1,9447			
	Hizmet Kalitesi	Kadın	291	4,6176	1,066	,287	H0 Kabul
		Erkek	294	4,5821			
	Esneklik	Kadın	291	4,3356	-,618	,537	H0 Kabul
		Erkek	294	4,3662			
	Kaynak Kullanımı	Kadın	291	4,7517	1,575	,116	H0 Kabul
		Erkek	294	4,7007			

H0: İşletme performansı, cinsiyete göre farklılık göstermez.

H1: İşletme performansı, cinsiyete göre farklılık gösterir.

İşletme performansı ile cinsiyetin arasındaki karşılaştırma için t-testi tablosu sonuçlarına göre; "hizmet kalitesi" ($p=0,287$), "esneklik" ($p=0,537$) ve "kaynak kullanımı" ($p=0,116$) için H0 kabul edilmiştir ($p>0,05$). Elde edilen bu sonuçlar değerlendirildiğinde, işletmelerin "hizmet kalitesi", "esneklik" ve "kaynak kullanımı" verimliliği, bireylerin cinsiyetine göre farklılık göstermemektedir.

Rekabet ($P=0,020$) ve Finansal Performans ($P=0,000$) için H1 kabul edilmiş ve cinsiyete göre bir farklılık göstermiştir ($P<0,05$).

4.1.12.8. İşletme Performansının Medeni Hale Göre Değişimi

Tablo-18 Medeni Halle İşletme Performansı Arasındaki Karşılaştırma İçin t-testi

Düzye	Medeni Hal	N	Ort.	t Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc	
İşletme Performansı	Rekabet	Evli	226	3,5324	1,735	,083	H0 Kabul
		Bekâr	359	3,3658			
	Finansal Performans	Evli	226	2,1128	-,470	,639	H0 Kabul
		Bekâr	359	2,1539			
	Hizmet Kalitesi	Evli	226	4,6075	,367	,713	H0 Kabul
		Bekâr	359	4,5949			
	Esneklik	Evli	226	4,3260	-,803	,422	H0 Kabul
		Bekâr	359	4,3668			
	Kaynak Kullanımı	Evli	226	4,7456	,954	,341	H0 Kabul
		Bekâr	359	4,7138			

H0: İşletme performansı, medeni hale göre farklılık göstermez.

H1: İşletme performansı, medeni hale göre farklılık gösterir.

İşletme performansı ile medeni halin arasındaki karşılaştırma için t-testi tablosu incelendiğinde; "rekabet" ($p=0,083$), "finansal performans" ($p=0,639$), "hizmet kalitesi" ($p=0,713$), "esneklik" ($p=0,422$) ve "kaynak kullanımı" ($p=0,341$) için H1 hipotezlerinin reddedildiği saptanmıştır ($p>0,05$).

4.1.12.9. İşletme Performansının Yaşa Göre Değişimi

Tablo-19 İşletme Performansı ve Yaş Analizi İçin F-Testi

Düzyey	Yaş	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc	
İşletme Performansı	Rekabet	A-19-25 Yaş	27	3,3086	4,841	,002	H1 Kabul B>D
		B-26-32 Yaş	246	3,6179			
		C-33-39 Yaş	149	3,4004			
		D-40 Yaş ve Üzeri	163	3,1943			
	Finansal Performans	A-19-25 Yaş	27	2,5926	2,403	,067	H0 Kabul
		B-26-32 Yaş	246	2,0864			
		C-33-39 Yaş	149	2,2081			
		D-40 Yaş ve Üzeri	163	2,0767			
	Hizmet Kalitesi	A-19-25 Yaş	27	4,6296	,164	,920	H0 Kabul
		B-26-32 Yaş	246	4,5883			
		C-33-39 Yaş	149	4,6002			
		D-40 Yaş ve Üzeri	163	4,6117			
	Esneklik	A-19-25 Yaş	27	4,3210	1,363	,253	H0 Kabul
		B-26-32 Yaş	246	4,3794			
		C-33-39 Yaş	149	4,3937			
		D-40 Yaş ve Üzeri	163	4,2740			
	Kaynak Kullanımı	A-19-25 Yaş	27	4,7500	,520	,669	H0 Kabul
		B-26-32 Yaş	246	4,7124			
		C-33-39 Yaş	149	4,7114			
		D-40 Yaş ve Üzeri	163	4,7561			

H0: İşletme performansı, yaşa göre farklılık göstermez.

H1: İşletme performansı, yaşa göre farklılık gösterir.

İşletme performansı ile yaş arasındaki karşılaştırma için F-Testi için tablo incelendiğinde "Finansal Performans" (P=0,067), "Hizmet Kalitesi" (p=0,920), "Esneklik" (p=0,253) ve "Kaynak Kullanımı" (p=0,669) için H1 hipotezlerinin reddedildiği tespit edilmiştir (p>0,05).. Gruplar arasındaki farklarla ilgili ortalamaların incelenmesi sonucunda; 26-32 yaş arasında olan bireylerin Rekabet Algısının 40 yaşın üzerindeki bireylere göre daha fazla olmuştur.

Elde edilen bu sonuçlar değerlendirildiğinde işletme performansı boyutlarından; "finansal performans", "hizmet kalitesi", "esneklik ve kaynak kullanımı" bireylerin yaşına göre farklılık göstermemektedir.

İşletme performansı boyutlarından; rekabet (P=0,002) için H1 kabul edilmiş ve farklılık tespit edilmiştir (P<0,05).

4.1.12.10. İşletme Performansının Eğitim Durumuna Göre Değişimi

Tablo-20Eğitim Durumuyla İşletme Performansı Arasındaki Karşılaştırma İçin F-Testi

	Düzyey	Eğitim Durumu	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
İşletme Performansı	Rekabet	A-İlköğretim	26	3,0128	1,554	,185	H0 Kabul
		B-Lise	66	3,5758			
		C-On Lisans	38	3,2807			
		D-Lisans	422	3,4589			
		E-Yüksek Lisans/Doktora	33	3,2727			
	Finansal Performans	A-İlköğretim	26	2,4038	2,139	,075	H0 Kabul
		B-Lise	66	2,0833			
		C-On Lisans	38	1,7500			
		D-Lisans	422	2,1759			
		E-Yüksek Lisans/Doktora	33	2,0000			
	Hizmet Kalitesi	A-İlköğretim	26	4,6758	1,545	,188	H0 Kabul
		B-Lise	66	4,5260			
		C-On Lisans	38	4,6579			
		D-Lisans	422	4,5934			
		E-Yüksek Lisans/Doktora	33	4,7013			
	Esneklik	A-İlköğretim	26	4,6026	2,586	,036	H1 Kabul A>E
		B-Lise	66	4,2727			
		C-On Lisans	38	4,2368			
		D-Lisans	422	4,3712			
		E-Yüksek Lisans/Doktora	33	4,1818			
Kaynak Kullanımı	A-İlköğretim	26	4,8654	1,018	,397	H0 Kabul	
	B-Lise	66	4,7386				
	C-On Lisans	38	4,6776				
	D-Lisans	422	4,7192				
	E-Yüksek Lisans/Doktora	33	4,7348				

H0: İşletme performansı, eğitim durumuna göre farklılık göstermez.

H1: İşletme performansı, eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

Eğitim durumuyla işletme performansının arasında olan ilişki için "F-Testi" tablosu incelendiğinde; "rekabet" ($p=0,185$), "finansal performans" ($p=0,075$), "hizmet kalitesi" ($p=0,188$), ve "kaynak kullanımı" ($p=0,397$) için H1 hipotezlerinin reddedildiği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Ulaşılan sonuçlar değerlendirildiğinde rekabet, kaynak kullanımı, esneklik, hizmet kalitesi ve finansal performans bireylerin eğitim durumuna göre farklılık göstermemiştir.

İşletme performansı boyutlarından; esneklik ($p=0,036$) için H1 kabul edilmiştir ve istatistiksel anlamda, eğitim durumuna göre farklılık göstermiştir ($P<0,05$).

4.1.12.11. İşletme Performansının Çalışan Pozisyonuna Göre Değişimi

Tablo-21 Çalışan Pozisyonuyla İşletme Performansı Arasındaki Karşılaştırma İçin F-Testi

Düzye	Görev Türü	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
Rekabet	A-Ofis Çalışanı	427	3,4403	4,521	,004	H1 Kabul D<A,B,C
	B-Güvenlik	98	3,5204			
	C-Yönetici	10	4,2667			
	D-Diğeri	50	3,0000			
Finansal Performans	A-Ofis Çalışanı	427	2,1546	3,179	,024	H1 Kabul D<B
	B-Güvenlik	98	2,2857			
	C-Yönetici	10	1,8000			
	D-Diğeri	50	1,7750			
Hizmet Kalitesi	A-Ofis Çalışanı	427	4,6066	,589	,622	H0 Kabul
	B-Güvenlik	98	4,5816			
	C-Yönetici	10	4,7143			
	D-Diğeri	50	4,5543			
Esneklik	A-Ofis Çalışanı	427	4,3544	,109	,955	H0 Kabul
	B-Güvenlik	98	4,3231			
	C-Yönetici	10	4,4000			
	D-Diğeri	50	4,3667			
Kaynak Kullanımı	A-Ofis Çalışanı	427	4,7207	,503	,681	H0 Kabul
	B-Güvenlik	98	4,7474			
	C-Yönetici	10	4,8500			
	D-Diğeri	50	4,7050			

H0: İşletme performansı, pozisyona göre farklılık göstermez.

H1: İşletme performansı, pozisyona göre farklılık gösterir.

Çalışan pozisyonu ile işletme performansı arasındaki ilişki için F-Testi incelendiğinde "Hizmet Kalitesi" ($p=0,622$), "Esneklik" ($p=0,955$) ve "Kaynak Kullanımı" ($p=0,681$) için H1 hipotezlerinin reddedildiği sonucuna varılmıştır ($p>0,05$). Ulaşılan bu sonuçlar değerlendirildiğinde Kaynak Kullanımı, Esneklik ve Hizmet Kalitesi bireylerin çalışan görev türüne göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

İşletme performansı boyutlarından; rekabet ($p=0,004$) ve finansal performans ($P=0,024$) için H1 kabul edilmiştir ve istatistiksel anlamda çalışanların görev çeşitlerine göre farklılık göstermiştir ($P<0,05$).

4.1.12.12. İşletme Performansının Hizmet Yılına Göre Değişimi

Tablo-22 Hizmet Yılı ile İşletme Performansı Arasındaki Karşılaştırma İçin F-Testi

	Düzy	Hizmet Yılı	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
İşletme Performansı	Rekabet	A-1-4 Yıl	75	3,7067	6,810	,000	H1 Kabul E<A,B,C,D
		B-5-8 Yıl	235	3,5645			
		C-9-12 Yıl	97	3,3230			
		D-13-16 Yıl	156	3,2949			
		E-17 Yıl ve Uzeri	22	2,4848			
	Finansal Performans	A-1-4 Yıl	75	2,2067	,466	,760	H0 Kabul
		B-5-8 Yıl	235	2,0691			
		C-9-12 Yıl	97	2,1985			
		D-13-16 Yıl	156	2,1699			
		E-17 Yıl ve Uzeri	22	2,1477			
	Hizmet Kalitesi	A-1-4 Yıl	75	4,5943	,442	,778	H0 Kabul
		B-5-8 Yıl	235	4,6067			
		C-9-12 Yıl	97	4,5552			
		D-13-16 Yıl	156	4,6218			
		E-17 Yıl ve Uzeri	22	4,5844			
	Esneklik	A-1-4 Yıl	75	4,3956	,777	,540	H0 Kabul
		B-5-8 Yıl	235	4,3745			
		C-9-12 Yıl	97	4,3780			
		D-13-16 Yıl	156	4,2821			
		E-17 Yıl ve Uzeri	22	4,3182			
Kaynak Kullanımı	A-1-4 Yıl	75	4,7600	1,455	,214	H0 Kabul	
	B-5-8 Yıl	235	4,7106				
	C-9-12 Yıl	97	4,6598				
	D-13-16 Yıl	156	4,7708				
	E-17 Yıl ve Uzeri	22	4,7500				

H0: İşletme performansı, hizmet yılına göre farklılık göstermez.

H1: İşletme performansı, hizmet yılına göre farklılık gösterir.

Hizmet yılıyla işletme performansı arasında olan ilişki için "F-Testi" tablosu incelendiğinde "Finansal Performans" ($P=0,760$), "Hizmet Kalitesi" ($p=0,778$), "Esneklik" ($p=0,540$) ve "Kaynak Kullanımı" ($p=0,214$) için H1 hipotezlerinin reddildiği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Ulaşılan sonuçlar değerlendirildiğinde "finansal performans", "hizmet kalitesi", "esneklik" ve "kaynak kullanımı" bireylerin hizmet yılına göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Rekabet ($P=0,000$) için H1 kabul edilmiştir ve istatistiksel anlamda hizmet yılına göre farklılık göstermiştir ($P<0,05$).

4.1.13. Korelasyon Analizi

"Korelasyon analizi", iki değişkenin arasında doğrusal anlamda bir ilişkinin varlığını belirlemek için kullanılan bir istatistiksel yöntemlerden biridir. Bu yöntem ile değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve şiddeti korelasyon katsayı değerine bakılarak belirlenebilir. Korelasyon katsayısı "r" ile gösterilmekte, sayısal değeri "-1" ve "+1" arasında değer almaktadır. Korelasyonun katsayısındaki sayısal değerin büyüklüğünün mutlak değer olarak 1'e yaklaşması, iki değişkenin doğrusal ilişkisinin arttığını; 0'a yaklaşmasıysa, iki değişkenin doğrusal ilişkisinin azaldığı anlamına gelmektedir. "Korelasyon katsayısı" "negatif (-) değer" alması, değişkenlerin arasında olan değişmenin zıt yönlü; "pozitif (+) değer" alması ise değişkenlerin arasındaki değişmenin aynı yönlü olduğunu göstermektedir.

Tablo-23Korelasyon Değerlerinin Aralığı

Değer Aralığı	İlişki Büyüklüğü
$-0,2 < r < 0,2$ veya $r < 0,2$	Çok Zayıf
$-0,4 < r < -0,2$ veya $0,2 < r < 0,4$	Zayıf
$-0,6 < r < -0,4$ veya $0,4 < r < 0,6$	Orta
$-0,8 < r < -0,6$ veya $0,6 < r < 0,8$	Yüksek
$-1 < r < -0,8$ veya $0,8 < r < 1$	Çok Yüksek

Korelasyon katsayısı ile değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve büyüklüğü belirlenebilse bile bu değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisinden söz edilememektedir. Yani hangi değişkenin hangisini etkilediği yönünde bir yorum yapmaktan kaçınılmalıdır.

Tablo-24Korelasyon Analizi

	Krizden Çıkış Algısı	Rekabet Avantajı Algısı	Konum Riski Algısı	Yönetim Zorluğu Algısı	Belirsizlik Algısı	Ek Maliyet Algısı	Köklü Değişiklik Algısı	Müşteri Direnci Algısı	Personel Direnci Algısı	Kalite Artışı Algısı	Rekabet	Finansal Performans	Hizmet Kalitesi	Esneklik	Kaynak Kullanımı
Krizden Çıkış Algısı	1														
Rekabet Avantajı Algısı	,252**	1													
Konum Riski Algısı	,560**	-,301**	1												
Yönetim Zorluğu Algısı	,409**	-,208**	,340**	1											
Belirsizlik Algısı	,404**	-,195**	,323**	,483**	1										
Ek Maliyet Algısı	,385**	-,315**	,457**	,360**	,294**	1									
Köklü Değişiklik Algısı	,034	,064	-,013	,038	,032	,004	1								
Müşteri Direnci Algısı	,022	-,010	-,012	,009	-,006	-,027	,264**	1							
Personel Direnci Algısı	,048	,006	,040	,040	,018	-,002	,155**	,320**	1						
Kalite Artışı Algısı	,058	-,027	,055	,037	,034	,004	,127**	,175**	,637**	1					
Rekabet	-,064	-,085*	-,060	-,033	-,052	-,004	,022	,288**	-,009	,011	1				
Finansal Performans	,073	,081*	,012	,065	,029	,021	,107**	,069	,496**	,331*	-,454**	1			
Hizmet Kalitesi	,302**	-,403**	,311**	,183**	,145**	,373**	,056	,009	,021	,075	,046	-,016	1		
Esneklik	,322**	-,181**	,282**	,602**	,300**	,249**	,044	,019	,034	-,005	-,001	,054	,224**	1	
Kaynak Kullanımı	,233**	-,374**	,280**	,240**	,117**	,281**	-,025	,045	,076	,127*	,048	,027	,379**	,258**	1

Korelasyon katsayısının değerleri hesaplanarak, "korelasyon analizi" tablosu oluşturulmuştur. Tablo incelendiğinde; en yüksek katsayı değeri esneklik ve yönetim zorluğu arasında ($r=0,602$) olmuştur. Söz konusu değere bakılarak, esneklik ile yönetim zorluğu arasında "pozitif yönlü" ve "yüksek düzeyli" bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte Krizden Çıkış Algısı ve Konum Riski Algısı arasında olan korelasyonun değeri ($r=0,560$) incelendiğinde; değişkenler arasında "pozitif yönlü" ve "orta düzey" ilişkiler olmuştur. Değişkenlerin arasında katsayı değerinin en düşük olduğu ilişkiyse $r=-0,001$ korelasyon katsayısıyla rekabet ve esneklik arasında olmaktadır.

Yapılmış olan "korelasyon analizi"ndeki korelasyon katsayıları değerlendirildiğinde değişkenler arasında genellikle ilişki olmuştur. Bundan dolayı değişkenler arasında olan ilişkilerin büyüklüğünü ve yönünü daha ayrıntılı incelemek için "regresyon analizi" sonuçlarının da incelenebilmesi gerekmektedir.

4.1.14. "Regresyon Analizi" ile İnovasyon Boyutları ve İşletme Performansı Boyutlarının Karşılaştırması

Regresyon analizi bir veya birden fazla değişkenin arasındaki doğrusal ilişkileri inceleyen istatistiksel bir yöntemdir. Bu yöntem ile bir bağımlı değişken üzerinde etkileri bulunan bağımsız değişken veya değişkenlerin varlıkları belirlenebilmektedir. Regresyon analizi sonucunda bağımlı değişkenle ilişkili olduğu tespit edilen bağımsız değişkenler ile bir denklem kurulur ve bu denkleme regresyon denklemi adı verilir. Regresyon denklemi; $Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \epsilon_i$ olarak ifade edilmektedir. Burada "X_i" bağımsız değişken, "Y" bağımlı değişken, " β_i " bağımsız değişkenin katsayısını, " ϵ_i " ise bağımlı değişkenle ilgili hata terimini ve " β_0 " sabit katsayının değerini göstermektedir. Hata terimleri toplamı "0" dır.

İnovasyon Algısının, İşletme Performansına Etkisi

Tablo-25 İnovasyon Algısının, İşletme Performansına Etkisi İçin Regresyon Analizi Tablosu

	İşletme Performansı									
	Rekabet		Finans I Performansı		Hizmet Kalitesi		Esneklik		Kaynak Kullanımı	
	β	P	β	P	β	P	β	P	β	P
Sabit	3,502	,000	,271	,598	3,544	,000	1,449	,000	3,807	,000
Krizden Çıkış Algısı	-,106	,248	,119	,116	,079	,008	,059	,144	,023	,433
Rekabet Avantajı Algısı	-,137	,013	,112	,013	-,136	,000	-,029	,238	-,127	,000
Konum Riski Algısı	-,130	,280	-,103	,300	,059	,128	,072	,177	,083	,035
Yönetim Zorluğu Algısı	-,009	,923	,075	,316	-,008	,775	,566	,000	,085	,004
Belirsizlik Algısı	-,053	,471	-,011	,856	-,027	,265	-,016	,623	-,046	,060
Ek Maliyet Algısı	,065	,520	,059	,481	,168	,000	-,012	,783	,083	,013
Köklü Değişiklik Algısı	-,038	,303	,035	,247	,023	,044	,012	,455	-,010	,413
Müşteri Direnci Algısı	,420	,000	-,124	,005	-,004	,811	,002	,929	,016	,374
Personel Direnci Algısı	-,125	,013	,433	,000	-,014	,397	,021	,352	-,004	,830
Kalite Artışı Algısı	,046	,355	,019	,640	,026	,105	-,033	,144	,039	,019

H0: Çalışanların inovasyon uygulamalarına yönelik algısının, işletme performansına etkisi yoktur.

H1: Çalışanların inovasyon uygulamalarına yönelik algısının, işletme performansına etkisi vardır.

Bu kısımda yapılan regresyon analizi sonucunda inovasyon boyutlarından; (Krizden Çıkış Algısı, Rekabet Avantajı Algısı, Konum Riski Algısı, Yönetim Zorluğu

Algısı, Belirsizlik Algısı, Ek Maliyet Algısı, Köklü Değişiklik Algısı, Müşteri Direnci Algısı, Personel Direnci Algısı, Kalite Artışı algısı)'nın; işletme performansı boyutlarını; (Rekabet, Finans Performansı, Hizmet Kalitesi, Esneklik, Kaynak Kullanım) istatistiksel anlamda anlamlı seviyede etkileyip etkilemediği analizlerine aşağıda yer verilmiştir.

4.1.14.1. İnovasyon Boyutları ve Rekabet için Regresyon Analizi

Yapılan regresyon analizi sonucunda inovasyon boyutlarından;krizden çıkış algısı (p=0,248), konum riski algısı (p=0,280), yönetim zorluğu algısı (p=0,923), belirsizlik algısı (p=0,471), ek maliyet algısı (p=0,520), köklü değişiklik algısı (p=0,303) ve kalite artışı algısının (p=0,355); istatistiksel anlamda rekabeti anlamlı seviyede etkilemediği sonucuna varılmıştır (p>0,05).

İnovasyon boyutlarından; "rekabet avantajı algısı" (p=0,013), "müşteri direnci algısı" (p=0,000) ve "personel direnci algısı" (p=0,013) istatistiksel olarak rekabeti anlamlı seviyede etkilemiştir(p<0,05). Bu bakımdan söz konusu değişkenlerin oluşturulacak regresyon denklemi modeli"ne alınması gerekmektedir.

" $Y = \beta_0 + \beta_i X_i$ " olarak kurulan denklemde, aralarında bulunan ilişkinin anlamlı olduğu belirlenen seviye sayısı "iki" olduğundan "i=3" olarak alınmaktadır. Diğer bir ifadeyle, söz konusu denklem; " $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$ " olarak gösterilmektedir. Bu denklemde kullanılmış olan sembollerin karşılık ve anlamları aşağıda yer alan "regresyon sembollerinin karşılıkları" tablosunda verilmektedir.

Tablo-26 "Regresyon Sembollerinin Karşılıkları"

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Rekabet
X ₁	Bağımsız Değişken	Rekabet Avantajı Algısı
X ₂	Bağımsız Değişken	Müşteri Direnci Algısı
X ₃	Bağımsız Değişken	Personel Direnci Algısı
β_0	Sabit Katsayı	3,502(Tablodaki B değerlerinden)
$\beta_1, \beta_2, \beta_3$	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	-0,137; 0,420; -0,125

Tablodan elde edilen değerler ve sembol karşılıkları regresyon denkleminde yerine konulduğu zaman denklemin son hali şu şekilde olacaktır;

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Rekabet = 3,502 -0,137Rekabet Avantajı Algısı + 0,420 Müşteri Direnci Algısı - 0,125 Personel Direnci Algısı

Yapılan "regresyon analizi" sonucunda edinilen denkleme göre; rekabet avantajı algısının, rekabet üzerinde negatif bir etkisi vardır. Rekabet avantajı algısı bir birim arttığında, rekabet 0,137 birim azalmaktadır. Yani rekabet avantajı algısının rekabet üzerinde %13,7 oranında negatif yönlü bir etkisi vardır. Benzer şekilde, personel direnci algısının, rekabet üzerinde negatif bir etkisi vardır. Personel direnci algısı bir birim arttığında, rekabet 0,125 birim azalmaktadır. Yani personel direnci algısının rekabet üzerinde %12,5 oranında "negatif yönlü" etkisi bulunmaktadır. Ancak müşteri direnci algısının rekabet üzerinde "pozitif yönlü" bir etkisi olmuştur. Müşteri direnci algısı bir birim arttığında, rekabet 0,420 birim artmaktadır. Yani müşteri direnci algısının, rekabet üzerinde %42,0 oranında "pozitif yönlü" etkisi bulunmaktadır.

4.1.14.2. İnovasyon Boyutları ve Finans I Performansı için Regresyon Analizi

Yapılan regresyon analizi sonucunda inovasyon boyutlarından; krizden çıkış algısı (p=0,116), konum riski algısı (p=0,300), yönetim zorluğu algısı (p=0,316), belirsizlik algısı (p=0,856), ek maliyet algısı (p=0,481), köklü değişiklik algısı (p=0,247) ve kalite artışı algısının (p=0,640) istatistiksel anlamda; finansal performansı anlamlı seviyede etkilemediği sonucuna varılmıştır (p>0,05).

İnovasyon boyutlarından; "rekabet avantajı algısı" (p=0,013), "müşteri direnci algısı" (p=0,005) ve "personel direnci algısı" (p=0,000) istatistiksel anlamda; finansal performansa anlamlı seviyede etki ettiği tespit edilmiştir (p<0,05). Böylece söz konusu değişkenlerin, kurulan "regresyon denklemi modeli"ne alınması gerekmektedir. Tablodan edinilen beta değerleri ile kurulacak regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Finansal Performans = 0,112 Rekabet Avantajı Algısı - 0,124 Müşteri Direnci Algısı + 0,433 Personel Direnci Algısı

Yapılan "regresyon analizi" sonucuyla edinilen denkleme göre, rekabet avantajı algısının rekabet üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Rekabet avantajı algısı bir birim arttığında finansal performans da 0,112 birim artmaktadır. Yani rekabet avantajı algısının finansal performans üzerinde %11,2 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır. Benzer şekilde personel direnci algısının finansal performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Personel direnci algısı bir birim arttığında "finansal

performans" 0,433 birim artmaktadır. Yani personel direnci algısının finansal performans üzerinde %43,3 oranında "pozitif yönlü" bir etkisi bulunmaktadır. Ancak müşteri direnci algısının finansal performans üzerinde "negatif yönlü" bir etkisi bulunmaktadır. Müşteri direnci algısı bir birim arttığında "finansal performans" 0,124 birim azalmaktadır. Yani müşteri direnci algısının rekabet üzerinde %12,4 oranında "pozitif yönlü" bir etkisi bulunmaktadır.

4.1.14.3. İnovasyon Boyutları ve Hizmet Kalitesi için Regresyon Analizi

Yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde inovasyon boyutlarından; "konum riski algısı" (p=0,128), "yönetim zorluğu algısı" (p=0,775), "belirsizlik algısı" (p=0,265), "müşteri direnci algısı" (p=0,811), "personel direnci algısı" (p=0,397) ve "kalite artışı algısı" (p=0,105); istatistiksel anlamda "hizmet kalitesini" anlamlı seviyede etkilemediği tespit edilmiştir (p>0,05).

İnovasyon boyutlarından; krizden çıkış algısı (p=0,008), rekabet avantajı algısı (p=0,000), ek maliyet algısı (p=0,000) ve köklü değişiklik algısı (p=0,044) istatistiksel anlamda hizmet kalitesini anlamlı seviyede etkilediği tespit edilmiştir (p<0,05). Bu bakımdan "regresyon denklemleri modeli" uygulamasına karar verilmiştir. Tabloda elde edilen beta değerleri ile kurulacak regresyon denklemleri aşağıdaki gibidir.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

Hizmet Kalitesi = 3,544 + 0,079 Krizden Çıkış Algısı - 0,136 Rekabet Avantajı Algısı + 0,168 Ek Maliyet Algısı + 0,023 Köklü Değişiklik Algısı

Yapılan "regresyon analizi" denklemlerine göre; krizden çıkış algısının hizmet kalitesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Krizden çıkış algısı bir birim arttığında hizmet kalitesi de 0,079 birim artmaktadır. Yani krizden çıkış algısının hizmet kalitesi üzerinde %7,9 oranında "pozitif yönlü" bir etkisi bulunmaktadır. Rekabet avantajı algısının hizmet kalitesi üzerinde negatif bir etkisi vardır. Rekabet avantajı algısı bir birim arttığında hizmet kalitesinin 0,136 birim azalmaktadır. Yani rekabet avantajı algısının hizmet kalitesi üzerinde %13,6 oranında "negatif yönlü" bir etkisi bulunmaktadır. Ayrıca ek maliyet algısının hizmet kalitesi üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Ek maliyet algısı bir birim arttığında hizmet kalitesi 0,168 birim artmaktadır. Yani ek maliyet algısının hizmet kalitesi üzerinde %16,8 oranında "pozitif yönlü" bir etkisi bulunmaktadır. Duruma ek olarak köklü değişiklik algısının hizmet kalitesi pozitif bir etkisi vardır. Köklü değişiklik algısı bir birim arttığında hizmet kalitesi 0,023

birim artmaktadır. Yani köklü değişiklik algısının hizmet kalitesi üzerinde %2,3 oranında "pozitif yönlü" bir etkisi bulunmaktadır.

4.1.14.4. İnovasyon Boyutları ve Esneklik için Regresyon Analizi

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde inovasyon boyutlarından; “krizden çıkış algısı” (p=0,144), “rekabet avantajı algısı” (p=0,238), “konum riski algısı” (p=0,177), “belirsizlik algısı” (p=0,623), “ek maliyet algısı” (p=0,783), “köklü değişiklik algısı” (p=0,455), “müşteri direnci algısı” (p=0,929), “personel direnci algısı” (p=0,352) ve “kalite artışı algısı” (p=0,144); istatistiksel anlamda “esnekliği” anlamlı seviyede etkilemediği sonucuna varılmıştır (p>0,05).

İnovasyon boyutlarından; “yönetim Zorluğu Algısı” (p=0,000), ve istatistiksel anlamda esnekliği anlamlı seviyede etkilediği tespit edilmiştir. (p<0,05). Bu bakımdan “regresyon denklemi modeli” uygulamasına karar verilmiştir. Tablodan edinilen beta değerleri ile kurulacak regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1$$

$$\text{Esneklik} = 1,449 + 0,566 \text{ Yönetim Zorluğu Algısı}$$

Yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen denkleme göre yönetim zorluğu algısının esneklik üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Yönetim zorluğu algısı bir birim arttığında esneklik de 0,566 birim artmaktadır. Yani yönetim zorluğu algısının esneklik üzerinde %56,6 oranında "pozitif yönlü" etkisi bulunmaktadır.

4.1.14.5. İnovasyon Boyutları ve Kaynak Kullanımı için Regresyon Analizi

Yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde inovasyon boyutlarından; “krizden çıkış algısı” (p=0,433), “belirsizlik algısı” (p=0,060), “köklü değişiklik algısı” (p=0,413), “müşteri direnci algısı” (p=0,374), “personel direnci algısı” (p=0,830) ve istatistiksel olarak “kaynak kullanımını” anlamlı seviyede etkilemediği saptanmıştır (p>0,05).

İnovasyon boyutlarından; “rekabet avantajı algısı” (p=0,000), “konum riski algısı” (p=0,035), “yönetim zorluğu algısı” (p=0,004), “ek maliyet algısı” (p=0,013) ve “kalite artışı algısı” (p=0,019) istatistiksel anlamda “kaynak kullanımını” anlamlı seviyede etkilediği tespit edilmiştir (p<0,05). Bu bakımdan söz konusu değişkenlerin oluşturulacak "regresyon denklemi modeline" alınması gerekmektedir. Tablodan edinilen beta değerleri ile kurulacak regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

Kaynak Kullanımı = 3,807-0,127 Rekabet Avantajı Algısı + 0,083 Konum Riski Algısı + 0,085 Yönetim Zorluğu Algısı + 0,083 Ek Maliyet Algısı + 0,039 Kalite Artışı Algısı

Yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; “rekabet avantajı algısı”, “konum riski algısı”, “yönetim zorluğu algısı”, “ek maliyet algısı” ve “kalite artışı algısı” istatistiksel olarak “kaynak kullanımını” anlamlı seviyede etkilediği saptanmıştır.

Yapılan "regresyon analizi" sonucunda edinilen denkleme göre; inovasyon boyutlarından; rekabet avantajı algısının hizmet kalitesi üzerinde negatif bir etkisi vardır. rekabet avantajı algısı bir birim arttığında "kaynak kullanımı" 0,127 birim azalmaktadır. Yani rekabet avantajı algısının kaynak kullanımı üzerinde %12,7 oranında "negatif yönlü" bir etkisi bulunmaktadır. Konum Riski algısının kaynak kullanımı üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Konum riski algısı bir birim arttığında "kaynak kullanımı" da 0,083 birim artmaktadır. Yani konum riski algısının kaynak kullanımı üzerinde %8,3 oranında "pozitif yönlü" bir etkisi bulunmaktadır. Yönetim zorluğu algısı 'nın kaynak kullanımı üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Yönetim zorluğu algısı bir birim arttığında "kaynak kullanımı" da 0,085 birim artmaktadır. Yani yönetim zorluğu algısı 'nın kaynak kullanımı üzerinde %8,5 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır. Ek maliyet algısının kaynak kullanımı üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Ek maliyet algısı bir birim arttığında "kaynak kullanımı" da 0,083 birim artmaktadır. Yani ek maliyet algısının kaynak kullanımı üzerinde %8,3 oranında "pozitif yönlü" bir etkisi bulunmaktadır. Kalite artışı algısının kaynak kullanımı üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Kalite artışı algısı bir birim arttığında "kaynak kullanımı" da 0,039 birim artmaktadır. Yani kalite artışı algısının kaynak kullanımı üzerinde %3,9 oranında "pozitif yönlü" bir etkisi bulunmaktadır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma için yapılan analiz sonuçları incelendiğinde; “esnekliğin” bireylerin “hizmet yılına” göre farklılık göstermiştir. Grupların arasında olan fark adına ortalamalar incelemeye alındığında; 17 yıl ve fazlası hizmet yılına sahip bireylerin "rekabet" boyutunun "1-4 yıl", "5-8 yıl", "9-12 yıl" ve "13-16 yıl" arasında hizmet yılına sahip bireylere göre daha az olmuştur. "Rekabet" ($P=0,000$) için H1 kabul edilmiştir ve istatistiksel anlamda hizmet yılına göre bir farklılık göstermiştir ($P<0,05$). Uysal ve Yıldız ise yaptıkları araştırmada, rekabet avantajı algısı, krizden çıkış algısı, kalite artışı algısı, liderlik tarzlarını ve yenilik performansını etkilediğini tespit etmişlerdir²⁶⁸.

Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde, inovasyon boyutlarından; “müşteri direnci algısı”, “personel direnci algısı” ve “kalite artışı algısı” bireylerin medeni haline göre farklılık göstermiştir. Grupların arasında olan farklarla ilgili ortalamaların incelenmesi sonucunda;; kadın bireylerin “Müşteri Direnci Algısı”, “Personel Direnci Algısı” ve “Kalite Artışı Algısı”nın erkek bireylere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

İnovasyon algısı ile çalışanların medeni hali arasındaki ilişki incelendiğinde; çalışanların medeni halleri; krizden çıkış algısı, rekabet avantajı algısı, konum riski algısı, yönetim zorluğu algısı, belirsizlik algısı, ek maliyet algısı ve köklü değişiklik algısını değiştirmemektedir. Bunun aksine çalışanların medeni durumları, müşteri direnci algısı, personel direnci algısı, kalite artışı algısına göre farklılık göstermektedir. Dolayısıyla bekarların müşteri direnci algısı, personel direnci algısı, kalite artışı algısı evli çalışanlara oranla daha yüksektir.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda; inovasyon boyutlarından; kalite artışı algısı ($P=0,000$), personel direnci algısı ($p=0,000$) ve müşteri direnci algısı ($p=0,009$) için H1 kabul edilmiştir ve istatistiksel anlamda medeni hale göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($P<0,05$). Pulur ve Çelik'in yapmış oldukları çalışmada ise; köklü değişiklik, müşteri direnci, personel direnci ve kalite algısının çalışanların medeni durumlarına göre farklılıkları incelemiştir. Söz konusu çalışmada rekabet avantajı, köklü değişiklik, personel direnci algısı, müşteri direnci algısı, yönetim zorluğu algısı, belirsizlik algısı, konum riski algısı çalışanların medeni durumlarına göre $p>0,05$ (Sig) olduğundan farklılık göstermediğini belirtmişlerdir. Araştırma kapsamında yer alan yöneticiler inovasyon boyutlarından; konum riski algısı, müşteri direnci algısı, krizden çıkış algısı, ürün kalitesi, ek maliyet algısı, belirsiz bir süreç

²⁶⁸ Uysal ve Yıldız, a.g.e., s. 24.

algısına katılmadıklarını belirlenmiştir²⁶⁹. Ayrıca, Taşgit ve Torun'un yapmış oldukları çalışmada ise inovasyon boyutlarından; köklü değişiklik, müşteri direnci, personel direnci ve kalite algısının çalışanların medeni durumlarına göre istatistiksel olarak $p>0,05$ (Sig) sonucuna ulaşılmış ve farklılık olmadığını belirtmişlerdir²⁷⁰.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, inovasyon faktörlerinden; krizden çıkış algısı, köklü değişiklik algısı ve kalite artışı için çalışan algısının; bireylerin yaşına göre farklılık göstermiştir. İnovasyon faktörlerinden; müşterilerin direnci algısı ($p=0,009$), personel direnci algısı ($p=0,000$) ve kalite artışı algısı ($p=0,000$) için H1 kabul edilmiştir ve istatistiksel anlamda medeni hale göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($P<0,05$). Taşgit ve Torun'a göre inovasyon faktörlerinden; krizden çıkış, rekabet avantajı, kalite artışı, köklü değişiklik ve ek maliyetin; bireylerin yaşlarına göre farklılık göstermediği belirtilmiştir.

Bu tez için yapılan analizler sonucunda, inovasyon faktörlerinden; "köklü değişiklik algısı", "müşteri direnci algısı" ve "kalite artışı algısı"nın; bireylerin eğitim durumuna göre farklılık göstermiştir. Ayrıca, grupların arasında olan farklarla ilgili ortalamaların incelenmesi sonucunda;; ön lisans düzeyinde eğitim almış kişilerin "köklü değişiklik algısının" lise ve lisans düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. İlköğretim düzeyinde eğitim almış kişilerin "müşteri direnci algısının" lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans/doktora düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Lise düzeyinde eğitim almış kişilerin "müşteri direnci" ilköğretim ve ön lisans düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Duruma ek olarak ön lisans düzeyinde eğitim almış kişilerin "müşteri direncinin" lise, lisans ve yüksek lisans/doktora düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha düşük olmuştur.

İnovasyon faktörlerinden; müşteri direnci algısı ($p=0,000$), köklü değişiklik algısı ($p=0,012$), ve kalite artışı algısı ($p=0,028$) için H1 kabul edilmiştir ve istatistiksel anlamda eğitim durumunda farklılık göstermiştir ($P<0,05$). Gagné ve Deci yaptıkları araştırmada, eğitim faaliyetleri ile inovasyon için çalışanların rekabet algısı ve kalite artışı algısı karşılaştırması regresyon analizi ile yapılmış sonucun anlamlı bulunduğu ifade edilmiştir ($F=173,532$; $p=0,000<0,05$). Ayrıca, eğitim faaliyetlerine katılan bireylerin, rekabete yönelik faaliyetler için farklı öneriler geliştirebildiği belirtilmiştir²⁷¹.

²⁶⁹ Zekeriya Çelik ve Atilla Pular, "Ortaöğretim Öğrencilerinin Beden Eğitimi ve Spora İlişkin Tutumları", *Ulusal Beden Eğitimi ve Spor Öğretim Kongresi 25-27 Mayıs 2011, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 8, Özel Sayısı, 115-121, s. 119.

²⁷⁰ Taşgit ve Torun, a.g.e., s. 152.

²⁷¹ Marylène Gagné and Edward L. Deci, "Self-Determination Theory and Work Motivation" *Journal of Organizational Behavior*, 2005, Volume: 26, No: 4., 331-362, p. 334.

Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde inovasyon faktörlerinden; “müşteri direnci algısı” ve “personel direnci algısı” bireylerin görev yerine göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Grupların arasında olan farklarla ilgili ortalamaların incelenmesi sonucunda; “diğer” pozisyonunda çalışan kişilerin müşteri direnci algısı ve personel direnci algısının ofis çalışanı, güvenlik ve yöneticilere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

İnovasyon faktörlerinden; müşteri direnci algısı ($p=0,001$) ve personel direnci algısı ($p=0,001$) için H1 hipotezi edilmiştir ve istatistiksel anlamda çalışanın görev türüne göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($P<0,05$).

Işık, Işık ve Tırak yaptıkları araştırmada, çalışılan kademeyle, bireysel yenilikçilik uygulamaları arasında fark belirlendiğini belirtmişlerdir. Mesleğe yeni başlayan alt görevlerde bulunan çalışanlar ile üst görevlerde çalışanlar arasında inovasyona katılım gösterme açısından önemli farklılıklar olduğu belirtilmiştir²⁷²

Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde inovasyon faktörlerinden; “müşteri direnci algısı” ve “personel direnci algısı” bireylerin görev yerine göre farklılık göstermiş olduğu görülmektedir. Grupların arasında bulunan farklarla ilgili ortalamaların incelenmesi sonucunda; “diğer” pozisyonunda çalışan kişilerin müşteri direnci algısı ve personel direnci algısının ofis çalışanı, güvenlik ve yöneticilere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada için yapılan analizler sonrasında, işletme performansı boyutlarından rekabet ($p=0,020$) ve finansal performans ($P=0,000$) için H1 kabul edilmiştir ve istatistiksel anlamda "cinsiyet"e göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($P<0,05$). İşletmelerde rekabet faaliyetleri ve finansal performanslarına yönelik çalışanların algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Grupların arasında olan farklarla ilgili ortalamaların incelenmesi sonucunda; cinsiyeti kadın olan bireylerde rekabet gücünün ve finansal performansın erkek bireylere oranla daha fazla olduğu gözlemlenmiştir.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda; işletme performansı boyutlarından; “finansal performans”, “hizmet kalitesi”, “esneklik ve kaynak kullanımı” bireylerin yaşına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Taşgıt ve Torun’un yapmış oldukları çalışmada, rekabet algısı, hizmet kalitesi ve finansal performansın; bireylerin yaşlarına göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır²⁷³.

²⁷² Işık, C., Işık, Z. ve Tırak, L. (2016). Turizm Amaçlı Konaklama İşletmelerinde Duygusal Emek ile Bireysel Yenilikçilik İlişkisi: Palandöken Örneği. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 2 (2), 117-133.

²⁷³ Taşgıt ve Torun, a.g.e., s. 134.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda; işletme performansı boyutlarından esnekliğin bireylerin eğitim durumuna göre farklılık göstermiştir. Grupların arasında olan farklarla ilgili ortalamaların incelenmesi sonucunda; ilköğretim düzeyinde eğitim almış bireylerin esnekliğinin yüksek lisans/doktora düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Uysal ve yıldız ise yaptıkları çalışmada, merkezinde çalışan yer almaktadır. Eğitim öncesi ve sonrası geliştirilen uygunluk durumlarına yönelik yapılan ki-kare testi sonucu, hizmet kalitesinin ($p<0.05$) eğitim sonrası lehine istatistiksel olarak anlamlı çıktığı belirtilmiştir²⁷⁴.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda; işletme performansı boyutlarından, “rekabet” ve “finansal performans”, bireylerin görev türüne göre farklılık göstermiştir. Grupların arasında olan farklarla ilgili ortalamaların incelenmesi sonucunda; “diğer” pozisyonunda çalışan kişilerin rekabet algısının; ofis çalışanı, güvenlik ve yöneticilere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca “diğer” pozisyonunda çalışan kişilerin finansal performansları güvenliklere göre daha düşük olmuştur.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda; cinsiyet ile köklü değişiklik algısı, müşteri direnci algısı, personel direnci algısı ve kalite artışı algısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Köklü değişiklikler meydana getireceği algısı ile inovasyonun, yaşama geçirilen inovasyonların sadece ürünler ile değil işletmedeki bütün departmanlarda çalışan bireylerin cinsiyetleri ile de ilişkilidir. Dolayısıyla kadın çalışanların köklü değişiklik algıları, müşteri direnci algıları, personel direnci algıları ve kalite artışı algıları erkeklere oranla daha yüksektir. Işık ve Türkmendağ ise cinsiyete göre bireysel inovasyon algılarında farklılıklar olduğunu belirtmiştir²⁷⁵.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda; İnovasyon boyutlarından; krizden çıkış algısı, rekabet avantajı algısı, ek maliyet algısı ve köklü değişiklik algısının; istatistiksel olarak “hizmet kalitesini” anlamlı seviyede etkilediği saptanmıştır. Ayrıca inovasyon boyutlarından; rekabet avantajı algısı ($p=0,013$), müşteri direnci algısı ($p=0,000$) ve personel direnci algısı ($p=0,013$) istatistiksel olarak “rekabeti” anlamlı seviyede etkilemiştir ($p<0,05$). Uysal ve yıldız yaptıkları çalışmada ise regresyon sonuçlarına göre, müşteri direnci algısı, köklü değişiklik algısı, krizden çıkış algısı, ve yönetim zorluğu algısının; konum riski algısından etkilendiği belirtilmiştir²⁷⁶.

²⁷⁴ Uysal ve Yıldız, a.g.e., s. 26.

²⁷⁵ C. Işık ve T. Türkmendağ, Atatürk Üniversitesi Turizm Fakültesi Öğrencilerinin Bireysel Yenilikçilik Algılarının Belirlenmesi. **Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi**, 2016,1 (1), 70-99, 82.

²⁷⁶ H. Tezcan Uysal ve M. Selami Yıldız, “Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Düzeylerin Bireysel Hizmet Kalitesine Etkisi: Doktorlara Yönelik Bir Araştırma”, **İktisat İşletme ve Finans**, 2013, Cilt: 28, Sayı: 329, 21-48, 23.

ÖNERİLER

İşletmelerin rekabet piyasasında yapacakları faaliyetlerde başarılı olabilmeleri için çalışan personelin uzun yıllar hizmetlerini sürdürmesi önemli bir husustur. Dolayısıyla, hizmet kalitesi, finansal performans ve kaynakların en etkili şekilde kullanımı için çalışan personelin tecrübeli ve uzun yıllar çalışan bireylerden oluşması gerekmektedir.

İnovasyon algısı boyutlarından müşteri direnci algısı, personel direnci algısı, kalite artışı algısı; çalışanların medeni durumuna göre farklılık gösterebilmektedir. İşletme sistemlerinin işleyişi hususunda güven arttırmak için kişisel gelişimleri temel alan objektif ölçütler belirlenmeli, performans ödüllendirmeleri çalışan bireyler üzerinde objektif bir şekilde uygulanmalı, medeni durum dikkate alınarak beklentiler karşılanmalı ve alınan tepkilere yönelik iyileştirmeler zamanında yapılmalıdır

İşletmeler arası rekabetin gittikçe arttığı piyasalarda farklı yaş grubundaki çalışanlar inovasyon için; kişisel fedakârlıklar yapmalı, işletmeye değer katabilecek yenilikler önermeli, genellikle müşterilerin beklentilerine daha iyi cevap verecek ürünler üretilmeli ve rekabet avantajına olumlu katkılar sunmalıdırlar.

İşletme çalışanlarının eğitim durumlarına göre görevlerini yerine getirmede gösterdiği farklı davranış türleri söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla, çalışanlara inovasyon aşamaları ve müşteri direncine karşı alternatif davranış şekilleri öğretilmelidir, müşteri beklentisine uygun kaliteli mal ve hizmetlerin neler olduğu konusunda sürekli eğitimler düzenlenmelidir. İşletmede çalışan tüm bireylerin; müşteri memnuniyetini sağlayabilen, köklü değişikliklere hızla ayak uydurabilen ve kaliteli hizmet sunumunda başarı sağlayabilecek donanıma sahip olmaları için destek verilmelidir.

İnovasyon faaliyetlerinde işletmelerin başarılı olabilmesi çalışan personelin hizmet yılı ve işletmedeki çalışma yoluyla çok ilgilidir. İnovasyon uzun süren çalışmaların sonucunda ortaya çıkmakta ve bununla birlikte çalışanlarında yaptıkları işlerde yetişmiş olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla işletmeler inovasyon alanında başarılı olabilmek için en önemli kaynakları insan olup insanların vasıflı ve eğitilmiş olması inovasyonun da rekabette başarılı olmasına neden olabilir.

İşletmelerde çalışanların rekabete karşı olan faaliyetlerde başarılı olabilmesi ve işletme performansının güçlü olabilmesi için cinsiyet ayrımının yapılmaması gerekmektedir. İşletmelerin faaliyetlerinin planlanmasında, verimliliği ön planda tutan, katılımcılığı teşvik eden ve cinsiyet ayrımına izin verilmeyen bir görev paylaşımı yapılmalıdır.

İşletme performansı, medeni durum arasında yer alan ilişkilere bakıldığında; kaynak kullanımı, esneklik, hizmet kalitesi, finansal performans ve rekabet oranı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hizmet kalitesinin artırılması; kapasite kullanım oranlarının geliştirilmesi ve müşteri memnuniyetinin artırılması gibi faaliyetler işletmeleri pek çok açıdan avantajlı duruma getirebilmektedir.

İşyerlerinde çalışan personelin görev yerlerinde farklılıkların olması işlerin gereğidir. Her farklı tecrübedeki personelin çalıştırılması işlerin daha da verimli yapılmasına neden olmaktadır. İşletmelerin faaliyetleri sırasında müşterilerin dirençleri ile karşılaşabilirler ancak personelin tecrübeli olması müşteri dirençlerinin azalmasına ve müşteri memnuniyetinin artmasına neden olur. Ayrıca, her işletmenin çalışanlarına müşteri ile ilgili sürekli eğitimlerin verilmesi gerekmektedir.

İşletmeler mevcut performanslarını artırabilmek amacıyla; kaliteli hizmetler vermeli, müşteri memnuniyetini sağlayacak avantajlı ürünler sunmalı, kazançlarını taleplere yönelik yeni yatırımlara dönüştürmeli ve bunları kadın erkek ayrımı yapmadan tüm çalışanların katkısını alacak şekilde gerçekleştirmelidirler.

İşletmelerin performansı, çalışanlarının kalifiye olması ile doğru orantılı olmaktadır. Çalışanlar işletmenin hizmetlerini en iyi şekilde yerine getirerek, işletmenin finansal performansı artabilmekte ve rekabete karşı daha başarılı olabilmektedirler. Dolayısıyla, işletmeler vasıflı elemanları işlerin türüne göre istihdam etmeli ve performanslarını artıracak teşvik uygulamalarıyla rekabette daha üstün olma çabalarını artırmalıdır.

İşletmeler arası rekabette başarı sağlanabilmesi ve inovasyon faaliyetlerinin kazançlı olması için köklü değişiklik algısı, müşteri direnci algısı, personel direnci algısı ve kalite artışı için yapılacak olan iyileştirme faaliyetleri; çalışanların cinsiyetlerine göre herhangi bir ayırım yapılmaksızın olumlu yönde geliştirilmelidir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKAL Zuhâl, *İletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, MPM yayınları, Ankara, Sayı: 473, 2002.
- AKAL Zuhâl, *İletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri* (6. Basım), Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, Bizim Büro Basın Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
- AKCAKANAT Tahsin ve ÇARIKÇI İlker Hüseyin, *Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Sağlık Kurumlarında Uygulanması*, 1. Baskı, Eğitim İletişim Yayınları, İstanbul, 2019.
- AKDOĞAN Argun, *İletmeden Devşirerek Değiştirmek: Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi*, Kamu Yönetimi Yöntem ve Sorunlar (Editör: Ş. Aksoy ve Y. Üstüner), Nobel Yayınları, Ankara, 2007.
- AKGEMCİ Tahir, *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, KOSGEB Yayınları, Ankara, 2001.
- AKTAN Coşkun Can, *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği*, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999.
- AKTEPE Eyüp, *İletmecilik Bilgileri*, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, İstanbul, 1998.
- ALKAN Gönül İpek, "Finansman İşlevi", *İlkeler ve İşlevlerle İletme* (Editör: Muazzez Babacan), Yeni Türk Ticaret Kanunu, Yeni Borçlar Kanunu ve TFRS İle Uyumlu, Detay Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 2012.
- ALPUGAN Oktay, *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İletmelerin Finansal Yapısı*, Finansal Sorunları, KOSGEB Yayınları, Ankara, 1993.
- AYPEK Nevzat, *KOBİ Finanslama Sürecinde Yeni Finansman Teknikleri*, I. Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İletmeler Kongresi, Ankara, Tika Yayınları, 2001.
- BABACAN Muazzez, *İlkeler ve İşlevlerle İletme*, Detay Yayıncılık, 2012, Ankara.
- BARRY H. Thomas, *Marketing of Innovation*, LEIA Technological Development Centre Press, New York, 2007.
- BAYÜLKEN Yavuz ve KÜTÜKOĞLU Cahit, *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İletmeleri (KOBİ'LER)*, TMMOB Makina Mühendisleri Odası, Genişletilmiş Dördüncü Baskı, Ankara, 2012.
- BETZ Frederick, *Teknolojik Yenilik Yönetimi*, Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, Çev. Pınar Güran, TÜBİTAK Yayını, Ankara, 2010.
- BİLGİN Bilge, *Performans ölçme sistemlerinin incelenmesi. II. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul Teknik Üniversitesi İletme Fakültesi, İstanbul, 2001.
- BLAUG Mark, *An Introduction to the Economics of Education*, Allen Lane, London, 1970.
- BÜYÜKUSLU Ali Rıza, *İnovasyon ve Girişimcilik "Ekonomisi ve Yönetimi" Üzerine Yazılar*, Derin Yayınları, İstanbul, 2015.
- ÇELİK Adnan, ŞİMŞEK M. Şerif ve AKATAY Ayten, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları*, 3. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya, 2016.

- ÇETİN Canan, **Yeniden Yapılanma: Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1996.
- DEMIRKAYA Hülya ve DENETÇİ Uzman, **Performans Ölçüm Rehberi**, Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Ankara, 2000.
- DİNÇER Ömer ve FİDAN Yahya, **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Yayınları, İstanbul, 1991.
- DRUCKER Peter, **Sonuç İçin Yöntem** (Çeviren: Bülent Tokgöz), İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1998.
- EFİL İsmail, **TKY ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Sanayi ve Tic. Ltd. Şti, İstanbul, 1996.
- EREN Erol, **İşletmelerde Yenilik Politikası: Kuram ve Uygulamada Yenilik**, İstanbul Üniversitesi Yayını No: 2884, İstanbul, 1982.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 12. Baskı, İstanbul, Cilt: 642, 2010.
- EREN Erol, **Stratejik Yönetim İşletme ve Politikası**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2000.
- ERKUMAY M. Aslı, **KOBİ'lerin Sermaye Piyasası Olanaklarından Faydalandırılması**, Sermaye Piyasası Kurulu, Ortaklıklar Finansmanı Dairesi Yeterlik Etüdü, Ankara, 2000.
- ERTÜRK Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.
- GLEICH Ronald, **Performance Measurement Als Controllingaufgabe**, Gleich, R., Möller, K. and Seidenschwarz, W, 2002.
- GÖZEN Aylin, **Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ve Örgütsel Uсталık Kavramlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi**, Eğitim İletişim Yayınları, 2018.
- GÜLSEÇEN Sevinç, **Bilgi Yönetimi**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2015.
- HALIS Muhsin ve TEKINKUŞ Mehmet, **Kamuda Performans Yönetimi, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003.
- HOLSTI Kalevi Jaakko and HOLSTI Kalevi Jaakko, **International politics: A framework for Analysis**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1972.
- HRONEC M. Steven, **Vital Signs: Using Quality, Time, and Cost Performance Measurements to Chart Your Company's Future**, New York: AMACOM, American Management Association, 1993.
- İŞIKLI Şevki, **Kuantum Felsefesi (Postmodern Bilimin Doğuşu)** (1. Baskı), Birleşik Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Ankara, 2012.
- JOHNSON W. Mark, CHRISTENSEN M. Clayton and KAGERMANN Henning, "İş Modelinizi Yeniden Yaratmak", İş Modeli. Harvard Business Review Mess Yayınları.
- KAPLAN S. Robert ve NORTON P. David, **Balanced Scorecard**, Çeviren: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- KARAYALÇIN Yaşar, **Ticaret Hukuku I. Giriş**, Ticari İşletme, 3. Bası, Ankara 1968.
- KAYA Ali, **Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi**, Eğitim Kitapevi, 2. Baskı, Konya, 2007.

- KOCAK Kasım, BALI Aydın and BEKTASOGLU Beşir, **Prediction of Monthly Flows by Using Chaotic Approach**, In: International Congress on River Basin Management, 2007.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013.
- MANUAL Oslo, 3. Baskı, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Cilt: 169, 2005.
- MİRZE S. Kadri, **İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma Sosyal, İnsanı ve Fiziki Yapılandırma**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2016.
- MUCUK İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2014.
- MÜFTÜOĞLU Tamer, **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Turhan Kitapevi, Ankara, 2007.
- MÜFTÜOĞLU Tamer, **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; Sorunlar ve Öneriler**, 3. Baskı, Desen Ofset A.Ş., Ankara, 1993.
- MÜFTÜOĞLU Taner ve DURUKAN Tülin, **Girişimcilik ve KOBİ’LER**, Barış Yayınları, Ankara, 2004.
- NEELY Andy, ADAMS Chris and KENNERLEY Mike, **The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success**, Financial Times Prentice Hall, London, 2002.
- OECD, **Innovation and Growth Rationale for an Innovation Strategy**, OECD University Press, 2008.
- ORALAT Osman, **Türkiye’de KOBİ Anlayışının Dünü Bugünü Geleceği Panel**, KOSGEB Yayınları, Ankara, 19 Eylül 2006.
- OYLUMLU İkbâl Sinem, **Üçlü Sarmal İşbirliğine Dayalı İnovasyon Model Üretimi: Türkiye Örneği**, Eğitim İletişim Yayınları: 329, İstanbul, 2019.
- ÖZÇAĞLAYAN Mehmet, **Yeni İletişim Teknolojileri ve Değişim**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1998.
- PROKOPENKO Joseph, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, Çeviren: Olcay Baykal vd., MPM Yayınları, Ankara, 1992.
- ROGERS M. Everett, **Diffusion of innovations**, Free Press, New York, 2003.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TOKOL Tuncer, **İşletme**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı** (3. baskı). Bursa. Alfa Aktüel Basın Yayın Dağıtım Ltd. Şti, 2008.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta yayınları, İstanbul, 2012.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2012.
- SARIGÜL Haşmet, **Basel Düzenlemelerinin KOBİ’lerin Muhasebe ve Finansal Raporlama Uygulamalarına Etkileri**, Eğitim Kitabevi, Konya, 2012.
- SARIKAYA Birgül, **KOBİ’lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri**, İzmir Ticaret Odası Yayınları, No: 20, İzmir, 1995.
- SARIKAYA Nilgün, **Toplam Kalite Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, Cilt: 105. 2003.

- SEYOUM Belay, **Export-Import Theory, Practices, and Procedures**, Routledge, New York, 2013.
- STEWART Thomas, **Entellektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği**, Çeviren: Nurettin Elhüseyni, BZD Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- SVEİBY Karl Erik, **The new Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets**, Berrett-Koehler Publishers, 1997.
- ŞAHİN Ümit, **Hastane İşletmeciliğinde Kalite** (Editör: Nurullah Uçkun), Eskişehir, Hastane Yönetimi, Kalite, TKY, ISO, 1999.
- ŞAYLAN Gencay, **Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni Düzeni**, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, 1995.
- ŞİMŞEK M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, 7. Baskı, Konya, 2002.
- ŞİMŞEK Muhittin, **KOBİ' lerin Olmazsa Olmazları**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2002.
- TEK Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 1999.
- TEKİN Mahmut, **Hayallerin Gerçeğe Dönüşü Girişimcilik**, Günay Ofset, Konya, 2005.
- TUNCER Doğan, AYHAN Doğan Yaşar ve VAROĞLU Demet Bacacı, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2008.
- TUSHMAN Michael, TUSHMAN Michael L. and O'REILLY, Charles A. Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal. Harvard Business Press, 2002.
- UZ Cevahir, **İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?**, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, 2010.
- ÜLGEN Hayri, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, Gençlik Basımevi, İstanbul, 1990.
- VAN DEN BERG Herman, **Models of Intellectual Capital Valuation: A Comparative Evaluation**, Models of IC Valuation, 2002.
- VASSEUR Frederic, **Geleceğin Medyaları**, Çeviren: Galip Üstün, İletişim Yayınları, İstanbul, 1993.
- YÜKSELEN Cemal, **Pazarlama (İlkeler-Yönetim-Örnek Olaylar)**, 10. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013.

MAKALELER

- AÇIKSÖZ, Sebahat, Bülent CENGİZ, Banu BEKÇİ, Canan CENGİZ ve Gizem CENGİZ GÖKÇE, "Üniversite Yerleşkelerinde Açık ve Yeşil Alan Sisteminin Planlanması ve Yönetimi: Bartın Üniversitesi Kutlubey-Yazıcılar Yerleşkesi", **Journal of Forestry Faculty of Kastamonu University**, 2014, Cilt: 14, Sayı: 2, 222-236.
- AHMAD M. Munir and DHAFR Nasreddin, "Establishing and Improving Manufacturing Performance Measures," **Robotics and Computer-Integrated Manufacturing**, 2002, Volume: 18, No: 3-4, 171-176.
- AKAL Zuhul, "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, 1995, 86-88.
- AKÇAKAYA Murat, "Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar," **Karadeniz Araştırmaları**, 2012, Sayı: 32, 171-202.

- AKDEMİR Ali, "Entellektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1998, Cilt: 3, Sayı: 3.
- AKER Halit, "Hakim İşletme ve Bağımlı Şirket Arasındaki Hukuki İlişki ve Hakim İşletmenin Sadakat Borcu", **BATIDER**, 2003, Cilt: XXII, Sayı: 2, s. 153-204.
- AKYÜZ Yılmaz, "Ekonomik Katma Değer (EVA) ve Pazar Katma Değer (MVA) Analizi: İMKB'DE İşlem Gören Seramik İşletmelerinde Bir Uygulama", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2013, Cilt: 18, 339-356.
- ALPARSLAN Sümeyra, "Yenilik (Innovation) ve İcat (Invention) Kavramları Arasındaki İlişki: Metaforlarla Keşfedici Bir Araştırma", **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2015, Cilt: 3, Sayı: 2, 143-164.
- ANDY Neely, KENNERLEY Mike, and ADAMS Chris, **Performance Measurement Frameworks: a Review**, Business Performance Measurement, 2007, 143-162.
- ARAS Girish, "Superiority, Noninferiority, Equivalence and Bioequivalence—Revisited", **Drug Information Journal**, 2001, Volume: 35, No: 4, 1157-1164.
- ARAS Güler ve MÜSLÜMÖV Alövsat, "Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri: Finansman Ekonomik Sorunların ve Çözüm Önerileri", 21. Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu Gazimağusa, 1-28.
- ARAS Güler, KOBİ'lerin Sermaye Piyasası Yoluyla Fon Sağlama Olanakları: Tezgahestü Piyasalar ve Risk Sermayesi Finansman Modeli, **Orta Anadolu Kongresi: KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları**, 2001.
- ARPACI İbrahim, "Kamu Kurumlarında Teknolojik İnovasyon ve İnovasyon Politikası", **Middle East Technical University Studies in Development**, 2011, Cilt: 38, Sayı: 2, 111-123.
- ATKINSON Helen and BROWN Jackie Brander, "Rethinking Performance Measures: Assessing Progress in UK Hotels", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2001, Volume: 13, No: 3, 128-135.
- AYTEKİN Gökhan, "Perakendecilik Sektöründe Veri Ambarı Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma", **Öneri Dergisi**, 2002, Cilt: 5, Sayı: 17, 181-190.
- BAKAN İsmail ve KEFE İlker, "Kurumsal Açından Algı ve Algı Yönetimi", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2012, Cilt: 2, Sayı: 1, 19-34.
- BAKIRCI Fehim ve ŞENTÜRK İsmail, "KOBİ'lerin İç ve Dış Piyasalara Açılmama Sebepleri: FCM Tekniği İle Tokat Analizi", **5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi**, 2006.
- BALACHANDRA Ramaiya and FRIAR H. John, "Factors for Success in R&D Projects and New Product İnnovation: a Contextual Framework", **IEEE Transactions on Engineering management**, 1997, Volume: 44, No: 3, 276-287.
- BARDAKÇI Hasan, "Öz Yetenek Oluşturma Stratejisi Olarak İnovasyonun Önemi: Büyük Ölçekli İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi**, 2018, Cilt: 1, Sayı: 3, 39-51.
- BAŞ İ. Melih ve ARTAR Ayhan, "İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme Değerleme Modelleri," **Verimlilik Dergisi**, 1991, Sayı: 435, 12-18.

- BAŞKAYA Aysu, DİNÇ Pınar, AYBAR Uğurtan ve KARAKAŞLI Murat, "Mekansal İmaj Üzerine Bir Deneme: Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Eğitim Bloğu Giriş Holü", **Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi**, 2003, Cilt: 18, Sayı: 2, 79-94.
- BAYRAKTAROĞLU Serkan, Girişimcilik Ders Notları, **Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2013, Cilt: 1, Sayı: 98.
- BAYYURT Nizamettin, "İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, 2007, Sayı: 53, 577-592.
- BİREL Firat Kiyas ve BAŞAR Huseyin, " Bismil İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü SWOT analizi," **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2010, Sayı: 27, 1-15.
- BİLGİN Kamil Ufuk, "Kamuda Ölçülebilir Denetimine Hazırlık Performans Yönetimi", **Sayıştay Dergisi**, 2007, Sayı: 65, 53-87.
- BOLAT Süleyman, "Örtülü Bilgi Kaynaklarının Keşfi ve Somutlaştırılması: Şirince Örneği", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009, Sayı: 34, 339-359.
- BONTİS Nick, "Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital", **International Journal of Management Reviews**, 2001, Volume: 3, No: 1.
- BOZDEMİR Enver ve ÖZ Yaşar, "Boş Zaman İşçilik Maliyetlerinin Ortaya Çıkış Nedenleri, Muhasebeleştirilmesi ve Vergi Matrahı Üzerindeki Etkisi", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2018, Cilt: 10, Sayı: 2, 353-365.
- BRİGNALL Stan and BALLANTİNE Joan, "Performance Measurement in Service Businesses Revisited", **International Journal of Service Industry Management**, 1996, Volume: 7, No: 1, 6-31.
- BULUT Zeki Atıl, "İşletmeler Açısından Kapasite Planlaması ve Kapasite Planlamasına Etki Eden Faktörler", **Mevzuat Dergisi**, 2004, Sayı: 80, 56-87.
- CANBAZ Mustafa ve ÇEVİK Emre, "İmkb'de İşlem Gören Şirketlerin Sektörel Bazda Özörgütlenmeli Harita İle Finansal Risklerinin Belirlenmesi", **İşletme Fakültesi Dergisi**, 2011, Cilt: 12, Sayı: 2, 261-295.
- CHESBROUGH Henry, "Joel West Wim Vanhaverbeke", **Open Innovation: Researching a New Paradigm: Researching a New Paradigm**, 2006, No: 285.
- CONKAR Kemalettin, Kalkınmanın Gerçekleştirilmesinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Önemi ve Söz konusu İşletmelerin Büyük İşletmelere Dönüştürülmesine Yönelik Bazı Kamusal Destekler, **Anadolu Üniversitesi Afyon İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yıllığı**, 1990, 48-49.
- COŞAR Yeşim, "Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2008, Cilt: 19, Sayı: 1, 45-56.
- ÇAĞLIYAN Vural, "Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkisi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009, Cilt: 14, Sayı: 3, 461-479.
- ÇALIPINAR Hatice ve BAÇ Uğur, "KOBİ'lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2007, Yıl: 7, Sayı: 2, 445-458.

- ÇATAL M. Faruk, "Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (kobi) Rolü", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007, Cilt: 10, Sayı: 2, 333-352.
- ÇAVDAR Havva ve ÇAVDAR Mehmet, "İşletmelerde İş gören Bulma ve Seçme Aşamaları", **Deniz Bilimleri ve Mühendislik Dergisi**, 2010, Cilt: 6, Sayı: 1, 79-93.
- ÇELİK Zekeriya ve PULUR Atilla, "Ortaöğretim Öğrencilerinin Beden Eğitimi ve Spora İlişkin Tutumları", **Ulusal Beden Eğitimi ve Spor Öğretim Kongresi 25-27 Mayıs 2011, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 8, Özel Sayısı, 115-121.
- ÇETİNDAMAR Dilek ve BAKTIR Elif, **İnovasyon Araç Kutusu: Yöneticiler için Teknikler**, TÜSİAD Yayınları No: 496, İstanbul, 2009.
- DEMİR Yusuf ve ÖNEM H. Başar, "KOBİ'lerin Finansal Risk Algı Düzeyine Yönelik Bir Araştırma: Isparta-Burdur İlleri Örneği", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 2012, Cilt: 8, Sayı: 16, 23-39.
- DEMİR Alparslan Serhat ve TAŞKIN Harun, "İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri", **Journal of Yasar University**, 2008, Cilt: 3, Sayı: 11, 1695-1709.
- DEMİR Berna, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Muhasebe", **Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi**, 2013, Cilt: 2, 225-233.
- DEMİREL Yavuz ve KUBBE Zeynep İskân, "Örgütsel Öğrenmenin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma", **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, 2014, Cilt: 6, Sayı: 2, 137-151.
- DENİZ Recep Baki, "İşletmeden Tüketicieye İnternette Satış Faaliyetleri", **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2003, Cilt: 6, Sayı: 6, 72-90.
- DİNLER Arzu Meltem, "İnovasyon ve Risk Sermayesi", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2014, Cilt: 9, Sayı: 1, 183-210.
- DPT; Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara 2000.
- EDVİNSSON Leif, "Developing Intellectual Capital at Skandia", Long Range Planning, 1997, Volume: 30, No: 3, 366-373.
- ERDEN Yelda, "Kamu Ar-Ge Destekleri ve Yenilik Modelleri: Kamu Ar-Ge Politikalarının Meşrulaştırılması İçin Hangi Yenilik Modeli Seçilmeli?", **Ekonomi Bilimleri Dergisi**, 2009, Cilt: 1, Sayı: 2, 26-39.
- ERTUĞ Zeliha Kaygısız ve BÜLBÜL Mecit Emre, "İnovasyon Performansı Değerlendirme Sürecinde AHS ve GİA Bütünleşik Yaklaşımı: Süt Ürünleri Sektöründe Bir Uygulama", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2015, Sayı 43.
- ERTUNA Özer, Firma Mali Performans Değerlendirme Paketi, İstanbul Sanayi Odası, 2014, 3-21.
- FAGERBERG Jan, "The Dynamics of Technology, Growth and Trade: A Schumpeterian Perspective," **Centre for Technology, Innovation and Culture, University of Oslo**, Working paper, 2003, Volume: 25, 1-18.
- FİTZGERALD L. Scot JOHNSTON R. and BRİGNALL Stan, **Performance Measurement in Service Businesses**, CIMA, London, 1991.

- GARVİN A. David, "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, 1993, Volume: 71, No: 4, 73-91.
- GIRGIN Mustafa ve KANAT Burhan Hakan, "The Results of a One-Time Crystallized Phenol Application for Pilonidal Sinus Disease", *Indian Journal of Surgery*, 2014, Volume: 76, No: 1, 17-20.
- GÖKMENOĞLU Seyit Muharrem, Mustafa Akal ve Remzi Altunışık, "Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Değerlendirmeler", *Rekabet Dergisi*, 2012, Cilt: 3, Sayı: 164.
- GRADY W. Michael, "Performance Measurement: Implementing Strategy," *Strategic Finance*, 1991, Volume: 72, No: 12.
- GÜRKAN Nurdan ve GÜRKAN Serhan, "Yenilikçilik Kavramının İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2017, Cilt: 13, Sayı: 5, 213-226.
- GÜZEL Dilşad ve YAZICILAR Fatma Gül, "Tedarik Zinciri İnovasyonunun Performansa Etkisi: Bir Uygulama", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2016, Cilt: 9, Sayı: 47.
- HOBİKOĞLU Elif Haykır, "Entelektüel Sermayenin Önemi, Sınıflandırılması ve Ölçme Yöntemleri: Kurumsal Bir Çerçeve", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, Cilt: 1, 86-99.
- HRONEC M. Steven, "Vital Signs: Using Quality," *Time and Cost Performance Measurements to Chart Your Company's Future*, Amacom, New York, NY, 1993.
- INNOCASE, "İnovasyonun Özellikleri ve Türleri", InnoSupport-KOBİ'lerde İnovasyonu Desteklemek, 2005, 1- 20.
- IŞIK C. ve TÜRKMENDAĞ T., Atatürk Üniversitesi Turizm Fakültesi Öğrencilerinin Bireysel Yenilikçilik Algılarının Belirlenmesi. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 2016,1 (1), 70-99.
- IŞIK Nihat ve KILINÇ Efe Can, "İnovasyon Sistemi Yaklaşımı ve İnovasyon'un Coğrafyası: Türkiye Örneği", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 2012, Cilt: 6, Sayı: 1, 169-198.
- IŞIK Nuran Akşit, "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", *Türk İdare Dergisi*, 2010, Sayı: 467, 31-51.
- JOHNSON H. Thomas, "Activity-Based Management: Past, Present, and Future", *The Engineering Economist*, 1991, Volume: 36, No: 3, 219-238.
- KALAY Faruk, TUNCER Can Ozan, KIZILDERE Celal ve KALAY Hacer Arslan, "Stratejik İnovasyon Yönetimi Uygulamalarının Firma İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkileri", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 2015, Cilt: 10, Sayı: 2, 67-77.
- KARAATA Enver Selçuk, "İnovasyonun Ölçümünde Yeni Arayışlar", *TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu*, İstanbul, 2012, 2-19.
- KARAGÖL Erdal Tanas ve KARAHAN Hatice, *Yeni Ekonomi AR-GE ve İnovasyon*, SETA Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı,2014, Sayı: 82, 5-31.
- KARAHAN Sami, "Ticari İşletme Kavramı", *BATIDER*, 1994, Cilt: XVII, Sayı: 4, 39-64.

- KARAMAN Rifat, "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard", **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2009, Cilt: 8, Sayı: 16, 410-427.
- KELEŞOĞLU Serkan ve KALAYCI Nurdan, "Dördüncü Sanayi Devriminin Eşiğinde Yaratıcılık, İnovasyon ve Eğitim İlişkisi", **Yaratıcı Drama Dergisi**, 2017, Cilt: 12, Sayı: 1, 69-86.
- KILIÇ Fulya ve TÜRKMEN Mevhibe AY, "Kavram ve Farkındalık Bağlamında Açık İnovasyon Üzerine Bir Uygulama", **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 2019, Cilt: 6, Sayı: 3, 274-292.
- KIR İbrahim, "Toplumsal Bir Kurum Olarak Ailenin İşlevleri", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2006, Cilt: 10, Sayı: 36, 381-404.
- KORKMAZ Murat, BAYKARA Serkan ve AKMAN Göksel, "İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İçin Pazarlama ve Satış Stratejilerinin Geliştirilmesi", **Akademik Bakış Dergisi**, 2012, Cilt: 1, Sayı: 16.
- KULAKLI Atik, "Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Bir Uygulama", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, 2005, Cilt: 4, Sayı: 8, 99-114.
- KÜÇÜKKANCABAŞ Selin, AKYOL Ayşe ve ATAMAN M. Berk, "İlişki Pazarlaması Bileşenlerinin Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri: İçecek Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma", **MÜ SBE Öneri**, 2006, Cilt: 7, Sayı: 25, 131-139.
- LEVİTT Barbara and MARCH G. James, "Organizational Learning," **Annual Review of Sociology**, 1988, Volume: 14, No: 1, 319-338.
- LUBIT Roy, "Tacit Knowledge And Knowledge Management: The Keys To Sustainable Competitive Advantages", **Organizational Dynamics**, 2001, Volume: 29, No: 3, 164-178.
- LUT Dina Maria, New Approaches On Innovation Process In The Context Of Knowledge-Based Economy, Implications For Romanian Enterprises Anale : **Seria Stiinte Economice**, Timişoara, 2012, XVIII(supplement).
- MARİNOVA Dora and PHİLLİMORE John, "Models of innovation," **The international handbook on innovation**, Elsevier, 2003, No: 1, 44-53.
- MARTTİN Vedat ve PEHLİVAN İhsan, "ISO 270012005 Bilgi Güvenliği Yönetimi Standardı ve Türkiye'deki Bazı Kamu Kuruluşu Uygulamaları Üzerine Bir İnceleme", **Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi**, 2010, Cilt: 1, Sayı: 1, 49-56.
- MCELROY W. Mark, "Social Innovation Capital", **Journal of Intellectual Capital**, 2002, Volume: 3, No: 1, 30-39.
- MÜSİAD, **Küresel Rekabet İçin AR-GE ve İnovasyon**, Araştırma Raporları: 76, İstanbul, 2012, 1-184.
- NAKİLCİOĞLU İ. Hakkı, "İnternette Risk Sermayesi Kavramı", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2001, Cilt: 2, Sayı: 12.
- NAKRAPrema, "Kurumsal İtibar Yönetimi: "KİY" Stratejik Bir Dönüşüm Mü?", **Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi**, 2006, Cilt: 18, Sayı: 18, 401-416.
- NAKRA Prema, "Kurumsal İtibar Yönetimi: "KİY" Stratejik Bir Dönüşüm Mü?", **Kurgu Dergisi**, 2001, Sayı: 18, 401-416.

- O'DONNELL J. Francis and DUFFY Ahb, "Modeling Design Development Performance" **International Journal of Operations and Production Management**, 2002, Volume: 22, No: 11, 1198-1221.
- OECD Staff, Science, Technology and Industry Scoreboard, Paris, Organisation for Economic Cooperation and Development, 2005.
- OKPARA O. Friday, "the Value of Creativity and Innovation in Entrepreneurship", **Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability**, 2007, Volume: 3, No: 2, 1-14, 25-50.
- ORHAN Suphi ve BOZDEMİR Enver, "Üretim İşletmelerinde Atıl Kapasite Maliyetleri, Muhasebeleştirilmesi ve Örnek Bir Uygulama", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 2009, Cilt: 43, 54-64.
- OTLU Fikret ve ÇUKACI Yusuf Cahit, "Genel İmalat Maliyetlerinin Dağıtımında Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme Sistemi ve Çevresel Maliyetlerin Değerlendirilmesi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2006, Cilt: 20, Sayı: 1, 393-411.
- ÖZDEMİR Ali, "Ürün Grupları Temelinde Tedarikçi Seçim Probleminin Ele Alınması ve Analitik Hiyerarşi Süreci ile Çözümlemesi", **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, 2010, Cilt: 3, Sayı: 4, 55-84.
- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut ve BİÇKES Durdu Mehmet, "Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2012, Sayı: 39, 19-45.
- ÖZER Elif ve KARABULUT Tuğba, "Kalite Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2017, Cilt: 16, Sayı: 31, 329-346.
- ÖZER Mehmet Akif, "Bir Modern Yönetim Tekniği Olarak Algılama Yönetimi ve İç Güvenlik Hizmetleri", **Karadeniz Araştırmaları**, 2012, Sayı: 33, 147-180.
- ÖZGÜVEN Nihan, "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2008, Cilt: 8, Sayı: 2, 651-682.
- ÖZSAĞIR Arif, "Yenilik Ekonomisini Öne Çıkaran Gelişmeler", **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)**, 2012, Cilt: 4, Sayı: 7, 2-16.
- PETKANTCHIN Valentin, "The Advantages of Incremental Pharmaceutical Innovation", **International Journal of Collaborative Enterprise**, 2009, Volume: 1, No: 2, 1-4.
- PORTER E. Michael, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", **Harvard Business Review**, 2008, Volume: 86, No: 1, 25-40.
- SALUVAN Mehmet ve KAYA Sıdıka, "Hastanelerde Performans Ölçümü", **Verimlilik Dergisi**, 2010, Sayı: 4, 1-26.
- SAYILGAN Güven, "Finansal Risk Yönetimi", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 1995, Cilt: 50, Sayı: 01, 323- 334.
- SHELTON K. Charlotte and DARLİNG R. John, "The Quantum Skills Model in Management: a new Paradigm to Enhance Effective Leadership," **Leadership & Organization Development Journal**, 2001, Volume: 22, No: 6, 264-273.

- SHONE, M. Bryan and CAVIGLIA-HARRIS L. Jill, "Quantifying and Comparing the Value of Non-Timber Forest Products in the Amazon", **Ecological Economics**, 2006, Volume: 58, No: 2, 249-267.
- SÜMER Gültekin, "Stratejik İşbirliği ve Stratejik Ortaklık Kavramlarına Karşılaştırılmalı Bir Bakış", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2010, Cilt: 10, Sayı: 1, 671-698.
- ŞAHBAZ Ahmet ve TANYERİ Mustafa, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde İnovasyona Yönelik Tutumlar ve İnovasyon Engelleri: Çanakkale İlinde KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma", **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, 2018, Cilt: 3, Sayı: 2, 233-263.
- ŞAHİN Levent, BACAK Bünyamin ve GÜLER Mehmet, "Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2015, Cilt: 17, Sayı: 2, 28-44.
- ŞENGÜL Canan Muter, "Örgütlerde Yaratıcılık ve İnovasyonun Artırılmasına Yönelik Yaklaşımlar", **Sosyal ve Beşeri Bilimleri Dergisi**, 2015, Cilt: 7, Sayı: 2, 26-37.
- ŞENOCAK Erdal ve TAŞKESENİGİL Yavuz, "Probleme Dayalı Öğrenme ve Fen Eğitiminde Uygulanabilirliği", **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 2005, Cilt: 13, Sayı: 2, 359-366.
- TAŞGİT Yunus Emre ve TORUN Burak, "Yöneticilerin İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecini Yönetme Tarzı ve İşletmelerin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2016, Cilt: 14, Sayı: 28, 121-156.
- TELLIS J. Gerard, PRABHU, Jaideep C. and CHANDY, K. Rajesh, "Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture", **American Marketing Association Journal of Marketing**, 2009, Volume: 73, 3-23.
- TEZCAN H. Uysal ve SELAMİ M. Yıldız, "Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Düzeyin Bireysel Hizmet Kalitesine Etkisi: Doktorlara Yönelik Bir Araştırma", **İktisat İşletme ve Finans**, 2013, Cilt: 28, Sayı: 329, 21-48.
- THOMKE Stefan and SONNACK Mary, "Creating breakthroughs at 3M," **Harvard Business Review**, 1999, Volume: 77, No: 5, 47-57.
- TMMOB, **Teknoloji**, Türk Mühendis ve Mimmar Odaları Birliği, 2004, Ankara.
- TOP Seyfi ve ÖNER Akın, "İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 4, 2008, 97-110.
- TOPLU Dilek Bayır, "Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Türkiye'deki Kamu Kurum Arşivleri Örneği", **Türk Kütüphaneciliği**, 1999, Cilt: 13, Sayı: 3, 223-251.
- TORUN Yasemin ve OKUMUŞ Derya, "Akademisyenlerin Algıladıkları Kurumsal İmaj İle İş Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizmin Düzenleyici Rolü", **Pegem Atıf İndeksi**, 2016, 873-892.
- TÖREBAŞAT Hümeysra, "Çok Boyutlu Bir Performans Ölçüm Modeli Olarak Performans Prizması ve "The London Youth" Örneği", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2011, Cilt: 13, Sayı: 1, 13-37.

- TURAN Güngör ve GÖKALP M. Faysal, "Türkiye' de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Teknoloji Sorunu ve Çözüm Önerileri", **Dünya Gazetesi**, 21 Kasım 1993.
- TÜRK Uğur ve YILDIZ Gültekin, "İşletmelerin Büyümeleri ile Kurumsallaşma Gereksinimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya İli Örneği," **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2015, Cilt: 3, Sayı: 2.
- TÜRKAY Oğuz, "Çalışma Yaşamı Kalitesinin İş Memnuniyeti ve Bağlılık Üzerine Etkileri: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2015, Cilt: 22, Sayı: 1, 239-256.
- ULAŞ Dilber, "KOBİ'lerin Yabancı Pazarlara Açılmada Kullandıkları Stratejiler", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, 2004, Cilt: 6, Sayı: 3.
- UPADHAYA Bedanand, MUNİR Rahat and BLOUNT Yvette, "Association Between Performance Measurement Systems and Organisational Effectiveness," **International Journal of Operations & Production Management**, 2014, Volume: 34, No: 7, 853-875.
- WANG Jingyan and ZHU Zhen, "Enterprise Management Innovation in the Informationalized Consumption Mode", International Conference on Global Economy, **Commerce and Service Science**, Atlantis Press, (GECSS-14); doi:10.2991/gecss-14, 2014, 374-378.
- YARALIOĞLU Kaan, "Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Proses", **D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi**, 2001, Cilt: 16, Sayı: 1, 129-142.
- YAVUZ Ayşe ve YAVUZ Halil İbrahim, "Girişimcilik Eğilimlerinin Belirlenmesi: Taşkent MYO Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2017, Cilt: 9, Sayı: 21 (Özel Sayı), 89-100.
- YAVUZ Çağla, "İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2010, Cilt: 5, Sayı: 2, 144-173.
- YENICE Ebru, "Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne (balanced scorecard) Yaklaşımı", **Bütçe Dünyası**, 2007, Cilt: 2, Sayı: 25, 95-100.
- YILDIZ Sebahattin, "İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2010, Sayı: 36, 179-193.
- YÖRÜK Nevin, "KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları" KOBİ'lerin Kredi Yolu ile Finansmanda Karşılaştıkları Sorunlar ve Tokat İlinde Bir Uygulama, **I. Orta Anadolu Kongresi**, 2001.
- YÜKSEL Berrin, "İşletme-Müşteri İlişkilerini Kişisel Boyuta İndirgemedeki Kitleleşme Kişiselleştirme (Mass Customization) Stratejisinin Rolü", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1999, Sayı: 3, 207-224.
- ZENG X. Sai, JONATHAN J. Shi and LOU G. X., "A Synergetic Model For Implementing An Integrated Management System: An Empirical Study in China", **Journal of Cleaner Production**, 2007, Volume: 15, No: 18, 1760-1767.
- ZERENLER Muammer, "Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Bahar 2005, Cilt: 1, 1-36.

ZERENLER Muammer; TÜRKER Necdet ve ŞAHİN Esen, “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007, Cilt: 1, Sayı: 17, 653-667.

TEZLER

TORUN Burak, İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzları ve İşletmenin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce, 2016 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

İNTERNET

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

ATASEVEN Muzaffer, “ Girişimcilik”, <http://img. eba. gov. Tr /600/046/ 7ca/ 540/ 7b7/ 9f4/ 21 c/b711e4/cdf/b99/369/3ba/53a/ 015/6000467ca 5407b79f421 cb711e4cdfb993693ba53a015.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.05.2016).

BAYÜLKEN Yavuz ve KÜTÜKOĞLU Cahit, “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri”, http://www. mmo.org.tr/resimler/dosya_ ekler/db1fce94e7 674 f8 _ek.pdf, (Erişim Tarihi: 23.03.2016).

DURŞUN Mehmet, “Sosyal İnovasyon Nedir ?”, <http:// www. sosyalinova. syo nm er kezi. com.tr/ hakkimizda/sosyal-inovasyon-merkezi/>, (Erişim Tarihi: 14.06.2016).

Experimental Detection of Entanglement With Optimal-Witness Families,” *Physical Review Letters* 2014, No: 113, 170402 dx.doi.org/10.1103/PhysRevLett.113.170402.(Erişim Tarihi: 18.05.2016).

GÖKÇE Sinem Güravşar, “İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi”, <http:// fka. gov.tr/sharepoint/ userfiles/Icerik DosyaEkleri/ FIRATAKADEMI /%C4% B0 NO VASYON %20KAVRAM I%20VE %20% C4%B0NO VAS YONUN% 20% C3%96NEM% C4%B0.pdf> (Erişim Tarihi: 18.05.2016).

<https://3987726/12/images/9/PERFORMANSIN+BOYUTLARI.jpg> (Erişim Tarihi: 21.10.2019)

KUTVAN B. Ali, “Ulusal Kalkınma Sürecinde İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi”, *Management Scientist*, <https://www.linkedin.com/pulse/ulusal-kalkinda-s%C3%BCrecinde-inovasyon-ve-y%C3%B6netimi-i-ali%CC%87-b-kutvan> (Erişim Tarihi: 24.11.2018).

ÖZBAY Deniz ve SELVİ Yakup, “Kurumsal İtibarın Ölçümü: Bir Model Önerisi”, <file:///C:/Users/acer/Downloads/5000016696-5000093336-1-PB.pdf> (Erişim Tarihi: 16.07.2016).

ÖZBEK Zerrin, “KOBİ’lerin Türk Ekonomisine Etkileri”, <http://www.mfa.gov.tr/data/ Kutuphane /yayinlar/EkonomikSorunlarDergisi/sayi31/Zerrin%20ozbek.pdf> (Erişim Tarihi: 12.04.2016).

ÖZDAŞLI Kürşat, “İşletmelerde Yenilikçi Örgüt Yapısı Oluşturmak: Çok Unsurlu Bir Model Önerisi”, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423 935149.pdf> (Erişim Tarihi: 17.06.2016).

Prizmaların Hacim Formülü, <https://webders.net/806/hacim-formulu.html> (Erişim Tarihi: 11.03.2020).

TOPÇUOĞLU Metin, "Rekabet Hukuku Uygulamasında Teşebbüs Birlikleri" <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/38/288/2625.pdf> (Erişim Tarihi: 19.02.2019).

https://www.google.com/search?q=Performans+Prizmas%C4%B1+Modeli&sxsrf=ACYBGNQaEZuhMhd_tYEFodiBFqz_bv4azg:1571666106446&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwimteu_wK3IAhUeURUIHTTiCwAQ_AUIEigB&cshid=1571666190323894&biw=1077&bih=481# (Erişim Tarihi: 21.10.2019).

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

UZKURT Cevahir, "İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır", http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/4/dosyatemmuzagu_stos2010.pdf (Erişim Tarihi: 13.05.2016).



EKLER

**KOBİLERDE İNOVASYON ALGISININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ,
ÜMRANIYE İMES OSB ÖRNEĞİ****ANKET FORMU**

Sayın İlgili,

Doktora çalışmasının uygulama verilerinin elde edilmesi ekte hazırlanan sorular tez konusuyla ilgili görüşlerinizin alınması için düzenlenmiştir. Araştırmanın bilimsel güvenilirliğinin sağlanabilmesi için sorulara, Görüşlerinizi en iyi yansıtacak cevapları verilmeniz çalışmanın amacının gerçekleşebilmesi açısından çok önemlidir. Soruların hiç birisi özel bilgilerinizi kapsamamaktadır.

Gösterdiğiniz anlayış ve destek için teşekkürler

Mustafa KÜÇÜKKAPTAN
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Doktora Öğrencisi

Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Öğretim Üyesi

EK-A Kişisel Bilgi Formu

(Lütfen cevabın yanında yer alan küçük kutucuğu işaretleyiniz.)

1. Cinsiyetiniz?
a. Kadın b. Erkek
2. Medeni Haliniz?
a. Evli b. Bekar
3. Yaşınız?
a. 19-25 arası b. 26-32 arası c. 33-39 arası d. 40 yaş ve üzeri
4. Eğitim Durumunuz?
a. İlköğretim b. Lise c. Önlisans d. Fakülte (Lisans) e. Yüksek Lisans/ Doktora
5. İşletmedeki Pozisyonunuz?
a. Ofis Çalışanı b. Güvenlik c. Yönetici d. Diğer
6. İşletmedeki Hizmet Yılıınız?
a. 1-4 yıl b. 5-8 yıl c. 9-12 yıl d. 13-16 yıl e. 17 yıl ve üzeri
7. İşletmenizin inovasyon algısının iyi olduğuna inanıyor musunuz?
a. Evet b. Hayır
8. İşletme performansını arttırmak için işletme içinde faaliyetlerde bulunuyor musunuz?
a. Evet b. Hayır

EK-B İnovasyon Algısı

Aşağıda yer alan ifadeler inovasyon algısını belirlemek için hazırlanmıştır. Aşağıda yer alan ifadeleri size uygun olan yerlere X işareti koyarak lütfen değerlendiriniz. Tercihlerinizde; 1-kesinlikle katılmıyorum; 2-katılmıyorum; 3-orta düzeyde katılıyorum; 4-katılıyorum; 5-kesinlikle katılıyorum seçeneklerini ifade etmektedir.					
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
KRİZDEN ÇIKIŞ ALGISI					
9. İnovasyon, işletmelerin krizleri aşması için kolaylık sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
10. Kriz dönemleri, işletmenin ürünlerinde farklılaşmaya neden olduğu için oldukça faydalıdır.	1	2	3	4	5
11. Kriz dönemleri, inovasyonların ortaya çıkmasında oldukça önemlidir.	1	2	3	4	5
12. Kriz dönemlerinden ancak inovasyon yapılarak çıkılabilir.	1	2	3	4	5
REKABET AVANTAJI ALGISI					
13. İnovasyonlar, işletmeyi rakiplerine karşı avantajlı hale getirmektedir.	1	2	3	4	5
14. İnovasyonlar, pazar payımızın artmasına önemli düzeyde katkı yapabilmektedir.	1	2	3	4	5
15. İnovasyonlar, müşterilerimizin gözünde işletmemizi farklı kılmaktadır.	1	2	3	4	5
16. İnovatif davranışlarımız tedarikçilerimizin gözünde bizi farklı kılmaktadır.	1	2	3	4	5
17. Yeni ürünler, işletmemizi sektörde önemli bir konuma getirmektedir.	1	2	3	4	5
KONUM RİSKİ ALGISI					
18. İnovatif faaliyetlerin başarısızlığı, işletmedeki konumumu olumsuz etkileyebilir.	1	2	3	4	5
19. Uzmanlık alanım inovasyon olmadığı için yeni yöneticilere ihtiyaç duyulması, işletmedeki konumumu olumsuz etkileyebilir.	1	2	3	4	5
20. İnovasyon faaliyetleriyle işletme yapısında çeşitli değişikliklerin meydana gelmesi konumum için risk oluşturabilir.	1	2	3	4	5
21. İşletme stratejisini değiştirecek inovasyonlar, yönetim tarzımla örtüşmeyince konumumu kaybetme durumuyla karşı karşıya kalabilirim.	1	2	3	4	5
YÖNETİM ZORLUĞU ALGISI					
22. İnovasyon faaliyetlerinin yönetilmesi, gerçekten uzmanlık isteyen bir konu olduğu için herkes tarafından yönetilemez.	1	2	3	4	5
23. İnovasyon faaliyetlerini yönetmek, diğer işlerimi ciddi şekilde aksatmaktadır.	1	2	3	4	5
24. İnovasyon sürecini yönetirken başkalarını ikna etme konusunda zorlanıyorum.	1	2	3	4	5
BELİRSİZLİK ALGISI					
25. İnovasyon için katlandığımız maliyetlerin, sağlayacağı katkılar, işletmeye uzun sürede dönmemektedir.	1	2	3	4	5
26. İnovasyon faaliyetlerinin, başarılı olup olmayacağı belirsizdir.	1	2	3	4	5
27. İnovasyonlar, süreçteki belirsizliklerden dolayı, muhataplar tarafından genellikle tepkiyle karşılanmaktadır.	1	2	3	4	5
EK MALİYET ALGISI					
28. İnovasyon faaliyetlerine yapılan harcamalar, işletmeyi ekonomik	1	2	3	4	5

anlamda sıkıntıya sokmaktadır.					
29. İnovasyon faaliyetleri, maliyetleri artırmaktadır.	1	2	3	4	5
30. İnovasyon için harcanan giderleri başka alanlar için harcamak daha avantajlıdır.	1	2	3	4	5
KÖKLÜ DEĞİŞİKLİK ALGISI					
31. İnovasyonların köklü değişikliklere sebep olması, üst yönetimin inovasyonu desteklemesini zorlaştırmaktadır.	1	2	3	4	5
32. Köklü değişiklikler, iş süreçlerinin aksamasını beraberinde getirmektedir.	1	2	3	4	5
33. Köklü değişiklikler, işletmedeki birçok kurulu düzenin işlevini kaybetmesine sebep olmaktadır.	1	2	3	4	5
34. İnovasyonların birçok değişikliğe sebep olması, işletmenin tüm yapısını etkilemektedir.	1	2	3	4	5
MÜŞTERİ DİRENCİ ALGISI					
35. Ürünlerde yapılan inovasyonlar, eski (sadık) müşterilerimizi işletmeden soğutabilmektedir.	1	2	3	4	5
36. Müşterilerimiz, alışılmışın dışındaki ürünlere kolay adapte olamamaktadır.	1	2	3	4	5
37. Müşterilerimiz, eski alışkanlıklarından kolay vazgeçememektedir.	1	2	3	4	5
PERSONEL DİRENCİ ALGISI					
38. İşletme çalışanları inovasyonu kolayca kabul edebilecek bir yapıdadır.	1	2	3	4	5
39. Çalışanların inovatif çıktılara alışması uzun zaman almaktadır.	1	2	3	4	5
40. İşletme çalışanları inovasyona açık değildirler.	1	2	3	4	5
41. Çalışanlar genellikle inovatif faaliyetlere destek verecek ufka sahip değildirler.	1	2	3	4	5
KALİTE ARTIŞI ALGISI					
42. İnovasyonlar, genellikle ürünlerin daha kaliteli hale gelmesini sağlar.	1	2	3	4	5
43. İnovasyonlar, genellikle müşterilerimizin beklentilerine daha iyi cevap vermemizi sağlar.	1	2	3	4	5
44. İnovasyonlar, ürünlerin özelliklerine yönelik standartlarının yükselmesini sağlar.					

EK-C İşletme Performansı²⁷⁷

Aşağıda yer alan ifadeler işletme performansını belirlemek için hazırlanmıştır. Aşağıda yer alan ifadeleri size uygun olan yerlere X işareti koyarak lütfen değerlendiriniz. Tercihlerinizde; 1-kesinlikle katılmıyorum; 2-katılmıyorum; 3-kararsızım; 4-katılıyorum; 5-kesinlikle katılıyorum seçeneklerini ifade etmektedir.					
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
REKABET BOYUTU					
45. Rekabet ortamında pazar payı ve pazar payının büyüklüğü, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
46. Satış büyümesi, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
47. Müşterinin adetleri, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
FİNANSAL PERFORMANS BOYUTU					
48. Karlılık, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
49. Likidite, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
50. Sermaye yapısı, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
51. Piyasa oranları, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
HİZMET KALİTESİ BOYUTU					
52. Güvenilirlik, hızlı cevap verebilme işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
53. Estetik / görünüm, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
54. Temizlik / düzenlilik, konfor, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
55. Samimiyet, iletişim, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
56. Nezaket, yetkinlik, erişim, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
57. Ulaşılabilirlik, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
58. Güvenlik, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
ESNEKLİK BOYUTU					
59. Hacim esnekliği, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
60. Teslimat hızı esnekliği, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
61. Şartname esnekliği, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
KAYNAK KULLANIMI BOYUTU					
62. Verimlilik, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
63. Etkinlik, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
64. İnovasyon sürecinin performansı, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5
65. Bireysel inovatörlerin performansı, işletme performansını etkiler.	1	2	3	4	5

²⁷⁷ Atkinson and Brown, a.g.e., p. 130.