

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



ENTELEKTÜEL SERMAYE VE STRATEJİK YÖNELİMLERİN
YENİLİKÇİLİK VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR
ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ
Güngör KARACA
(Y1112-640074)

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Akın MARŞAP

OCAK 2022

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**ENTELEKTÜEL SERMAYE VE STRATEJİK YÖNELİMLERİN
YENİLİKÇİLİK VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ
Güngör KARACA
(Y1112-640074)

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Akın MARŞAP

OCAK 2022

ONUR SÖZÜ

Doktora tezi olarak sunduğum “**Entelektüel Sermaye ve Stratejik Yönelimlerin Yenilikçilik ve İşletme Performansı Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma** ” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (06/01/2022)

Güngör KARACA

ÖNSÖZ

İşletme yönetimine yapacağını düşündüğüm bilimsel katkıları sebebiyle beni mutlu eden doktora tez çalışmamın hazırlanmasında, birbirinden kıymetli ve özverili pek çok insanın emeği ve desteği bulunmaktadır. Başta, bu zorlu yolda katkılarından dolayı hocam ve danışmanım Prof.Dr. Akın MARŞAP'a şükranlarımı sunarım.

Tez çalışmam sırasında değerli görüşleri ile çalışmama katkı sağlayan ve daima yol gösteren, istatistiki analizler ve yorumlamalar konusunda görüşlerini ve katkılarını esirgemeyen sayın hocam Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL'a, ve sayın hocam Dr. Uğur ŞENER'e, değerli katkı ve yorumlarından dolayı sayın hocam Prof. Dr. Nihat KÜÇÜKSAVAŞ'a ve sayın hocam Dr. Gülmira KERİM'e, istatistiği bana öğreten sayın hocam Dr. Hasan BOZTOPRAK'a ve manevi desteğini göstererek, bu zorlu süreçte her zaman beni cesaretlendiren sayın hocam Prof.Dr. Hüsniye Canbay TATAR'a, Prof.Dr. Taner TATAR'a ve Prof.Dr. Hüseyin CÖMERTLERE'e, saha çalışması sırasında her türlü desteklerinden ötürü İstanbul Sanayi Odası Genel Sekreteri Sayın Mehmet DOLGAN'a, Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği Genel Sekreteri Sayın Dr. Ümit DERELİ'ye, Altunizade Selçuk Ecza Deposu yöneticisi Sayın Tuna GÜRGEN'e, sonsuz şükranlarımı sunarım.

Özellikle bu zorlu süreçte daima yanımda olan sevgili eşim eczacı Nurhayat Canbay KARACA'ya çok teşekkür ederim.

Ocak 2022

Güngör KARACA

ENTELEKTÜEL SERMAYE VE STRATEJİK YÖNELİMLERİN YENİLİKÇİLİK VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, çeşitli disiplinlerde kavramsal olarak tanımlanan ve ampirik olarak analiz edilen entelektüel sermaye ve stratejik yönelimlerin yenilikçilik ve işletme performansı kriterleri üzerindeki etkilerini bütüncül bir yapıda ortaya çıkarmaktır. Araştırmada öncelikle kuramsal yapıyı ve çerçeveyi oluşturan yaklaşım ve teoriler ışığında araştırmanın kuramsal modeli ve araştırmanın kavramsal modeli oluşturulmuştur. Kuramsal model yapısı kaynak temelli bakış açısı, yenilikçilik teorisi ve üst yönetim kuramından yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu bağlamda da kavramsal model, entelektüel sermaye, stratejik yönelimler, yenilikçilik ve işletme performansı temel değişkenlerine dayalı kuramsal model doğrultusunda oluşturulmuştur. Kavramsal modelde yer almayan ancak kuramsal modelde yer alan işletme demografisi ve yönetici demografisi istatistiksel analiz bölümünde çalışmaya dâhil edilmiştir. İşletme performansı ise kavramsal modele uygun olarak finansal performans, pazarlama performansı ve imalat performansı olmak üzere üç ana başlık altında araştırmaya dâhil edilmiştir.

Kavramsal modelin ana çerçevesini oluşturan yenilikçilik, işletme performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Yenilikçilik alt boyutları ile işletme performansı arasındaki etkileşime bakıldığında, ürün yenilikçiliği finansal performans, pazarlama performansını ve üretim performansını etkilemektedir. Süreç yenilikçiliği, imalat performansını pozitif yönde, finansal performans ve pazarlama performansını negatif yönde etkilemektedir. Organizasyonel yenilikçilik, imalat performansını pozitif, finansal performans negatif yönde etkilerken pazarlama performansı üzerinde herhangi bir etki tespit edilememiştir. Pazarlama yenilikçiliği, finansal performans ve imalat performansını etkilerken pazarlama performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Entelektüel sermaye ve stratejik yönelimler ile işletme performansı arasındaki ilişkide yenilikçiliğin aracılık ettiği

sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen araştırma sonuçları doğrultusunda araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kaynak Temelli Görüş, Entelektüel Sermaye, Stratejik Yönelimler, Yenilikçilik, İşletme Performansı



THE EFFECT OF INTELLECTUAL CAPITAL AND STRATEGIC DIRECTIONS ON INNOVATION AND BUSINESS PERFORMANCE AND A RESEARCH

ABSTRACT

The aim of this study is to reveal the effects of intellectual capital and strategic orientations, which are conceptually defined and empirically analyzed in various disciplines, on innovativeness and business performance criteria in a holistic structure. In the research, first of all, the theoretical model of the research and the conceptual model of the research were created in the light of the approaches and theories that constitute the theoretical structure and framework. The theoretical model structure was created by utilizing resource-based perspective, innovativeness theory and upper echelon theory. In this context, the conceptual model was created in line with the theoretical model based on the basic variables of intellectual capital, strategic orientations, innovativeness and business performance. Business demographics and manager demographics, which are not included in the conceptual model but included in the theoretical model, included in the study in the statistical analysis section. Business performance, on the other hand, was included in the research under three main headings: financial performance, marketing performance and manufacturing performance, in accordance with the conceptual model.

Innovativeness, which forms the main frame of the conceptual model, affects business performance in a meaningful and positive way. Looking at the interaction between innovativeness sub-dimensions and business performance, product innovativeness affects financial performance, marketing performance and production performance. Process innovativeness affects manufacturing performance positively, financial performance and marketing performance negatively. While organizational innovativeness affects manufacturing performance positively and financial performance negatively, no effect has been found on marketing performance. While marketing innovativeness affects financial performance and manufacturing performance, it does not have a significant effect on marketing performance. It has been concluded that innovativeness mediates the relationship between intellectual

capital and strategic orientations and business performance. In line with the results of the research, suggestions for researchers were included.

Keywords: Resource-Based View, Intellectual Capital, Strategic Orientation, Innovativeness, Performance.



İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ

ii

ÖNSÖZiii

ÖZET iv

ABSTRACT vi

İÇİNDEKİLER viii

ŞEKİLLER LİSTESİ.....xi

TABLolar LİSTESİ.....xiii

GRAFİKLER LİSTESİ xv

KISALTMALAR xvi

I. GİRİŞ 1

II. LİTERATÜR TARAMASI VE ÇALIŞMANIN GENEL ÇERÇEVESİ 5

A. Entelektüel Sermaye Literatür Taraması 5

B. Stratejik Yönelimler Literatür Taraması 11

C. Yenilikçilik Literatür Taraması 15

D. Çalışmanın Genel Çerçevesi 18

1. Çalışmanın Amacı ve Önemi 18

2. Çalışmanın Yöntemi 19

3. Çalışmanın Kapsamı ve Bağlamı 20

III. KURAMSAL ÇERÇEVE 21

A. Kaynak Temelli Görüş 24

1. Kaynak Temelli Görüşün Varsayımları 26

2. Kaynak Temelli görüşün Kuramsal Temelleri 30

a. Ayırt Edici Yetenekler Kuramı 30

b. Karşılaştırmalı Üstünlükler Kuramı (Ricardo’cu Ekonomiler) 31

c. Penrose ve Büyüme Kuramı 33

d. Avusturya İktisat Okulu 34

3. Kaynaklar ve Temel Yetenekler 38

a. İşletme Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye 43

b. İşletme Kaynağı Olarak Stratejik Yönelimler 45

B. Üst Kademe Kuramı (Upper Echalon Thoery) 50

C. Yenilikçilik Kuramı 53

1. Yenilikçilik Kuramı ve Tarihsel Gelişimi 53

2. Yenilikçilik Türleri 57

a. Organizasyonel yenilik türleri 58

b. Boyut düzeylerine göre yenilikçilik türleri 60

III. KAVRAMSAL ÇERÇEVE 62

A. Entelektüel Sermaye 62

1. Maddi Olmayan (Soyut) Varlıklar 62

2. Entelektüel Sermayenin Önemi 64

3. Entelektüel Sermayenin Tarihsel Gelişim süreci 68

4.	Entelektüel Sermayenin Kavramsallaşması ve Modellenmesi	73
a.	Entelektüel sermaye kavramı	73
b.	Entelektüel sermaye modelleri ve boyutları	78
5.	Entelektüel Sermaye Boyutları	86
a.	İnsan sermayesi	86
b.	Yapısal sermaye	87
c.	İlişkisel sermaye	88
B.	Stratejik Yönelimler.....	90
1.	Pazar Yönelimi.....	95
a.	Müşteri yönelimi	104
b.	Rakip yönelimi	105
c.	Departmanlar arası koordinasyon.....	105
2.	Girişimsel Yönelim.....	106
a.	Proaktiflik yönelimi.....	111
b.	Yenilikçilik yönelimi.....	111
c.	Risk alma yönelimi.....	112
3.	Öğrenme Yönelimi.....	113
a.	Öğrenmeye bağlılık	116
b.	Paylaşılan vizyon.....	117
c.	Açık fikirlilik.....	117
4.	Teknoloji Yönelimi	118
C.	Yenilikçilik	120
1.	Yenilikçilik	120
2.	Yenilikçilik Çeşitleri	121
a.	Ürün yeniliği.....	122
b.	Süreç yeniliği.....	124
c.	Organizasyonel yenilik.....	125
d.	Pazarlama yeniliği	126
IV.	İLAÇ VE TIBBİ CİHAZLAR SEKTÖRÜ	128
V.	ENTELEKTÜEL SERMAYE VE STRATEJİK YÖNELİMLERİN YENİLİKÇİLİK VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: İLAÇ, TIBBİ CİHAZLAR VE EKİPMANLARI SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA	133
A.	Araştırmanın Genel Çerçevesi	133
1.	Araştırmanın Amacı.....	133
2.	Araştırmanın Önemi.....	134
3.	Araştırmanın Kapsamı	135
4.	Araştırmanın Sınırlılıkları	135
5.	Araştırmanın Yöntemi	136
B.	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	137
C.	Evren ve Örneklem	140
D.	Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları.....	140
E.	Tanımlayıcı İstatistikler	143
1.	Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	143
2.	İşletmelerin Demografik Özellikleri	144
F.	Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri	146
1.	Normallik Testi	146
2.	Açımlayıcı Faktör Analizi.....	148
G.	Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	153
1.	Entelektüel Sermaye ile İlgili İfadelere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	153

2.	Stratejik yönelimler ile ilgili ifadelere ilişkin tanımlayıcı bulgular	155
1.	Yenilikçilik ile İlgili İfadelerle İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	158
2.	İşletme performansı ile ilgili ifadelere ilişkin tanımlayıcı bulgular	160
	H. Demografik Özellikler ile Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin ANOVA ve T-Testi	162
1.	İşletme Demografisi ile Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin ANOVA ve t-Testi	162
	a. AR-GE departmanının varlığına ilişkin t-testi	162
	b. Patent sahipliğine ilişkin t-testi	164
	c. Kalite belgesi sahipliğine ilişkin t-testi	165
	d. Çalışan sayılarına ilişkin tek yönlü ANOVA testi.....	167
	a. İşletmelerin hukuki statülerine ilişkin tek yönlü ANOVA testi	170
	b. İşletmelerin mülkiyet yapılarına ilişkin tek yönlü ANOVA testi	174
2.	Yönetici Demografisi ile Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin ANOVA ve t-Testi	177
	a. Yöneticilerin cinsiyetlerine ilişkin t-testi	177
	b. Yöneticilerin yaşlarına ilişkin tek yönlü ANOVA testi.....	179
	c. Yöneticilerin eğitim durumlarına ilişkin tek yönlü t-testi	182
	d. Yöneticilerin çalışma sürelerine ilişkin tek yönlü ANOVA testi	183
	İ. Hipotez Testleri ve Bulgular	186
1.	Korelasyon Analizi	188
2.	Regresyon Analizi.....	191
3.	Hayes Process Macro ile Aracılık Testi	201
	VI. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	208
	A. Tartışma	208
1.	Entelektüel Sermaye, Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi	210
2.	Stratejik Yönelimler, Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi	213
3.	Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi	218
4.	Entelektüel Sermaye ve Stratejik Yönelimler ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Yenilikçiliğin Aracılık Rolü (Hayes Process Macro ile Aracılık Testi)	222
	B. Sonuç	223
	C. Öneriler	228
	VII. KAYNAKÇA	232
	VIII. EKLER.....	288
	A. EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu	288
	ÖZGEÇMİŞ.....	295

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmanın Kuramsal Modeli.....	21
Şekil 2: İşletme Kaynakları Varsayımları ve Rekabet Üstünlüğü İlişkisi	27
Şekil 3: Avusturya Okulu'nun Başlıca Kurucuları ve Temsilcileri	35
Şekil 4: Avusturya İktisat Okulu'nun Başlıca Temsilcileri.....	35
Şekil 5: Kaynaklar ve Kabiliyetler Arasındaki Etkileşim.....	40
Şekil 6: Nothnagel, (2008) Kaynak Sınıflandırması.....	42
Şekil 7: Sınırlı Akılcılık Koşullarında Stratejik Seçim.....	51
Şekil 8: İşletmelerin Üst Kademe Kuramı Yaklaşımı	52
Şekil 9: Yeniliğin Yayılması	56
Şekil 10: Cooper (1998) Çok Boyutlu Bir Yenilikçilik Modeli	58
Şekil 11: Değişen Varlık Değişimi ve Yeni Ekonominin Yükselişi	66
Şekil 12: İşlemelerin Finansal Değeri	67
Şekil 13: Entelektüel Sermayenin Kavramsal Kökleri	73
Şekil 14: Bilgi, Yenilik ve Üretim Döngüsü	77
Şekil 15: Skandia Göstergesi.....	78
Şekil 16: Entelektüel Sermaye Skandia Modeli	79
Şekil 17: Mcelroy Modeli.....	80
Şekil 18: Brooking Entelektüel Sermaye Modeli	81
Şekil 19: Sveiby Entelektüel Sermaye Modeli	82
Şekil 20: Nick Bontis Entelektüel Sermaye Modeli.....	82
Şekil 21: Roos ve Roos Modeli Entelektüel Sermaye Modeli	83
Şekil 22: Entelektüel Sermaye Değer Modeli	84
Şekil 23: Narver ve Slater (1990) Pazar Yönelimi Sınıflandırması.....	99
Şekil 24: Deng ve Dart (1994) Tarafından Önerilen Pazar Yönelimi Boyutları ve Modeli.....	100
Şekil 25: Cadogan ve Diamantopoulos (1995) Tarafından Pazar Yönelimi Boyutları ve Modeli	101
Şekil 26: Girişimcilik Terimleri	107
Şekil 27: Girişimsel Yönelim Teorisinin Gelişim Aşamaları.....	110
Şekil 28: Yenilik ve Rekabetçilik İlişkisi.....	121
Şekil 29: Oecd Yenilikçilik Türleri ve Aralarındaki İlişki	122
Şekil 30: Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	138
Şekil 31: Model I: Entelektüel Sermaye ve Stratejik Yönelimlerin Yenilikçilik Üzerine Etkisi	192
Şekil 32: Model II: Entelektüel Sermaye Boyutlarının Yenilikçilik Üzerine Etkisi	193
Şekil 33: Model III: Stratejik Yönelimler Boyutlarının Yenilikçilik Üzerine Etkisi	194
Şekil 34: Model IV: Entelektüel Sermaye, Stratejik Yönelimler ve Yenilikçiliğin İşletme Performansı Üzerine Etkisi	196
Şekil 35: Model V: Yenilikçilik Boyutlarının İşletmenin Finansal Performansı Üzerine Etkisi	197
Şekil 36: Model VI: Yenilikçilik Boyutlarının İşletmenin Pazarlama Performansı Üzerine Etkisi	199
Şekil 37: Model VII: Yenilikçilik Boyutlarının İşletmenin İmalat Performansı Üzerine Etkisi	200
Şekil 38: Basit Bir Aracılık Modelinin Kavramsal Diyagramı	202

Şekil 39: Model VIII: Entelektüel Sermayenin İşletme Performansı Üzerinde Olan Etkisinde Yenilikçiliğin Aracılık Modeli.....	202
Şekil 40: Model VIII: Stratejik Yönelimlerin İşletme Performansı Üzerinde Olan Etkisinde Yenilikçiliğin Aracılık Modeli	205



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Her Ekonomik Safhada Zorunlu Kaynaklar ile Üretim Yapabilmek İçin İhtiyaç Duyulan Kritik Varlıkların Optimizasyonunda Evrimleşen Sistemler	3
Tablo 2: Kaynak Temelli Görüş ile Endüstriyel Örgüt Görüş Arasındaki Farklılıklar	29
Tablo 3: Hoffman’a Göre Kaynak Sınıflaması.....	41
Tablo 4: Yenilik Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Tanımları	54
Tablo 5: Organizasyonel Yenilikçilik Sınıflandırması	59
Tablo 6: Radikal Yenilik - Evrimsel Yenilik Karşılaştırması	61
Tablo 7: Entelektüel Sermayenin Tarihsel Evrimi	71
Tablo 8: Entelektüel Sermaye Boyutları	85
Tablo 9: Stratejik yönelim alanında yapılan sınıflandırmalar	92
Tablo 10: Stratejik Yönelimler ve Alt Boyutları	95
Tablo 11: Pazar Yönlülüğü Temsil Eden Perspektifler	97
Tablo 12: Kohli ve Jaworski (1990) Tanımına Göre Pazar Yönelimi Bileşenleri.....	99
Tablo 13: Pazar Yönelimi Özellikleri.....	102
Tablo 14: Pazar Yöneliminin Alt Boyutları	103
Tablo 15: Araştırma Hipotezleri.....	139
Tablo 16: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	144
Tablo 17: Araştırma Yapılan İşletmelerin Demografik Özellikleri.....	145
Tablo 18: Değişkenlerin normallik testi sonuçları	147
Tablo 19: Entelektüel Sermaye Faktör Analizi Sonucu	149
Tablo 20: Stratejik Yönelimler Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	150
Tablo 21: Yenilikçilik Faktör Analizi Sonucu	151
Tablo 22: İşletme Performansı Faktör Analizi Sonucu	153
Tablo 23: Entelektüel Sermaye Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	154
Tablo 24: Stratejik Yönelimlere Ait Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	155
Tablo 25: Yenilikçilik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	159
Tablo 26: İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	161
Tablo 27: AR-GE Departmanının Varlığına İlişkin T-Testi	163
Tablo 28: İşletmelerin Patent Sahipliğine İlişkin T-Testi	164
Tablo 29: Kalite Belgesine Sahip Olmalarına İlişkin T-Testi	166
Tablo 30: Çalışan Sayılarına Göre İşletmelerin entelektüel Sermayesine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları.....	167
Tablo 31: Çalışan Sayılarına Göre İşletmelerin Stratejik Yönelimlerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları.....	168
Tablo 32: Çalışan Sayılarına Göre İşletmelerin Yenilikçilik Durumlarına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları.....	168
Tablo 33: Çalışan Sayılarına Göre İşletmelerin Performanslarına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları	169
Tablo 34: Hukuki Statülerine Göre İşletmelerin Entelektüel Sermaye Durumuna İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları	170
Tablo 35: Hukuki Statülerine Göre İşletmelerin Stratejik Yönelimlerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları.....	171
Tablo 36: Hukuki Statülerine Göre İşletmelerin Yenilikçilik Durumlarına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları.....	172
Tablo 37: Hukuki Statülerine Göre İşletmelerin Performanslarına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları	173

Tablo 38: Mülkiyet Durumlarına Göre İşletmelerin Entelektüel Sermaye Durumuna İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları.....	174
Tablo 39: Mülkiyet Durumlarına Göre İşletmelerin Stratejik Yönelimlerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları.....	175
Tablo 40: Mülkiyet Durumlarına Göre İşletmelerin Yenilikçilik Durumlarına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları.....	176
Tablo 41: Mülkiyet Durumlarına Göre İşletmelerin Performanslarına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları	177
Tablo 42: Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre T-Testi.....	178
Tablo 43: Yöneticilerin Yaşlarına Göre İşletmelerin Entelektüel Sermaye Durumuna İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları.....	179
Tablo 44: Yöneticilerin Yaşlarına Göre İşletmelerin Stratejik Yönelimlerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları.....	179
Tablo 45: Yöneticilerin Yaşlarına Göre İşletmelerin Yenilikçilik Durumlarına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları.....	180
Tablo 46: Yöneticilerin Yaşlarına Göre İşletmelerin Performanslarına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları.....	181
Tablo 47: Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre T-Testi*	182
Tablo 48: Yöneticilerin Çalışma Sürelerine Göre İşletmelerin Entelektüel Sermaye Durumuna İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları.....	183
Tablo 49: Yöneticilerin Çalışma Sürelerine Göre İşletmelerin Stratejik Yönelimlerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları.....	184
Tablo 50: Yöneticilerin Çalışma Sürelerine Göre İşletmelerin Yenilikçilik Durumlarına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları	185
Tablo 51: Yöneticilerin Çalışma Sürelerine Göre İşletmelerin Performanslarına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları.....	186
Tablo 52: Pearson Korelasyon Tablosu.....	189
Tablo 53: Model I: Entelektüel Sermaye ve Stratejik Yönelimlerin Yenilikçilik Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	192
Tablo 54: Model II: Entelektüel Sermaye Boyutlarının Yenilikçilik Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	194
Tablo 55: Model III: Stratejik Yönelimler Boyutlarının Yenilikçilik Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	195
Tablo 56: Model IV: Entelektüel Sermaye, Stratejik Yönelimler ve Yenilikçiliğin İletme Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	196
Tablo 57: Model V: Yenilikçilik Boyutlarının İşletmenin Finansal Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	198
Tablo 58: Model VI: Yenilikçilik Boyutlarının İşletmenin Pazarlama Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	199
Tablo 59: Model VII: Yenilikçilik Boyutlarının İşletmenin İmalat Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	201
Tablo 60: Model VIII: Entelektüel Sermayenin İşletme Performansı Üzerinde Olan Etkisinde Yenilikçiliğin Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi	204
Tablo 61: Model VIII: Stratejik Yönelimlerin İşletme Performansı Üzerinde Olan Etkisinde Yenilikçiliğin Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi	206
Tablo 62: Araştırmanın Hipotez Testi Sonuçları.....	208

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: S&P 500 Endeksi İşletmeleri Piyasa Değeri Bileşenleri.....	68
Grafik 2: İlaç Endüstrisinde İhracatın İthalatı Karşılama Oranı.....	130
Grafik 3: Türkiye Tıbbi Cihaz Dış Ticareti.....	131



KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AİFD	: Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği
AİO	: Avusturya İktisat Okulu Ar-
Ge	: Araştırma ve Geliştirme Bkz.
	: Bakınız
CAD	: Bilgisayar Destekli Tasarım (Computer Aided Design)
CAM	: Bilgisayar Destekli Üretim (Computer Aided Manufacturing)
ES	: Entelektüel Sermaye
ETG	: Endüstri Temelli Görüş
GY	: Girişimsel Yönelim
IAS	: Uluslararası Muhasebe Standartlarına (International Accounting Standards)
ISO	: İstanbul Sanayi Odası
İEİS	: Türkiye İlaç Sanayicileri Derneği
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İMEAK	: İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz ve Karadeniz Bölgeleri Deniz Ticaret Odası
İTCK:	: İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KTG	: Kaynak Temelli Görüş
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organization for Economic Cooperation and Development)
ÖY	: Öğrenme Yönelimi
ÖR	: Örnek
PY	: Pazar Yönelimi
S&P 500	: Standart & Poor's 500
SY	: Stratejik Yönelim

- TİSD** : Türkiye İlaç Sanayicileri Derneği
TİTUBB : Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Ulusal Bilgi Bankası
TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu
TY : Teknoloji Yönelimi
vb. : Ve benzeri / Ve bu gibi
vd. : Ve diğerleri



I. GİRİŞ

Günümüz rekabet ortamında her tür ve ölçekten işletme küresel boyutta hareket etmek ve stratejilerini bu bağlamda geliştirmek durumundadır. Gelişen teknoloji ve ulaşım hizmetleri sayesinde, ticari ilişkiler ve hedef pazara/kitleye ulaşmak daha kolay hale gelmiştir. Bu gelişmeler işletmeler için bir kolaylık sunduğu kadar rekabeti de küresel boyuta taşımıştır. Bu durum stratejinin temel özelliği olan “özgün ve değerli bir konum” yaratmanın ne kadar zor hale geldiğini göstermektedir. Dolayısıyla işletmeler hem yerel hem de küresel ölçekteki rakiplerine karşı pazar paylarını artırmaya ve rekabet üstünlüğü elde etmeye yönelik stratejiler geliştirmek zorundadır. İşletmeler bunu yaparken, tüm yaşam eğrisi boyunca bütünlük ve bireşimler, etkileşim ve etkinlik, sistem yaklaşımı ve tümevarım/tümdengelim temelinde sonuca odaklanmalarının stratejinin uygulanmasında başarı getirdiği düşünülmektedir (Marşap, 2015: 9). Özellikle küresel etkileşim, teknolojik gelişmeler, artan rekabet ve bilgi temelli ekonominin önem kazanması bilinçli müşteri için uygun müşteri değeri oluşturulmasını önemli kılmaktadır. İşletmelerin bu gibi çalkantılı ortamda yaşamlarını devam ettirme ve üstün performans elde edebilmeleri için stratejik yönetim uygulamaları hayati önem taşımaktadır (Özbozkurt, 2019: 70-72). Nitekim stratejik yönetim alanındaki temel olgulardan rekabet avantajı ve üstün performans, işletmeler için birincil hedef haline gelmiştir (Baykal, 2018: 155-156).

Romer (1986: 1034), işletmeler için klasik üretim faktörlerinin yanında büyüme faktörü olarak bilgiyi ön plana çıkarmaktadır. İşletmelerin bu bağlamda ihtiyaç duyduğu argümanlar; temel altyapı, teknolojik altyapı, bilgi altyapısı ve mekânın niteliği, altyapı ve erişilebilirlik kapasiteleri, beşeri kaynaklar, girişimcilik kültürü, sektörel yoğunlaşmalar, uluslararasılaşma, yenilik, yönetim, kurumsal kapasite ve uzmanlaşmadır (Özer, 2007:391). Başka bir ifadeyle işletmelerin güçlü bir entelektüel sermaye ile yenilikçilik stratejilerine sahip olması ve stratejik yönlü davranmalarını üstün performansın elde edilmesi ve rekabet avantajının sürdürülebilir olması için temel argümanlardır.

Yenilikçilik; büyüme ve gelişmenin dinamik kaynağıdır. Ekonomik kaynak ve büyüme teorisinin temel aktörü olması dolayısıyla yenilikçilik, Joseph Schumpeter'den günümüze giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Udriyah vd., 2019: 1420). Yenilikçilik sadece mevcut iş alanını güçlendiren değil, aynı zamanda işletmelerin gelecek dönem stratejilerini de şekillendiren önemli bir kuvvet çarpanıdır. İşletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için ürün, süreç, organizasyonel ve pazarlama alanlarında yenilikler yapmaktadır. Dolayısıyla rekabet, performans ve yenilikçilik kavramları işletmeler için bir süreç olma özelliği taşımaktadır (Altıntaş, 2020: 3056-3057). Yenilikçiliğin stratejik yönetim anlamında rekabet avantajı sağlayabilmesi için stratejik yönelimler ve entelektüel sermaye gibi maddi olmayan kaynaklarla bir bütün olarak ele alınmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynakları üzerinde birçok araştırma yapılmaktadır. 1960'lı yıllarda Selznick ve Chandler'ın öncülüğünü yaptığı tasarım okulu araştırmacıları, aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için işletmeye ait içsel faktör ve pazara ait olan dışsal faktörleri önemli görmüşlerdir. Bu yaklaşım, içsel zayıf ve üstünlükler ile çevresel fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesine odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, işletmelerin aynı kaynaklara sahip olduğu varsayımını kabul etmektedir. 1980'li yıllardan itibaren ise Porter'ın konumlandırma okulu ile araştırmacılar sektördeki aktörler arasındaki ilişkilere odaklanmıştır (Sarvan vd., 2003). Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren nadir, taklit edilmesi zor, heterojen ve işletmeye özgü kaynakların dış çevre ile işletme arasında önemli bir argüman olacağı varsayımı kabul edilmiştir. Kaynak temelli görüş olarak ifade edilen bu yaklaşım sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesinde maddi kaynakları tamamlayıcı nitelikteki maddi olmayan kaynakların da önemli olduğu düşüncesini (Barney, 2001: 99) ortaya koymuştur. Sürdürülebilir rekabet avantajının, işletmelerin sahip olduğu tüm kaynaklar ile elde edilebileceği görüşünden hareketle maddi olmayan kaynakların rekabet avantajı yakalamada ve üstün performans elde etmede önemini vurgulamıştır. Dolayısıyla rekabet avantajı ve performansın temel kaynağı olarak maddi kaynaklar, organizasyonel kaynaklar ve insan kaynağı (Barney, 1991: 102) olmak üzere üç kategoride kaynak sınıflandırması ortaya çıkmıştır. Nitekim dinamik bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin değişen çevre koşulları karşısında sadece bilgiyi işleyen değil, aynı zamanda bilgi üreten,

dağıtan, kullanan (Nonaka, 1994: 14), bilgiyi kaydederek somut hale getiren, öğrenebilen, bilgiyi yönetsel faaliyetlere adapte edebilen, işletme içinde davranışsal anlamda değişiklikler yapan, hem işletme içi ile hem de işletme dışındaki tüm müşteri ve paydaşlarla iletişim halinde olan ve bilgiyi girişimcilik faaliyetleri için kullanan işletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilmektedir (Uzkurt, 2019: 266- 270).

Yeni ekonomide bilginin değeri artmış ve bu da maddi olmayan kaynaklardan olan entelektüel sermayenin önemini arttırmış ve ön plana çıkarmıştır. Önemli bir üretim faktörü haline gelmesi ile birlikte entelektüel sermaye kritik bir işletme kaynağına (Abhayawansa ve Azim, 2014: 98) dönüşmüştür. Başka bir ifade ile entelektüel sermaye, işletmelerin üstün performans elde etmesinde ve değer yaratmasında önemli bir işletme kaynağı haline gelmiştir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 260). Üretim faktörlerinin tarihsel akış içerisinde değişimi Tablo 1’de sunulmuştur. Maddi olmayan varlıkların toplamı (Subramaniam ve Youndt, 2005: 451) olarak entelektüel sermaye rekabet avantajının belirleyicileri arasında doruk noktasında (Mubarik vd., 2019: 268) yer almaktadır.

Tablo 1: Her Ekonomik Safhada Zorunlu Kaynaklar ile Üretim Yapabilmek İçin İhtiyaç Duyulan Kritik Varlıkların Optimizasyonunda Evrimleşen Sistemler

Ekonomik Safha	Zorunlu Kaynaklar	Kritik Varlıklar	Ölçüm/Bilgi Sistemleri
Tarım ekonomisi	Yiyecek	Tarım arazisi	Hava raporları, Toprak Ölçümleri, Tarım Üniversiteleri
Ticaret ekonomisi	Dağıtım	Taşımacılık	Yol haritaları, Demir yolu tarifeleri, Zaman dilimleri
Sermaye ekonomisi	Maddi varlıklar	Sermaye	Güvenlik ve değişim, Komisyon/Finansal muhasebe standartları, Menkul kıymet ve borsa kurulları
Bilgi ekonomisi	Entelektüel sermaye	İnsan	Gelecek yönetim bilgi sistemleri yükselen bu ihtiyaç ile karşılaşacak

Kaynak: Boudreau ve Ramstad, 1997:349.

İşletmelerin günlük faaliyetlerinin yürütülmesi, stratejik yönetim çalışmaları ve çevresel faktörlere reaksiyon uzun soluklu strateji oluşturma ve uygulama süreçlerini gerektirmektedir. Nitekim rekabet avantajının elde edilmesinde nadir, taklit edilmesi zor ve işletmeler arasında heterojen kaynak ve yetenekler yeni stratejik davranışın

odak noktasıdır. Stratejik yönelimler, üstün performansın elde edilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı için stratejiye uygun davranışları (Zhou vd., 2005: 42) içermektedir. Stratejik yönlülük, uygun davranışların oluşturulmasında işletmelerin temel kaynak ve yetenekleri arasında yer almaktadır (Nasir vd., 2017: 3).



II. LİTERATÜR TARAMASI ve ÇALIŞMANIN GENEL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde olgularla ilgili mevcut yazın gözden geçirilmiştir. Tezin bu kısmındaki amaç, tezin tamamında yer alan yapı ve araştırma değişkenleri hakkında geniş bir bakış açısı sağlamaya yöneliktir. Literatür taraması genele olarak bir filtreleme sağlamakta ve daha geniş yapının anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda literatür taramasının aşağıda sunulan hususların ortaya konulmasında rehberlik edeceği değerlendirilmektedir (Rowley ve Slack, 2004: 32-33). Araştırmanın amacına bağlı olarak birçok kriter ele alınabilir (Randolph, 2009: 10). Rowley ve Slack'e (2004) göre, literatür taramasının araştırmalar için filtrelemede oynayacağı önemli roller şunlardır (Rowley ve Slack, 2004: 32):

- ✓ Bir araştırma konusu, soru veya hipotezin desteklenmesi,
- ✓ Araştırmanın katkıda bulunacağı literatürü belirlemek ve araştırmayı bu literatür içerisinde bağlamsallaştırmak,
- ✓ Teorik kavramlar ve terminoloji hakkında bir anlayışın oluşturulması,
- ✓ Kullanılan kaynakların bir kaynakça veya listesinin oluşturulması,
- ✓ Yararlı olabilecek araştırma yöntemlerinin belirlenmesi,
- ✓ Sonuçların analiz edilmesi ve yorumlanmasıdır.

A. Entelektüel Sermaye Literatür Taraması

Maddi olmayan varlıklar ekonomi, muhasebe ve stratejik yönetim gibi birçok alanda geniş ilgi görmektedir. Maddi olmayan varlıkların anlaşılması ve uygulama alanına sokulması işletmeler açısından oldukça güç bir iş olduğu ifade edilmektedir. (Tayles vd., 2007: 523). Bilgi teknolojisinde ve bilgi toplumunda yaşanan devrim niteliğindeki gelişmeler; bilgi ve bilgiye dayalı ekonominin artan önemi, kişilerarası faaliyetlerin değişen kalıpları, ağ toplumu ve rekabet gücünün temel belirleyicilerinden biri olarak yenilikçiliğin ortaya çıkması entelektüel sermayenin önemini ortaya koymaktadır (Petty ve Guthrie, 2000: 157). Entelektüel sermaye, yazın alanda işletme başarısını etkileyen önemli bir bilgi kaynağı (Wiig 1997: 399) olarak, işletme performansını doğrudan olumlu etkilediği kabul edilmektedir (Clarke vd., 2011: 512-514). Ji ve Ma (2018: 478), literatüre dayalı olarak yaptıkları incelemede entelektüel sermayenin (insan sermayesi, ilişkisel sermaye ve yapısal sermaye) kurumsal yenilikçilik performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip

olduğunu ve başarısızlıklardan öğrenmenin entelektüel sermaye ile yenilikçilik arasında önemli bir arabulucu bir rol oynadığını belirtmektedirler.

Dakhli ve Clercq (2004: 122), Birleşmiş Milletler Dünya Kalkınma Programı tarafından sağlanan İnsani Gelişme İndekslerini kullanarak 65 ülke verileri üzerinde yaptıkları analiz ile insan sermayesi ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yenilikçilik alt başlıkları olarak patente sahip olma, AR-GE harcamaları ve ihraç edilen yüksek teknolojiler bağımlı değişkenleri kullanılmıştır. 65 ülke verileri üzerinde yapılan çalışmada insan sermayesinin yenilikçilik üzerinde anlamlı ve pozitifetki ettiği tespit edilmiştir. Subramaniam ve Youndt (2005: 456- 457), entelektüel sermayenin yenilikçi yetenek türleri üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmada, ilişkisel sermaye artırımı ve radikal yenilik yeteneğini pozitif etki ettiği, organizasyonel sermayenin ise sadece artırımı yenilik yeteneğine pozitif etki oluşturmaktadır. İnsan sermayesi radikal yenilik yeteneğine negatif etki ederken, insan sermayesiyle ilişkisel sermayenin etkileşimi radikal yenilik yeteneğine pozitif etki etmiştir.

Wu ve arkadaşları (2008: 270-270) tarafından çoğunluğunun üretim işletmelerinin oluşturduğu çalışmada entelektüel sermaye ve yenilikçilik ilişkisini incelemişlerdir. Araştırmada sosyal sermaye ve girişimcilik yönelimi öncül değişken olarak kullanılmıştır. Entelektüel sermaye alt boyutları olan insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye ile yenilikçilik ilişkisinin incelendiği çalışmada insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesinin yenilikçiliği pozitif etkilemiştir. Benzer şekilde Zerenler ve arkadaşları (2008: 37), otomotiv parçaları ve bileşenleri derneği üreticileri derneğine bağlı Adana, Ankara, Bursa İstanbul, İzmir, Kocaeli, Konya ve Manisa illerinde bulunan Türk Otomotiv Tedarikçileri sanayilerinde entelektüel sermaye ve yenilikçilik ilişkisini incelemişlerdir. Geniş alanda yapılan çalışmada, entelektüel sermaye (insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye) ile yenilikçilik performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ngah ve İbrahim (2009: 594) tarafından Malezya KOBİ'lerinde entelektüel sermaye, yenilikçilik ve organizasyonel performans ilişkisi üzerine yapılan çalışmada ise entelektüel sermaye yenilikçilik üzerinde pozitif bir etki oluşturmuştur.

Cabello-Medina ve arkadaşları (2011: 819-822), İspanya'da Kimya, elektronik, ağır makine üretimi, motosiklet ve araç yedek parça üreten işletmeler üzerinde

yaptıkları çalışmada entelektüel sermaye, yenilikçilik performansı ve işletme performansı arasındaki ilişikliyi incelemişlerdir. Yapılan çalışmada, entelektüel sermaye alt boyutları olan sosyal sermaye ve insan sermayesi ile yenilikçilik performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ve yenilikçilik performansının ise işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Başka çalışmada ise Leitner'in (2011: 11) KOBİ'lerde entelektüel sermayenin ürün yenilikçiliğine etkisini incelediği ampirik çalışmada insan sermayesinin ürün yenilikçiliğine pozitif etki ettiği, ancak yapısal sermaye ile ürün yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Rodrigues ve arkadaşları (2011: 292), entelektüel sermaye alt boyutları olan insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye ile işletme yenilikçiliği olan ürün, süreç, organizasyonel ve pazarlama yenilikçiliği arasındaki ilişikliyi 135 işletme üzerinde yaptıkları çalışma ile incelemişlerdir. Yapılan çalışma sonucunda insan sermayesi ve yapısal sermayenin organizasyonel yenilikçilik üzerinde pozitif bir etki oluşturmadığı, ürün, süreç ve pazarlama yenilikçiliği üzerinde ise pozitif etki oluşturduğu tespit edilmiştir. Yapısal sermayenin ise insan sermayesinin aksine ürün, süreç ve pazarlama yenilikçiliği üzerinde pozitif etki oluşturduğu ve organizasyonel yenilikçilik üzerinde pozitif bir etki oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Urgalb ve arkadaşları (2013: 555-556), entelektüel sermaye içinde yer alan bazı bilgi kaynakları ile yenilikçilik kabiliyeti ve yenilikçilik performansı arasındaki bağlantıyı incelemişlerdir. Araştırmada İspanya İstatistik Enstitüsü tarafından İspanya'da 2006 yılında 9432 işletme arasında gerçekleştirilen yenilikçilik anketi verilerinden faydalanılmıştır. Yapılan çalışmada entelektüel sermaye, yenilikçilik performansı üzerinde direkt olarak etkili olmasa da yenilikçilik kabiliyeti aracılığıyla yenilikçilik performansı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Diğer önemli bir sonuç ise entelektüel sermayenin yenilikçilik kabiliyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Kianto ve arkadaşları (2017: 16), bilgiye dayalı İKY uygulamaları bir işletmenin entelektüel sermayesini etkiler ve daha yüksek yenilik performansı üretmesini sağlayacağını ileri sürerek İspanya'da 180 işletme üzerinde ampirik bir araştırma yapmışlardır. Yaptıkları analiz neticesinde bilgiye dayalı İKY uygulamalarının hem entelektüel sermaye hem de yenilik performansı üzerinde güçlü ve pozitif doğrudan etki oluşturduğunu, ancak yenilikçilik üzerinde doğrudan bir etki oluşturmadığı bulunmuştur. Çalışmanın

sonucunda insan sermayesinin yenilikçilik üzerinde doğrudan bir etki oluşmazken, yapısal ve ilişkisel sermayenin yenilikçilik performansı üzerinde olumlu ve önemli derecede doğrudan etkiye sahip ortaya çıkmıştır.

Bontis (1998: 741), entelektüel sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için entelektüel sermaye ve performans modeli oluşturarak, analiz için kendi geliştirdiği ölçeği kullanmıştır. Western Ontario Üniversitesi, Ivey İşletme Fakültesi işletme yöneticilerinden oluşan iş yönetimi yüksek lisans öğrencileri üzerinde yapılan araştırmada, entelektüel sermaye işletme performansı üzerinde anlamlı etki oluşturmuştur. Bontis ve arkadaşları (2000: 97-98) tarafından yapılan diğer bir çalışmada ise Malezya’da iş yönetimi yüksek lisans öğrencileri üzerinde entelektüel sermaye boyutları arasındaki ilişki ve yapısal sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişki test etmişlerdir. Yapılan incelemede, insan sermayesi ile ilişkisel sermaye arasındaki ilişkinin kuvvetli ve anlamlı olduğu, insan sermayesi ile yapısal sermaye arasındaki etkinin ise sektörel olarak değişebildiği tespit edilmiştir. Yapısal sermaye ile işletme performansı arasında ise sektör ayırımı olmadan anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bozbura (2004: 364-366), entelektüel sermaye ve işletmelerin pazar değeri ilişkisini incelediği çalışmada, entelektüel sermayeyi (insan sermayesi, organizasyonel sermaye ve ilişkisel sermayeyi) ölçmek için kendi oluşturduğu ölçütleri içeren bir anket tasarlamıştır. Bozbura yaptığı analiz sonucunda alt boyutlardan insan sermayesi ve ilişkisel sermayenin işletme pazar değeri/defter değeri oranı (Hisse senedinin sahip olduğu özkaynaklara göre fiyatını ölçme amacıyla kullanılan bir değerlendirme oranıdır.) üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Entelektüel sermayenin bağımsız değişkendeki değişimin %90’ını açıkladığını tespit etmiştir. Ayrıca çalışmada entelektüel sermaye boyutları arasındaki ilişki de incelenmiştir. Buna göre; insan sermayesi ile organizasyonel sermaye arasındaki ve ilişkisel sermaye ile organizasyonel sermaye arasındaki korelasyon %0,70 düzeyinde çok iyi bir seviyede ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Wang ve Chang (2005: 228-234) tarafından Tayvan bilgi teknolojilerisektöründe yenileşim sermayesi, insan sermayesi, süreç sermayesi ve müşteri sermayesinin işletme performansı arasındaki ilişki ampirik olarak incelenmiştir. Araştırmada yapısal eşitlik modellemesinin kullanıldığı analizde insan sermayesinin işletme performansını, diğer üç bileşen olan süreç, yenilik ve müşteri sermayesi üzerinden dolaylı olarak etkilediğini, süreç, yenilik ve müşteri sermayesinin ise

işletme performansını doğrudan etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmada doğrudan etkinin incelendiği model bölümünde ise söz konusu süreç, yenilik ve müşteri sermayesinin işletme performansına pozitif etki ettiği tespit edilmiştir. Araştırmacılar tarafından işletme performansı göstergeleri olarak; aktif getiri (vergi sonrası net gelir/ortalama toplam varlıklar), düzeltilmiş varlık getirisi (işletme geliri/ortalama toplam varlıklar), öz sermaye getirisi (faaliyet geliri/ortalama adi hisse senedi sermayesi), düzeltilmiş öz sermaye getirisi (işletme geliri-faiz gideri)/ortalama adi hisse senedi öz kaynağı), Faaliyet geliri oranı (faaliyet geliri/net satışlar), hisse senedi fiyatı (yılsonu kapanış fiyatı), Piyasa değeri (yılsonu piyasa değeri), piyasa değeri-defter değeri (yılsonu piyasa değeri-yılsonu defter değeri) ve pazardan deftere (yılsonu piyasa değeri/yılsonu defter değeri) performans göstergeleri kullanılmıştır.

Hsu ve Fang (2009: 673) tarafından Tayvan’da 247 tasarım işletmesi üzerinde entelektüel sermaye bileşenlerinin aralarındaki etkileşimi, öğrenme yönelimi ve yeni ürün performansı üzerindeki etkilerini incelenmiştir. Çalışmada tasarım işletmeleri için yapısal sermayenin en önemli boyut, insan sermayesinin ise en az öneme sahip boyut olduğu bulunmuştur. Buna göre, entelektüel sermaye yeni ürün performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Ancak insan sermayesinin tasarım işletmelerinde ön planda olmadığını, bu yüzden tasarım işletmelerinin insan sermayesine önem vermeleri gerektiğini vurgulanmıştır. Ayrıca işletmelerin öğrenme kabiliyetleri, işletmelerin yeni ürün performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Huang ve Hsueh (2007: 269-270), entelektüel sermaye ve işletme performansı arasındaki ilişki üzerine yaptıkları ampirik araştırmada entelektüel sermaye boyutlarının işletme performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Alman ilaç endüstrisinde Bollen ve arkadaşları (2005: 1180) tarafından entelektüel varlıkların işletme performansı üzerine olan etkileri üzerine ampirik bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada entelektüel sermaye/entelektüel varlıklar olan AR-GE, ticari sır, patent, yasal haklar ve marka ile işletme performansı olan yeni ürün, pazar liderliği, yatırımların geri dönüş oranı vb. önemli performans göstergeleri olan araçlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışma geniş kapsamlı olarak ele alınmıştır. İlk adımda entelektüel varlıklar ile işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. İkinci adımda entelektüel sermaye alt boyutları olan insan sermayesi, ilişki sermayesi ve yapısal sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişki

incelenmiştir. Üçüncü ve son aşamada ise entelektüel sermaye ile alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Entelektüel varlıkların işletme performansını %9 oranında açıkladığı ve entelektüel sermaye boyutlarının işletme performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Sharabati ve arkadaşları (2010: 114) tarafından Ürdün ilaç sektöründe entelektüel sermaye ve işletme performansı ilişkisinin incelendiği ampirik çalışmada entelektüel sermaye ve işletme performansı ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmada insan sermayesi ile işletme performansı arasında %65 korelasyon ile yüksek düzeyde bir ilişki olduğu, yapısal sermaye ile %56 korelasyon ile orta düzeyde bir ilişki ve ilişkisel sermaye ile işletme performansı arasında ise %67 korelasyon ile yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir. Entelektüel sermaye tüm alt boyutları ile beraber işletme performansı arasında %52 korelasyon ile orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bramhandkar ve arkadaşları (2007: 361) tarafından entelektüel sermaye ve işletme performansı ilişkisi ampirik olarak ilaç endüstrisinde araştırılmıştır. Araştırma Amerika'da 130 kimya endüstrisi sanayisinde faaliyet gösteren işletmeler arasında yapılmıştır. Çalışmada entelektüel sermaye bir bütün olarak ele alınarak araştırmaya dâhil edilmiştir. İşletme performansında ise pazar ve defter değeri ilişkileri ile işletmenin finansal performansını teşkil eden öz kaynak karlılığı, varlık kârlılığı ve yatırımların kârlılığı parametreleri kullanılmıştır. Risk beta katsayısının kullanıldığı araştırmada yüksek entelektüel sermaye yönetiminin dahi iyi bir işletme performansı ile ilişkili olduğunu tespit edilmiştir.

Andreeva ve Garanina (2016: 21-23) tarafından 2015 yılında 24 sanayi bölgesinden oluşan Rusya sanayi bölgelerinden 11 bölgede entelektüel sermayenin işletme performansı üzerine etkilerini incelemek için geniş çaplı ampirik bir çalışma yapılmıştır. Seçilen 615 işletme üretim ve hizmet sanayinde faaliyet göstermekte olup en az yüz çalışanı (KOBİ seviyesinde) olan işletmelerdir. Araştırmacıların yaptıkları analiz sonucun entelektüel sermayenin alt boyutlarından insan sermayesi ve yapısal sermayenin birbirinden bağımsız olarak işletme performansı üzerinde olumlu bir etkisi olmasının yanında ilişkisel sermayenin bağımsız olarak işletme performansı üzerinde zayıf bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Alkan ve Yorulmaz (2018: 642-643) tarafından Türkiye'de faaliyet gösteren denizcilik işletmelerinden; gemi işletmeciliği yapan İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz ve Karadeniz Bölgeleri Deniz Ticaret Odası (İMEAK) ile Mersin Deniz Ticaret Odası'na (MDTO) kayıtlı

262 işletme arasında, entelektüel sermaye ve işletme performansı arasındaki ilişkide yenilikçiliğin rolünü araştırmak için geniş kapsamlı ampirik bir çalışma yapmıştır. Yapılan çalışma sonucunda entelektüel sermayenin yenilikçilik ve işletme performansı üzerin pozitif etkili oluşturduğu, ara değişken olarak yenilikçilik kullanıldığında ise entelektüel sermayenin işletme performansı üzerinde etkisi kısmi olarak azalsa da entelektüel sermaye ve yenilikçiliğin işletme performansına pozitif etki ettiği tespit edilmiştir.

B. Stratejik Yönelimler Literatür Taraması

Stratejik yönelimler kavramı, sürdürülebilir rekabet avantajını yakalamak ve üstün performans elde etmek için işletmelerin stratejik yönlerini ifade etmektedir. Maddi olamayan kaynakların rekabet avantajı ve üstün performans konusundaki önemi birçok araştırmacı tarafından ifade edilmektedir. Kaynak temelli görüş, stratejik yönelimleri rekabet avantajının yakalanması ve işletmelerin üstün performans elde edilmesinde değerli kaynaklar olarak görmektedir (Ruokonen ve Saarenketo, 2009: 19). Stratejik yönelimler ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma olmasına rağmen bu konuda yeterli tartışmaların ortaya çıkmadığı ifade edilmektedir (Mu ve Di Benedetto, 2011: 338-339). Hakala ve Kohtamaki (2011: 74), yaptıkları çalışmada 164 Fin yazılım işletmesinden elde edilen verileri kullanarak küme analizi kullanmışlardır. Araştırmacılar girişimsel yönelim, müşteri yönelimi ve teknoloji yönelime tek tek odaklanmak yerine stratejik yönelimlerin birlikte değerlendirilmesinin işletme performansı üzerinde daha çok etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Baker ve Sinkula (1999: 305) üretim ve hizmet işletmelerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, ürün yenilikçiliğinin işletme performansı ile stratejik yönelimler arasında aracılık rolü üstlenebildiğini tespit etmişlerdir. Ayrıca öğrenme yönelimi hem ürün yenilikçiliği işlevselliğinde hem de doğrudan işletme performansı üzerinde pozitif etki etmektedir. Lumpkin ve Dess (2001:441), Amerika’da 321 işletme üzerinde yaptıkları araştırmada öğrenme yöneliminin işletme performansının üzerine olan etkilerini incelemişlerdir. Yaptıkları çalışmada özellikle proaktifliğin işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Rekabetçi agresifliğin ise işletme performansı üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Calantone ve arkadaşları (2002: 501-5002) da

ABD’de imalat ve hizmet sektöründen 187 işletme üzerinde öğrenme yöneliminin yenilikçilik üzerine ve yenilikçiliğin de işletme performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Yaptıkları analiz sonucunda öğrenme yöneliminin yenilikçilik üzerinde ve yenilikçiliğin ise işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır.

Liu ve arkadaşları (2003), yükselen bir ekonomide pazar yönelimli organizasyonlar üzerinde yaptıkları çalışmada, pazar yöneliminin işletme performansı, öğrenme yönelimi ve girişimcilik üzerine olan etkisini incelemişlerdir. Araştırma Çin’de bulunan üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren tam ve yarı devlet teşekküllü işletmeler üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonuçları, pazar yöneliminin işletme performansı üzerinde pozitif etki ettiğini göstermiştir. Hult ve arkadaşları (2004: 435), yenilikçilik, öncülleri ve işletme performansına etkisi üzerine etkisini araştırmak için Fortune 500’de yer alan endüstriyel tabanlı 181 işletme üzerinde ampirik çalışma yapmışlardır. Araştırma bulguları; pazar yönelimi ve girişimsel yönelimin hem doğrudan hem de yenilikçilik aracılığıyla işletme performansını pozitif yönde etkilediğini, pazar yöneliminin pazar türbülansı üzerinde daha çok etki ettiğini, öğrenme yöneliminin ise yenilikçilik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ancak işletme performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

Salavou ve arkadaşları (2004: 1101), KOBİ’lerde organizasyonel yenilik, stratejik yönelim ve rekabetçi yapı arasındaki ilişkiye dair yiyecek, içecek ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren 124 işletme üzerinde ampirik bir çalışma yapmışlardır. Araştırmada işletme performansı kategorisinde pazar payı, sermaye sahipliği ve ürün kategorileri sayısını kullanmışlardır. Araştırmacılar, pazar yönelimi ve öğrenme yöneliminin organizasyonel yenilik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ve teknoloji yöneliminin ise hiçbir etkisinin olmadığını ortaya koymuşlardır (Salavou vd., 2004: 1101). Zhou ve arkadaşları (2005: 50-52), çalışmalarında stratejik yönelimlerin yenilik ve performans üzerine olan etkisini incelemişlerdir. Yazarlar imalat sektöründeki çeşitli işletmeleri incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre pazar yönelimin teknoloji tabanlı yenilik üzerinde pozitif bir etki ederken pazar tabanlı yenilik üzerinde ise negatif etki etmektedir. Yazarlar ayrıca girişimsel yönelimin teknoloji ve pazar tabanlı yenilikçilik üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu fakat teknoloji yöneliminin teknoloji ve pazar tabanlı yenilikçilik üzerinde

anlamalı ve pozitif bir etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir. Yine teknoloji ve pazar tabanlı yenilikçiliğin genel işletme performansı ile üretim performansı üzerinde pozitif etki ettiğini tespit etmişlerdir.

Mavando ve arkadaşları (2005: 1252), 220 işletmenin katıldığı anket verilerini kullanarak öğrenme yönelimi ve pazar yöneliminin yenilikçilik (ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği ve yönetim yönetsel yenilikçilik) ve insan kaynakları yönetimi aracılığıyla işletme performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda öğrenme yönelimi ve pazar yöneliminin yenilikçilik ve işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Kropp ve arkadaşları (2006: 513-514), yaptıkları araştırmada girişimsel yönelimin alt boyutu olan yenilikçiliğin işletme performansı üzerinde pozitif etki ettiği, iletişim alt boyutunun ise negatif etki ettiği tespit etmişlerdir. Ayrıca pazar ve öğrenme yönelimlerinin işletme performansı üzerinde pozitif etki ettiğini bulmuşlardır.

Naidoo (2010: 18-20) tarafından yapılan çalışmada ise pazar yöneliminin işletmelerin rekabet gücünü arttırdığı ve pazarlama yenilikçiliğine pozitif etki ettiği tespit edilmiştir. Akman ve Yılmaz (2008: 95-96), Türkiye’de yazılım işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırmada pazar yönelimi, teknoloji yöneliminin ve yenilikçilik stratejilerinin işletmelerin yenilikçilik kabiliyetleri üzerine olan etkileri ve yenilikçilik kabiliyetinin yenilik başarısı üzerine olan etkilerini incelemişlerdir. Yapılan analiz sonucunda pazar yönelimi ve teknoloji yöneliminin işletmelerin yenilikçilik kabiliyeti üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Rhee ve arkadaşları (2010: 72) tarafından öğrenme yönelimi aracılığıyla Kore KOBİ’lerinin yenilikçilik ve işletme performansının itici güçleri adlı çalışmada öğrenme yönelimi aracılığıyla pazar yöneliminin ve girişimsel yönelimin yenilikçilik üzerinde pozitif etki ettiğini tespit etmişlerdir. Ayrıca yenilikçiliğin ise işletme performansına pozitif etki ettiğini tespit etmişlerdir.

Mu ve Di Benedetto (2011: 347), 550 işletme üzerinde yaptıkları çalışmada stratejik yönelimlerin ürün performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırmada pazar yönelimi, girişimsel yönelim, teknoloji yönelimi ve ağ (networking) yönelimi kullanılmıştır. Performans kriterleri olarak ise yeni ürün avantajı, yeni ürün yeniliği ve yeni ürün sayısı kullanılmıştır. Yazarlar, stratejik yönelimlerin hem organizasyonel öğrenme aracılığıyla hem de doğrudan üretim

performansı üzerinde pozitif etki ettiğini tespit etmişlerdir. Özdevecioğlu ve Biçkes (2012: 35), İstanbul Sanayi Odası (ISO) tarafından belirlenen Türkiye'nin en büyük 500 ve en büyük ikinci 500 sanayi işletmesi üzerinde öğrenme yöneliminin yenilikçilik boyutları olan ürün, süreç, organizasyonel ve pazarlama yenilikçiliği üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Yazarlar, işletme düzeyleri arttıkça yenilik düzeylerinin arttığını ortaya koyarak, öğrenme yönelimi ile yenilikçilik boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Lee ve arkadaşları (2014: 91), Kore'de 374 KOBİ'nin katıldığı anket çalışması yaparak stratejik yönelimler, yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonuçlarına göre teknoloji, girişimcilik ve öğrenme yönelimleri işletme yenilikçiliğini önemli ölçüde etkilerken, işletme yenilikçiliği de işletme performansı üzerinde pozitif bir etki etmektedir. Yazarlar ayrıca, işletme yenilikçiliğinin işletme performansı ile teknoloji, girişimcilik ve öğrenme yönelimleri arasındaki ilişkilerde aracı role sahip olduğunu göstermiştir. Ancak pazar yöneliminin ise gerek doğrudan olarak, gerekse yenilikçilik aracılığıyla işletme performansı üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığını bulmuşlardır. Al-Ansari ve diğer araştırmacılar (2015: 2296), Dubai'de 200 işletme üzerinde yaptıkları araştırmada stratejik yönelimlerin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bulguları değerlendirmek için hem tanımlayıcı hem de çıkarımsal istatistik yöntemleri kullanılmıştır. Yazarlar, pazar yönelimi ve teknoloji yöneliminin KOBİ'lerin performansını etkilediğini bulmuşlardır. Pazar yöneliminin, teknoloji yönelimine kıyasla işletme performansı üzerinde daha etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Tang ve arkadaşları (2015: 174), Çin'de üretim yapan işletmeler üzerinde yaptıkları araştırmada girişimsel yönelimin çevresel türbülanslar ve stratejik insan kaynakları yönetimi etkisinde ürün yenilikçiliği üzerinde olan etkisini incelemişlerdir. Yaptıkları araştırmada girişimsel yönelimin ürün yenilikçiliği için önemli bir etken olduğu ve ürün yenilikçiliği performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Oktavio ve arkadaşları (2019: 14), yaptıkları ampirik araştırmada öğrenme ve girişimsel yönelimin yenilikçilik ve işletme performansı üzerine olan etkilerini incelemişlerdir. Yapılan araştırmada öğrenme yönelimi ve girişimsel yönelim hem yenilikçilik hem de işletme performansı arasındaki ilişkide anlamlı ve pozitif bir etki oluşturduğu tespit edilmiştir.

Obeidat (2016: 491) da Ürdün’de üç telekomünikasyon işletmesi üzerinde yaptığı çalışmada stratejik yönelimler (pazar yönelimi, girişimsel yönelim ve teknoloji yönelimi), yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisini yapısal eşitlik modellemesi kullanarak bütüncül yapı içerisinde incelemiştir. Yazarlar, stratejik yönelimlerin yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etki oluşturduğunu, ancak işletme performansı üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığını bulmuştur. Ayrıca yenilikçilik işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etki etmekte ve kısmen de olsa stratejik yönelimler ile işletme performansı arasında aracılık etmektedir.

Ho ve arkadaşları (2016: 2202), Almanya’daki ileri teknoloji imalat endüstrisi işletmeleri üzerinde işletme kaynaklarını tanımlamak için, hem çoklu regresyon analizini hem de karşılaştırmalı bulanık küme analizini kullanarak stratejik yönelimlerin (pazar yönelimi, girişimsel yönelim, ilişki yönelimi ve teknoloji yönelimi) işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre stratejik yönelimler işletme performansı üzerinde etki oluşturmazken stratejik yönelimlerin birleşimi işletme kârlılığı üzerinde etki etmektedir. Pazar yönelimi, girişimsel yönelim ve teknoloji yönelimi boyutları işletme performansı üzerine sinerjik etki oluşturarak anlamlı ve pozitif etkilemektedir. Bu çalışma ile yazarlar, işletmelerin kaynakların birleşimlerine odaklanmaları gerektiğini ortaya koymuşlardır. Song ve arkadaşları (2019: 8), Çin’de iş yönetimi yüksek lisans mezunları üzerinde yaptıkları ampirik çalışma ile girişimsel yönelimin, etkileşim yöneliminin doğrudan ve işletmelerin bilgi birleştirme kabiliyeti aracılığıyla işletmelerin yenilikçilik performansına olan etkilerini incelemişlerdir. Yazarlar, girişimsel yönelimin doğrudan ve dolaylı olarak işletme performansını etkilediğini bulmuşlardır.

C. Yenilikçilik Literatür Taraması

1990’lı yıllardan itibaren yenilik ve işletme performansı alanında yapılan araştırmalar çoğalmıştır (Wiig, 1997: 2; Nelson ve McCann, 2010: 3). Yazın alanda yapılan birçok araştırma ürün, pazarlama veya organizasyonel yenilikçiliğin işletme performansı üzerinde pozitif etki ettiği tespit edilmiştir (Atuahene-Gima, 1996: 99; Subramanian ve Nilakanta, 1996: 641; Han vd., 1998: 38-39; Li ve Atuahene-Gima, 2001: 1128).

Kılıçaslan ve Uyar (2015: 174-175), Afyonkarahisar ilinde yaşayan dizüstü bilgisayar kullanıcılarının oluşturduğu ampirik çalışmada yenilikçi işletmelerin tüketici tercihleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmanın sonucunda tüketicilerin yeniliklere alıştığı ve pozitif çağırışmalar ifade ettiğini ve yenilikçi ürünler için yüksek bedel ödemeyi kabul ettiklerini tespit edilmiştir. Araştırmacılar, işletmeler açısından ise yenilik yapmada müşteri tatmininin neredeyse imkânsız hale geldiği, yeniliğin işletmelerin zorunlu bir parçası haline geldiği, yenilikçiliğin işletme marka değerini yükselttiği ve işletmelerin imajlarını yenilikçilik ile iyileştirebildiklerini tespit etmişlerdir. Sonuç olarak, toplumun ürün satın alırken yeniliğe yakın ilgi gösterdikleri ve yenilikçi işletmelerin daha çok tercih edildiği tespit edilmiştir. Johne ve Davies (2000: 12), orta ölçekli sigorta şirketlerinde yenilik ve pazarlamanın değer katması ile ilgili yaptıkları çalışmada pazarlama yenilikçiliğinin pazar üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu, müşteri tatmininde etkili olduğunu, işletme karlılığını arttırdığını ve işletmelerin pazar performansı üzerinde pozitif etki ettiğini tespit etmişlerdir.

Jin ve arkadaşları (2004: 260-262), 531 üretim işletmesinde yenilikçilik ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ampirik olarak incelemiştir. Araştırmada yenilikçilik olgusu ile beraber işletmeleri yenilikçi olmayanlar, yaratıcı olanlar, adapte olanlar ve çok yönlü yenilikçi olanlar şeklinde dört grupta toplamışlardır. Araştırmada, yenilikçi olan işletmelerin performanslarının yenilikçi olmayan işletmelere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çok yönlü yenilikçi özelliklere sahip işletmelerin işletme performanslarının, yaratıcı olmayan işletmelere göre daha iyi olduğu sonucunu elde etmiştir. Keskin (2006: 409-410) tarafından yapılan KOBİ'lerde pazar yönelimi, öğrenme yönelimi ve yenilik yetenekleri: genişletilmiş bir model adlı çalışmada ise pazar yönlülüğün işletme performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığı, yenilikçiliğin işletme performansına pozitif etki ettiğinin tespit edilmiştir. Öğrenme yönelimi ise yenilikçiliğe pozitif etki ederken pazar yöneliminin etki etmediğini tespit etmiştir. Li ve arkadaşları (2007: 706), üretim iyileştirmenin başlıca kaynakları Çin işletmelerinde yenilik ve yenilik artışı adlı ampirik çalışmada ürün ve süreç yenilikçiliğinin imalat performansına pozitif etki ettiğini tespit etmişlerdir.

Gunday ve arkadaşlarının (2011: 671) yenilikçilik çeşitlerinin işletme performansı üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmada ürün yenilikçiliği, süreç

yenilikçiliği, pazarlama yenilikçiliği ve organizasyonel yenilikçiliğin işletmelerin imalat ve pazarlama performanslarında pozitif etki oluşturduğunu tespit etmişlerdir. Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle (2011: 413), İspanya’da yer alan ve en az çalışan sayısı 15 olan üretim ve hizmet alanında faaliyet gösteren 1600 işletme üzerinde yenilik, öğrenme yönelimi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmacılar yaptıkları ampirik çalışmada hem öğrenme yöneliminin hem ara değişken olan yenilikçilik hem de işletme performansına pozitif etki ettiğini tespit etmişlerdir. Çalışmada yenilikçiliğin ürün, süreç, organizasyonel ve pazarlama yenilikçiliği alt boyutları kullanılmıştır. İşletme performansı ise açık model (kaliteli ürün, iç süreç koordinasyonu ve işletme ürün imajı) sonuçları, rasyonel model (pazar payı, karlılık ve verimlilik) sonuçları ve insan ilişkileri modeli (personel devir hızı ve devamsızlık) sonuçları olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Yenilikçilik ile işletme performansı arasındaki ilişkinin ayrıca incelendiği çalışmada yenilikçiliğin işletme performansı üzerinde pozitif etki ettiği tespit edilmiştir.

Alpay ve arkadaşlarının (2012: 121-122), pazarlama etkinliği aracılığında yenilikçiliğin işletme performansına olan etkisini inceldikleri ampirik çalışmada ürün süreç ve pazarlama yenilikçiliklerin işletme performansına pozitif etki ettikleri, organizasyonel yenilikçiliğin ise negatif etki ettiğini tespit etmişlerdir. Killa (2014: 201) ise girişimci yenilikçi yönelimin ve ürün yenilikçiliğinin işletme performansı üzerine etkileri ile ilgili yaptıkları çalışmada ürün yenilikçiliğinin işletme performansı üzerine pozitif etki ettiğini tespit etmiştir.

Boachie-Mensah ve Acquah (2013: 222), Yenilikçilik çeşitlerinin Sekondi-Takoradi şehrinde küçük ve orta ölçekli işletme performansına etkisi üzerinde yaptıkları çalışmada 332 işletme üzerinden 137 anket formu elde etmişlerdir. Yenilikçiliği, ürün, süreç, organizasyonel ve pazarlama yenilikçiliklerini işletme performansına pozitif etki ettiklerini tespit etmişlerdir. Atalay ve diğer araştırmacılar (2013: 222) tarafından Türkiye Otomotiv Yan Sanayi Sektöründe yenilikçilik ve işletme performansını inceledikleri çalışmada ürün ve süreç yeniliklerinin işletme performansına pozitif etki ettiklerini, organizasyonel ve pazarlama yeniliklerinin ise istenilen düzeyde işletme performansını etkilemediklerini tespit etmişlerdir.

Durmuş-Özdemir ve Abdukhoshimov (2016: 24), teknolojik ve teknolojik olmayan yeniliklerin işletme performansı üzerinde yaptıkları ampirik çalışmada, ürün, süreç ve pazarlama yeniliklerinin işletme performansı üzerinde pozitif etki ettiklerini, organizasyonel yenilikçiliğin ise kabul edilebilir düzeyde işletme performansına etkisinin olmadığı tespit etmişlerdir. Riswanto ve arkadaşları (2020: 1950), küçük ve orta ölçekli işletmelerin pazarlama performansında yenilikçiliğe dayalı pazar yöneliminin rolünün inceledikleri çalışmada pazar yönelimi ve yenilikçiliğin işletme performansına pozitif etki ettiğini tespit etmişlerdir.

D. Çalışmanın Genel Çerçevesi

Literatür taraması, olgular ve olgular arası ilişkilerin stratejik yönetim disiplini içerisinde önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Fakat olguların kuramsal arka planlarının da dikkate alınarak ampirik bir çalışma yapılması gerekliliği literatürdeki mevcut çalışmalarda göze çarpmaktadır. Literatürdeki söz konusu eksikliği giderme adına bu çalışmada olguların dayandığı kuramsal tartışmalar da dikkate alınarak olgular arası ilişkiler test edilmiştir. Bu çerçevede stratejik yönelimler, entelektüel sermaye olguları ile işletme demografisi kaynak temelli görüş çerçevesinde, yenilikçilik olgusu yenilikçilik kuramı çerçevesinde ve yönetici demografisi de üst kademe kuramı çerçevesinde kavramsallaştırılarak hem kendi aralarındaki ve hem de işletme performansı ile ilişkisi incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle olguların dayandığı kuramlar araştırılmış ve olgulara ilişkin kuramsal tartışmalar ele alınmıştır. Daha sonrasında olgulara ilişkin ulusal ve uluslararası literatür mevcut çalışmalar itibarıyla gözden geçirilmiştir. Son olarak ampirik araştırmanın gerçekleştirileceği endüstri de incelenerek ampirik araştırma bölümünü geçilmiştir.

1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın temel sorunsalı; kaynak temelli görüş, üst kademe kuramı ve yenilikçilik kuramı çerçevesinde işletmelerin yenilikçi faaliyetlerinin ve performanslarının nasıl açıklanacağıdır. Bu temel sorunsal ekseninde çalışma, ***“İşletmelerin yenilikçi faaliyetlerini ve performanslarını, sahip oldukları entelektüel sermaye ve benimsedikleri stratejik yönelimler vasıtasıyla açıklamak mümkün müdür?”*** sorusuna cevap üretmeyi amaçlamaktadır.

Bu soruya detaylı ve özgün bir cevap üretmek için olgulara ilişkin tartışmalar, çalışmanın temel sorunsalında belirtilen kuramlar bağlamında yürütülmüştür. Nitekim olgulara ilişkin mevcut literatürdeki çalışmalarda, kuramsal arka planın eksikliği hissedilmektedir. Söz konusu bağlamın hem olgulara dair tartışma ve bulguları zenginleştireceği hem de söz konusu kuram ve görüşlere dair özgün çıkarım sunacağı düşünülmektedir.

Diğer yandan olgular arası ilişkiler, mevcut literatürde dar kapsamda ele alınmış olup bütüncül bir çalışmanın eksikliği de göze çarpmaktadır. Bu çalışmanın, söz konusu bu eksikliği giderme adına olguları holistik bir çerçevede ele alarak birbirleri ile olan ilişkilerini daha detaylı inceleme fırsatı sunacağı düşünülmektedir.

Ayrıca söz konusu kavramsal ve kuramsal yaklaşımın, ampirik çalışmada hedef alınan sektöre yönelik ileride yapılacak diğer çalışmalara yol göstermesi de beklenmektedir.

2. Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada öncelikle olguların dayandıkları kuramsal çerçeve detaylı olarak araştırılarak söz konusu kuram ve görüşlere ilişkin tartışma ve yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Daha sonra ise tarihsel seyri itibarıyla olguların gelişimleri incelenerek kapsam ve içerikleri belirlenmiştir. Söz konusu olgusal ve kuramsal tartışmaları pekiştirmesi adına ampirik araştırmada hedef alınan endüstri de incelenerek bu çalışma için uygunluğu ele alınmıştır.

Olgular arası ilişkileri ampirik olarak test etmek için nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Veri toplama aracı olarak birincil veri kaynaklarından anket kullanılmıştır. Literatürde geliştirilmiş ölçeklerden oluşturulan anket formu araştırmada hedef alınan endüstrideki işletmelerin yöneticilerine iletilmiş ve dönüş sağlanan anket formlarındaki veriler SPSS 22.0 paket programına girilmiştir. Söz konusu bu verilere, gerekli kontroller yapılarak geçerlilik ve güvenirlik testleri uygulanmıştır. Nihai olarak, araştırmanın temel sorunsalı bağlamında geliştirilen hipotezleri test etmek için SPSS 22.0 paket programında korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Aracılık etki analizini yapmak için Process Macro 4.0 programı kullanılmıştır. Analizler sonucu elde edilen bulgular yorumlanmış, literatürdeki mevcut çalışmaların bulguları ile karşılaştırılarak tartışılmış ve

Çalışmaya dair çıkarımlar olguların dayandıkları kuramlar bağlamında sorgulanmıştır.

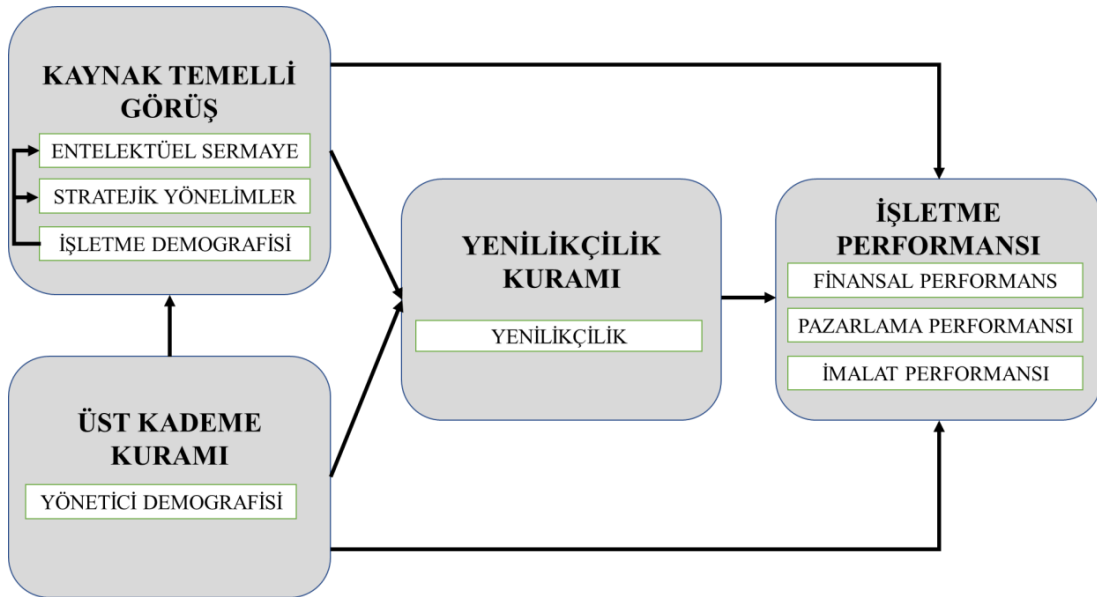
3. Çalışmanın Kapsamı ve Bağlamı

Bu çalışmanın kavramsal kapsamı; entelektüel sermaye, stratejik yönelimler, yenilikçilik ve işletme performansıdır. Söz konusu bu olgular; kaynak temelli görüş, yenilikçilik kuramı ve üst kademe kuramı kapsamında değerlendirilmiştir. Bu çerçevede çalışma; olguları, söz konusu bu kuramsal bağlam içerisinde ortaya çıkan yaklaşım, kuram ve tartışmalar ekseninde ele almaktadır. Çalışmanın metodolojik kapsamı ise tercih edilen evren ile ulaşılabilen örneklemin nicel ve nitel özellikleri, benimsenen veri toplama yöntemi ile kullanılan ölçekler ve verilere uygun olarak seçilen istatistiksel yöntemlerdir.

III. KURAMSAL ÇERÇEVE

Buzdağının görünmeyen kısmı niteliği taşıyan kuramlar, barındırdıkları olgular ve olgusal ilişkilerin derinlemesine anlaşılması için önemli araştırma sahalarıdır. Nitekim olgular, kendiliğinden ortaya çıkan unsurlar olmayıp kuramsal tartışma ve incelemelerin birer ürünüdür. Çalışmalarda, kavramsal ve ampirik olarak incelenen olgular ve olgular arası ilişkilerin temelinde yatan kuramsal çerçevenin incelenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın bu bölümünde olgulara dayanak oluşturan kuramlara ilişkin detaylı bir araştırma yapılmıştır. Çalışmanın kavramsal kurgusuna dayanak olacak kuramsal çerçeveyi ifade eden model Şekil 1’de sunulmuştur. Modelde kurulan nedensel ilişkiler kavramsal ilişkilere dayanarak oluşturulmuştur. Kuramsal tartışmaların irdelenmesinin, kavramların ortaya çıkışı, içeriği, kapsamı, diğer olgularla ilişkisi ve temel varsayımlarının anlaşılması için önemli olduğu düşünülmektedir.

Şekil 1: Araştırmanın Kuramsal Modeli



Michael Porter’ın konumlandırma okuluna eleştirel bir anlayışla Jay Barney’in temellerini attığı kaynak temelli görüş işletme performansı ve rekabet üstünlüğünün kaynağına ilişkin önemli fikir, varsayım ve öneriler sunmaktadır. Görüş, rekabet

üstünlüğü olgusunu işletmelerin sahip oldukları somut ve soyut kaynak ve yeteneklere bağlı olarak açıklama sunmaktadır. Kaynakların heterojen olması yani rakiplerin kaynaklarından farklı olması ve hareketsiz olması yani diğer işletmelere aktarılmasının mümkün olmadığı durumda işletme kaynakları değerlilik, nadirlik, ikâme edilemezlik ve taklit edilemezlik gibi özellikler kazanmakta ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne dönüşmektedir (Barney, 1991: 112). Kaynak temelli görüş, maddi olmayan kaynakları, rekabet avantajının elde edilmesinde ve sürdürülmesinde önemli görmektedir. Özellikle stratejik olarak nitelenen soyut kaynaklar üstün performans için önemli görülmektedir. Diğer yandan entelektüel sermaye de işletme performansının önemli bir belirleyicisi olarak ele alınmaktadır (Tovstiga ve Tulugurova, 2007: 695). Bu bağlamda kaynak temelli görüşün, entelektüel sermaye argümanlarının zenginleşmesi için önemli bir kuramsal zemin sunması dolayısıyla önemli olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim yazında entelektüel sermayeyi kaynak temelli görüş bağlamında stratejik kaynak olarak ele alan çalışmalar (Gupta ve Roos, 2001; Marr, Gupta, Pike ve Roos, 2003; Meso ve Smith, 2000; Murale, Rajaiah ve Ashrafali, 2010; Radenovic ve Krstic, 2017; Riahi-Belkaoui, 2003; Roos ve Roos, 1997) göze çarpmaktadır. Bu çalışmalardaki genel yaklaşım, entelektüel sermayenin de işletme performansı için önem arz eden stratejik nitelikteki bir işletme kaynağı olduğu düşüncesidir.

İşletmelerin, entelektüel sermayeye sahip olmaları başlı başına bir anlam taşımamakta, söz konusu bu stratejik kaynağı harekete geçirecek ve anlamlandıracak stratejik bir irade ve anlayış da gerekli olmaktadır. Bu irade ve anlayışın somut bir ifadesi ise işletmedeki egemen stratejik yönelimlerdir. Yöneticilerin çevrelerine yönelik algılarını ve çevresel koşullara tepkilerini ifade eden (Sinkovics ve Roath, 2004: 44) stratejik yönelimler olgusu, işletme performansı için önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir (Ferraresi, vd., 2012: 691). Bu yönüyle olgunun stratejik yönelimlerin kaynak temelli görüş ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Nitekim yazında stratejik olguyu kaynak temelli görüş bağlamında ele alan çalışmalar (Aragón-Sánchez ve Sánchez-Marín, 2005; Campbell ve Park, 2017; Guo, Wang, Su ve Wang, 2020) mevcuttur.

Kalite belgeleri, işletmelerin faaliyetlerini belirli standartlara göre yürütüldüğünün önemli bir göstergesidir. Belgeye sahip işletmeler, faaliyetlerini verimli bir şekilde yürütürken paydaşlar nazarında da önemli bir meşruiyet

kazanmaktadır. Bu yönüyle patentler, bir işletme kaynağı olarak değerlendirilebilir. AR-GE biriminin varlığı ise işletmenin AR-GE yeteneğinin temel bir göstergesidir. Yeni ürün ve süreç geliştirilmesi noktasında AR-GE biriminin bulunması da kaynak temelli görüş çerçevesinde değerlendirilebilir. İşletmelerin sahip oldukları AR-GE yeteneğini performansa yansıtacak önemli bir unsur da patentlerdir. Patentler sayesinde işletmeler sahip oldukları teknik bilgiyi stratejik araç haline getirmektedir. Nitekim çalışmalarda patentler de bir maddi olmayan kaynak olarak sınıflandırılmaktadır. Yazında, patent, AR-GE yeteneği ve kalite belgesinin kaynak ve yetenek olarak alındığı görülmektedir(Arrighetti, vd., 2014; Elena-Pérez, vd., 2011; Hall, 1993; Hashim, vd., 2015; Porter ve Millar, 1985; Sakakibara, 2002; Zigan, 2012).

İşletme performansı ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü ile işletmelerin kaynak ve yetenekleri arasındaki ilişki önemlidir. Fakat bu durumu yönetici demografisinden ayrı ele almak mümkün değildir. Nitekim kaynak ve yeteneklerin bulunması tek başına yeterli olmamakta, bu mevcudiyeti harekete geçirecek yönetim anlayışı da gerekmektedir. Bu noktada üst kademe yöneticilerin tutum ve yaklaşımları önemli olmaktadır. Söz konusu tutum ve davranışların oluşmasında ve şekillenmesinde yöneticilerin yaşları, eğitim durumları, cinsiyetleri ve deneyimleri önemli olmaktadır. Nitekim yazında bu olguların üst kademe kuramı çerçevesinde ele alındığı (Chaganti ve Sambharya, 1987; Glick, vd., 1993; Karake, 1995; Lin ve Cheng, 2013; Ting, vd., 2015; Von Krogh, vd., 2012) görülmektedir.

İşletme kaynak ve yetenekleri ile üst yönetimin müspet tutumunu üstün performans bağlamında pekiştiren diğer bir husus ise yenilikçilik olgusudur. İşletmeler, pazar paylarını korumak ve artırmak için yeni ürün ve hizmetleri sunması önemli olup ne kadar yenilikçi olabilirlerse hayatta kalma olasılıkları artmaktadır. Yenilikçilik olgusunun kapsamlı olarak tartışılabilmesi ve derinlemesine incelenmesi için yenilikçilik kuramının önemli olduğu düşünülmektedir. Nitekim yenilikçilik kuramı, işletmelerin yenilikçi çabalarının altında yatan motivasyonun saptanmasında, işletmeler için sunduğu avantajların anlaşılmasında ve yenilik sürecinin şekillenmesinde önemli argümanlar sunmaktadır.

A. Kaynak Temelli Görüş

Kaynak temelli yaklaşımı itici ve düzenleyici bir etken olarak görülmektedir. Kaynak temelli yaklaşımı, çevreye uyum sağlamaya çalışmaktan ziyade, rekabet üstünlüğü sağlayacak temel kaynak ve yetenekler üzerinde durarak pazara yeni ürün ve hizmetlerin sunulmasında genel bir çerçeve ve kaynak teşkil etmektedir. Kaynak temelli yaklaşımın izleri Marshall'dan (1890) itibaren, Coase (1937), Andrews (1949) ve Penrose'un (1959) çalışmalarına kadar dayandırılmaktadır (Connor, 2002: 308). Kavram, 1990 yılından sonra işletmelerde rekabet üstünlüğünü açıklamak için popüler şemsiye, bir görüş olarak ortaya konulmuştur. Literatürde ilk defa 1984 yılında Wernerfelt tarafından ele alındığı kabul edilmektedir (Collis ve Montgomery, 2008: 141). Barney (1991) ve sonrasında araştırmacı tarafından KTG'e yapılan katkılar yazında önemli temel oluşturmuştur (Desarbo vd., 2007: 105).

1980'den itibaren hızlı gelişen küresel rekabet ve teknolojik gelişmeler karşısında stratejik planlamanın daha yavaş kaldığı görülmektedir. Bu dönemde işletmeler ayakta kalabilmek ve yoğun rekabet ortamında hayatlarını sürdürebilmek için öğrenen organizasyonlar, temel kabiliyetler üzerinden rekabet, yeniden yapılanma vb. stratejiler geliştirilmiştir (Collis ve Montgomery, 2008: 140). Yoğun rekabet ortamında işletmelerin farklı performans göstermeleri ve bazı işletmelerin ise daha iyi performans elde etmesi her disiplinde olduğu gibi stratejik yönetimin de sorunu olmuştur. İşletmelerin temel çıktı argümanı toplamdaki performansı olmaktadır. Uzun bir dönem işletmeler dış çevreye odaklanarak pazardaki tehdit ve fırsatlara yönelmişlerdir (Seviçin, 2006: 109-110). Aynı endüstride faaliyet gösteren işletmelerin Porter'in öncülüğünü yaptığı endüstriyel örgüt kuramı, işletmeler arasında homojenliği savunmakta ve işletmeler arasındaki üstünlüğün ise endüstrinin yapısına bağlı olduğunu belirtmektedir. Ancak 1990'lı yıllarda müşteri ihtiyaçlarını daha etkin ve verimli karşılayabilmeye odaklanan işletmeler içsel analizlere yönelerek yöneticilerin becerileri, kurumsal liderlik, maddi olmayan kaynaklar, örgüt kültürü ile performanslarını arttırmaya ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmışlardır. Üstünlük ve zayıflıklara dayalı analizlere yönelen bu yaklaşım, işletmeye özgü taklit edilemez, eşsiz kaynaklar ve yeteneklerle performansın artırılacağını üzerine odaklanmıştır. Böylece dışsal analizler yerine her işletmenin farklı ve kendine özgü kaynak ve yeteneklere sahip olduğunu, işletmeler arasında kaynakların heterojen dağıldığını ve içsel analiz unsurları ile dış çevreyi bütünleyen,

birbirine bağlayan kuram “kaynak temelli görüş” olarak adlandırılmıştır (Spanos ve Lioukas, 2001: 907-910; Sönmez ve Kasımoğlu, 2014: 75).

Spanos ve Lioukas (2001: 922), geleneksel endüstriyel organizasyondan ve daha özel olarak Porter’in (1980, 1985, 1990, 1991) rekabet stratejisi çerçevesinden işletme performansı üzerinde tek başına yeterli olamayacağını öne sürmektedir. Kaynak temelli görüş, işletmeler arası rekabet ve performansları arasındaki farklılıkları ortaya koymak için geliştirilmiştir (Boztoprak, 2020: 106). Görüş, literatüre ilk defa Wernerfelt (1984) tarafından kazandırılmıştır. Barney (1991) ve Peteraf (1993) tarafından yapılan çalışmalar KTG gelişimini etkileyen temel çalışmalar olarak kabul edilmektedir.

Lippman ve Rumelt (1998: 436), sektör içi farklılıkları açıklamak için endüstriye serbest giriş dengesi özelliklerinden olan biri olan heterojenliği üreten belirsiz taklit edilebilirlik ve nedensel belirsizlik kavramlarını tartışarak ayırt edici mekanizmaları ortaya koydukları çalışma bu alanda yapılan ilk çalışmalardandır. Lippman ve Rumelt, heterojenliğin işletmeler için önemli olduğu ve bir denge yarattığını ortaya koymuşlardır. Barney (1986: 1239-1240), işletmelerin bazı zamanlarda şanslı olabileceğini fakat işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde edebilmeleri için kendi kaynaklarına yönelmeleri gerektiğini ortaya koymuştur. Barney yaptığı çalışmada işletmelerin alıcı ve satıcıların özel enformasyonları ve işletmeye özgü bilgileri ile çalışan yeteneklerini vurgulamıştır.

Dierickx ve Cool (1989: 8-10), bir işletmenin rekabet üstünlüğünü yakalamasını sağlayan kaynaklar üzerinde durarak Barney (1986) çalışmasını genişletmiştir. Lippman ve Rumelt’in (1982) ayırt edici mekanizmalar değerlendirmesine ilave olarak, Dierickx ve Cool zaman sıkıştırması kısıtlamasına tabi olan varlıkların taklit edilebilirliklerinin arttığını, varlık stoklarının stratejik olduğunu, ticarete konu olmadıklarını, taklit edilemeyecekleri ve ikame edilemez oldukları ölçüde nitelikli olduklarını ortaya koymuşlardır. Dierickx ve Cool’un çalışması Wernerfelt, Rumelt ve Barney tarafından yazılan makaleleri genişletmiş ve KTG başlıca dinamikleri ortaya konulmuştur. Bunların dışında; Aaker, 1989; Amit ve Schoemaker, 1993; Black ve Boal, 1994; Conner, 1991; Day ve Wensley, 1988; Grant, 1991; Hunt ve Morgan, 1995; Mahoney ve Pandian, 1992; Reed ve DeFillippi, 1990; Oliver, 1997; Srivastava vd., 1998 gibi araştırmacılar KTG katkı yaparak gelişmesini sağlamışlardır. Yerli literatürde ise Papatya (2003) tarafından

kaleme alınan ve KTG’ e pazarlama boyutunun ilave edildiği çalışma, Bakoğlu (2003) tarafından KKG çerçevesinde rekabet anlayışının incelenmesi, Doğan (2004) tarafından kavramsal analiz çalışması ve Koçak vd. (2005) tarafından yapılan ve KTG çerçevesinde pazarlama kabiliyetinin ele alındığı araştırmalar örnek gösterilebilir.

1. Kaynak Temelli Görüşün Varsayımları

Kaynak temelli görüş sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için işletme içi faktörlere odaklanarak (Collis ve Montgomery, 2008: 142), işletme içi bütün kaynaklarını kullanarak, işletme içinden pazara stratejik yayılma yöntemini benimsemektedir (Connor, 2002: 307). Kaynak temelli görüş işletmenin içsel üstünlük ve zayıflık yönlerini inceleyerek işletmenin sahip olduğu iç kaynaklara odaklanmaktadır. Görüş işletme kaynakları ile ilgili ise kaynakların heterojenliği ve devinimsizliği yani mobil olmaması olmak üzere iki ana varsayıma dayanmaktadır (Barney, 1991: 100-101). Kaynak temelli görüşün işletme kaynaklarına ilişkin temel iki varsayımı aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

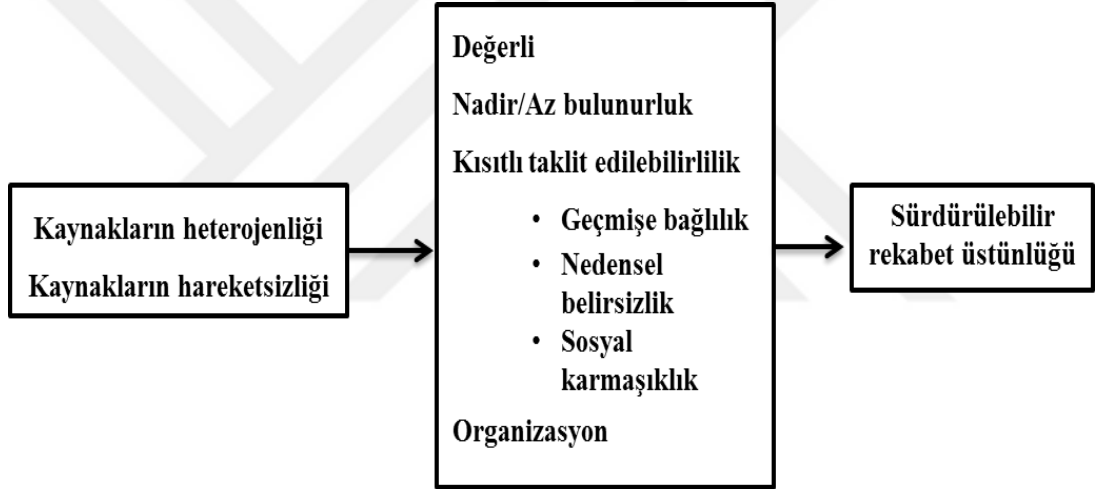
- ✓ Kaynak temelli görüşe göre, kaynaklar işletmeler arasında farklılık göstererek, kaynakların heterojenlik özelliğini gösterirler.
- ✓ Kaynakların devinimsizliği veya başka bir deyiş ile mobil olmaması ise kaynakların kolay taklit edilememesi ya da kaynakların tam bir hareketliliğe sahip olmaması özelliğini ortaya koymaktadır.

Kaynakların heterojenliği kavramı ilk olarak Penrose (1959) tarafından vurgulanmıştır. Birçok araştırmacı tarafından incelenerek detaylandırılmaya ve sürdürülebilir rekabet için kavramsallaştırılmaya çalışılmıştır. Foss yukarıda ifade edilen kaynakların heterojenliği varsayımının kendi içinde iki alt varsayımdan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar (Foss, 1997: 4):

- ✓ İşletmelerin sahip olduğu kaynaklar bakımından daha başlangıçta farklılıklar vardır.
- ✓ İşletmelerin strateji uygulama zaman seyrinde kaynaklar işletmeler arasında heterojen kalır. Fakat rekabet üstünlüğü bakımından kaynakların avantaj sağlaması, işletmenin kabiliyetine bağlı olarak avantaj veya dezavantaj ile sonuçlanır.

Kaynak temelli görüş, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını devam ettirebilmesi için kaynakların heterojen ve hareketsizliğini savunur. Bütün işletme kaynakları rekabet avantajı elde etme potansiyeline sahip olmayabilir. İşletme kaynaklarının rekabet avantajı potansiyeline sahip olması için; (a) işletmenin pazardaki fırsatlardan faydalanmasını veya pazardaki tehditleri bertaraf etmesi anlamında değerli olmalı, (b) İşletmenin sahip olduğu kaynaklar pazarda faaliyet gösteren işletmelere göre kaynakları nadir bulunmalı ve rekabet potansiyeline sahip olmalı, (c) işletme kaynakları kısıtlı taklit edilebilir veya taklit edilemez olmalı ve (d) işletmenin organizasyonel süreçleri içinde kullanılabilmelidir (Barney ve Clark, 2007: 57). İşletme kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede kaynak olabilmesi için kaynak ve özellikleri arasındaki ilişki Şekil 2’de sunulmuştur:

Şekil 2: İşletme kaynakları varsayımları ve rekabet üstünlüğü ilişkisi



Kaynak: Barney ve Clark 2007: 70.

Penrose (1959) ve Polanyi'nin (1962) düşüncelerini yansıtan KTG, işletmelerin kendilerine özgü deneyimleri, bilgileri ve kaynakları nedeniyle benzersiz olduklarını ortaya koyan bir yaklaşımdır. Bu bağlamda KTG, strateji geliştirmenin başlangıç noktasını işletmenin temel yetkinlikleri, nadir bulunan, değerli, taklit edilemeyen ve işletmenin yararlanmak üzere organize edildiği kaynakları olarak görmektedir. Sürdürülebilir rekabet anlayışında strateji geliştirirken KTG, işletmenin temel yetkinliklerinden yararlanan harici fırsatlara odaklanmaktadır. Kaynak temelli görüş, rekabet avantajının endüstri temelli görüşün aksine, işletme düzeyinde ortaya çıktığını öne sürmektedir. Endüstri temelli görüşe göre, ortalamanın üzerinde getiri sağlamanın yolu çekici endüstrilerden geçer. Bu bağlamda ise KTG, endüstri

koşullarına göre takip edilemeyen farklılıkları açıklamaktadır (Schneider ve Lieb, 2004: 171-174).

Kaynak temelli görüş analiz birimi olarak işletmeyi almaktadır. Kaynak temelli görüş, endüstri temelli görüş aksine işletmelerin birbirinden farklı olduğunu ileri sürmektedir. Endüstri temelli görüş, ortaya çıkacak olağanüstü fırsatların değerlendirilmesine dayanırken kaynak temelli görüş işletme içine odaklanarak pazar fırsatlarının değerlendirilmesinde işletme yeteneklerini ön plana çıkarmaktadır. Endüstriyel temelli görüş, pazarda ortaya çıkan fırsatları sürdürülebilir rekabet avantajına çevirmek için konumlanma stratejisini benimseyerek, endüstrinin yapısını değiştirmeye çalışmaktadır. Bunun aksine kaynak temelli görüş, endüstride rekabetin yapısını değiştirecek kaynaklar ve yetenekler geliştirmeye odaklanır. Kaynak temelli görüş, kaynak ve yeteneklerin uygun bileşim üzerine yoğunlaşmaktadır. Özellikle kaynak ve yetenek bağlamında endüstriyel temelli görüş pazarda meydana gelen fırsatlara bağlı olarak yeni kaynaklar oluşturmaya ve yeni yetenekler kazanmaya çalışmaktadır. Kaynak temelli görüşe göre ise işletmelerde kaynak ve yetenekler birbirinden farklı, heterojen olarak dağılmışlardır. Rekabet stratejisi de bu farklılıklar temelinde meydana getirilmektedir. Endüstri temelli görüş pazarda meydana gelen fırsatları yakalamak ve sürdürülebilir rekabet avantajını elde ederek ortalamanın üzerinde kâr yapabilmek için uyum sağlayarak dışarıdan içeriye bir strateji geliştirmektedir. Kaynak temelli görüş ise içeriden dışarıya stratejik yayılmayı tercih eder. Kaynak temelli görüş kapsayıcılığı ve işletme kaynaklarına bakış açısı bakımından diğer kuramlardan farklıdır. Kaynak temelli görüşün varsayımları bakımından ETG ile aralarında birçok farklılıklar vardır. Bu farklılıklar Tablo 2’de görülebilmektedir.

Kaynak temelli görüş, iki temel koşulun gerçekleşmesini gerekli kılmaktadır. Bu koşullardan ilki müşteri değerinin yaratılması, ikincisi ise işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin taklit edilemez olmasıdır (Koçak vd., 2005: 183). Kaynak temelli görüş, işletmenin üstünlük ve zayıflıkları üzerine odaklanarak gelişim süreci içerisinde iktisat ve diğer geleneksel anlayışlara bağlı olarak şekillenmiştir (Karacaoğlu, 2006: 3). Kaynak temelli görüşün gelişim sürecine bakıldığında, yazında kullanılan dört kuramsal çalışma temel alınmaktadır. Bunlar; “ayırt edici yetenekler”, “toprak rantına dayalı Ricardo analizleri”, Penrose (Büyüme

Kuramı 1959) ve Avusturya İktisat Okulunun “iktisadın anti-tekelci” çıkarımlarıdır (Barney ve Clark, 2007: 5).

Tablo 2: Kaynak Temelli Görüş ile Endüstriyel Örgüt Görüş Arasındaki Farklılıklar

	Endüstriyel Örgüt Görüşü	Kaynak Temelli Görüş
Analiz Birimi	Endüstri	İşletme
Endüstrideki İşletmelere Bakış Açısı	İşletmeler benzer özellikler gösterir.	İşletmeler birbirlerinden farklıdır
Rekabet Üstünlüğünün Temeli	Piyasa gücü ve endüstriye giriş Engelleri	Kaynaklar, temel yetenekler, örgütsel yetkinlikler
İşletmelerin Çeşitlendirme Uygulamaları	Endüstride ortaya çıkacak olağanüstü fırsatların değerlendirilmesine dayanır	Temel yeteneklere dayanır
Rekabet Yaklaşımında Odak Noktaları	Pozisyon, baskınlık	Yenilik
Rekabet Anlayışındaki Öncelikleri	Rekabet üstünlüğünün Yakalanması	Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi
Rekabette Yenilik ve Yaratıcılık Anlayışları	Kârlı bir sektörde doğru bir konumun belirlenmesi ve endüstrinin yapısının değiştirilmesi	Endüstride rekabetin kurallarını değiştiren, değiştirme potansiyeli olan yeni rutinler, beceriler ve örgütsel yetenekler geliştirme (kaynaklar ile uygun yeteneklerin doğru birleşimini yapma)
Etkinin Yönü	Dışarıdan İçeriye	İçeriden dışarıya
Strateji Geliştirme Anlayışı	Stratejik Uyum	Stratejik yayılma
İşletme Stratejisinde Başlangıç Noktası	Pazar / Endüstrinin Yapısı	İşletmenin kaynakları ve içsel yapısı
İşletme Stratejisinde	Pazarlık gücü ve hareketlilik	Daha üstün kaynaklar ve

Rekabet Silahı	Engeli	taklit engelleri
İş Birimleri ve Koordinasyonları	Yüksek derecede bağımsız (otonom), düşük düzeyde Koordinasyon	Oldukça bütünleşmiş (etkileşimli) yüksek düzeyde koordinasyon
Çevreye Yönelik Varsayımlar	Öngörülebilir, yavaş değişen	Bilinmeyen dinamik
Firmaya Yönelik Varsayımlar	İşletmeler çevrelerinde oluşan fırsatları yakalayan ya da yakalamak için gerekli kaynakları oluşturmaya çalışan aktörlerdir.	İşletmeler birbirlerinden farklıdır (kaynak ve yetenekler heterojen olarak dağılmıştır) ve bu farklılıklar temelinde rekabet ederler

Kaynak: Karacaoğlu, 2006: 83.

2. Kaynak Temelli görüşün Kuramsal Temelleri

a. Ayırt Edici Yetenekler Kuramı

İşletmelerin içsel analizlerine yönelik olarak ayırt edici yetenekler kuramı ile ilgili yapılan çalışmalar 1911 yılına kadar yapılan çalışmalara uzanmaktadır. Yapılan ilk çalışmalar işletmelerdeki yöneticilerin performansa olan etkilerindeki rollerini araştırmaya yönelik çalışmalardır. Harvard Business School araştırmacıları olan A.W.Show, M.T. Copeland, C.A. Smith ve E.P. Learned tarafından genel müdürler üzerinde yapılan araştırmada, müdürlerin aldıkları kararların, sürdürülebilir rekabet içerisinde işletmelerin performansına büyük etkileri olduğu kabul edilmiştir. İçsel analiz içinde yöneticilerin nitelikleri değerlendirilerek, yüksek niteliklere sahip yöneticiler işletme performansı üzerinde etkili olduğu ve üstünlük ögesi olarak kabul edilmiş, işletmeye göre yüksek nitelikli olarak kabul edilmeyen yöneticiler ise zayıflık ögesi olarak kabul edilmiştir (Hrebiniak ve Snow, 1982: 1140-1152). Bu dönemde iç analize yönelmiş çalışmalar, yöneticilerin işletme performans üzerine olan etkilerini araştırmıştır. Yöneticilerin kalitesi işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini açıklayıcı en temel unsur olduğu sonucu ortaya konulmuştur. Bu konuda en etkili çalışmalardan biri de 1957 yılında Phillip Selznick tarafından yapılan yönetimde liderlik çalışmasıdır. Phillip Selznick yaptığı çalışmada liderlerin işletme stratejilerini belirleme süreci üzerinde durmuş ve işletmelerde etkili olabilecek nitelikli bireylerin işletmelere kazandırılması görüşünü savunmuştur (Papatya, 2007: 43). Selznick ayırt edici yetenekleri işletmelerin başarı fonksiyonlarını ortaya koymak amacıyla kullanmıştır (Temel-Eginli ve Bitirim, 2013: 19).

İşletmelerin üstünlük ve zayıflıklarının belirlenmesinde ve rekabet üstünlüğünü sağlamada liderlerin ya da üst düzey yöneticilerin başat aktör olarak görülmesi, işletmeye özgü diğer unsurları göz ardı etmek anlamına geldiği vurgulanmıştır (Barney, 2001: 151). Dolayısıyla, genel yönetim yaklaşımı olarak da adlandırılan lider ya da yöneticilerin özelliklerinin işletmeler arasındaki kalıcı performans farklılıklarını açıklamaya yönelik çok önemli bazı sınırlamaları vardır. Birincisi, genel yönetim kararlarının işletmenin performansının en önemli belirleyicileri olduğu kabul edilse bile, yüksek kaliteli bir yöneticiyi oluşturan nitelikler ve özellikler belirsizdir ve belirlenmesi zordur. İkincisi, yöneticiler bir işletme için önemli bir olası ayırt edici yetkinliktir, ancak işletme performansını tek başına açıklayıcı aktör değildir. Bu bağlamda Sosyolog Phillip Selznick, genel yönetim becerisinin bir işletmenin kontrol edebileceği birkaç ayırt edici yetkinlikten yalnızca biri olduğunu kabul eden ilk akademisyenlerdendir (Barney ve Clark, 2007: 6-7). Daha çok kurumsal liderlik üzerinde duran Selznick, yaptığı değerlendirmede liderlerin amaç ve vizyon belirleyerek, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesinde ayırt edici yeteneklerin tanımlanmasına yardımcı olduklarını belirtmektedir (Selznick, 1997: 22-23).

Ayırt edici yetenekler kuramı iki kısımda ele alınmaktadır. Birincisi üst düzey yöneticilerin niteliklerini kapsarken, ikincisi ise örgütsel özellikleri kapsamaktadır. Ayırt edici yetenekler, bir işletmenin kendi stratejisini rakiplerinden daha verimli ve etkin bir şekilde takip etmesini sağlayan işletme özellikleridir (Barney ve Clark, 2007: 5). Bir işletmenin rakiplerinden daha üstün olduğunu değerlendirdiği ya da rakiplerde eksik olduğunu değerlendirdiği ve işletmelerin rakiplerinden daha üstün olmak için kullandıkları beceri ve yeteneklerdir (Hitt ve Ireland, 1986: 402).

b. Karşılaştırmalı Üstünlükler Kuramı (Ricardo'cu Ekonomiler)

Sürdürülebilir rekabet ortamında işletme yöneticileri veya liderlerinin performansı üzerinde meydana getirdiği etkilerin yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Yönetim becerisi araştırmalarının sadece üst düzey yöneticilere odaklanması ve performansa etki eden tek argüman olarak ele alınması kaynak temelli görüşe tek başına açıklamamaktadır. Kaynak temelli görüşün gelişmesine başlıca etki yapan Ricardo'nun toprak rantı analizleri geleneksel olarak, üstün performansın olası kaynaklarını açıklarken üst düzey yöneticilerin rolünün yok denecek kadar az olduğunu ya da hiç olmadığını ortaya koymaktadır (Barney ve Clark, 2007: 7).

Ricardo'ya göre rant toprağın özgün ve yok edilmez güçlerinin kullanımı karşılığında, toprak sahibine ödenen toprak ürünün iksiridir. Ricardo'ya göre, tüm topraklar aynı özelliklere sahip değildir. Topraklar verimliliklerine göre sınıflandırılmalıdır. Nitekim verimi yüksek toprakta emek miktarını arttırmaya gerek kalmadan aynı oranda üretim yapılabilmektedir. Daha düşük verimli topraklarda ise aynı ürünün üretilebilmesi için daha çok emek gerektiğinden, üretilen ürünün değişim değeri de artacaktır. Artan nüfus ile beraber üretime sokulan verimi düşük tarlalar ekime sokuldukça, azalan verim dolayısıyla genel fiyatların yükselmesi ile beraber toprak sahibinin rantı artar. Burada toprak sahibinin alacağı rant üretime katılan her birim toprak için değil, giderek kıtlaşan topraktan dolayı toprak sahibine ödenen, üretim içindeki artık bir değerdir. Bir malın değişim unsuru olabilmesi için fayda tek başına yeterli olmamaktadır. Ricardo'ya göre, bir malın değişim değerini belirleyen üç önemli unsur vardır. Bunlar malın kıt olması, emek ve üretimde kullanılan araç, gereç ve makinedir. Üretimde kullanılan araç, gereç ve makineler üretime emeğin verimi de artmaktadır (Ricardo, 2015: 39-52).

Ricardo'cu anlayışta rant üretim maliyetine dahil değildir. Nüfusun artması ve ihtiyaçların çoğalması ile beraber maliyet ve fiyatlar düzeyi de artmaktadır. Artan ihtiyaçların karşılanması için verimsiz toprakların üretime dahil edilmesi sonucunda, daha verimli önceki topraklar sahibine rant getirmektedir (Soyak, 2007: 3). Üretim faktörleri içinde toprak arzı sabit olarak görülmektedir. Talep veya fiyat düzeyinin artmasıyla beraber toprak arzı artış göstermez. Dolayısıyla da Ricardocu anlayışa göre, arz miktarı sabit ve esnekliği neredeyse sıfır olan üretim faktörlerinden ekonomik rant elde edebilmek için arzı esnek olamayan fakat kaliteli üretim faktörlerini kullanmak gerekir (Barney ve Clark, 2007: 8-9). Bu anlayışta rant bir kira olarak görülmemelidir. Rant arzı sabit kaliteli üretim faktörlerine yapılan ödemelerdir. Ricardo'cu anlayışa göre, rant işletmelerde değişken olmayan ancak kaliteli kaynak ve yeteneklerin işletmeler arasında heterojen dağılması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Peteraf, 1993: 180). İşletmelere özgün, diğer işletmelerden ayırt edici üstün kaynaklara sahip olma (verimli topraklara) ile ilgili rant türü Ricardo'cu rant olarak adlandırılmaktadır (Grant, 2002: 137).

İktisatçılar, genellikle bir dereceye kadar az sayıda üretim faktörünün esnek olmayan arza sahip olduğunu varsaymıştır. Çoğu ekonomik model, bir ürünün fiyatının artması halinde, bu üründen daha fazla üretileceğini, dolayısıyla arz

miktarının artacağını ve bunun sonucunda da tedarikçilerin normal bir ekonomik gelir elde edeceğini varsaymaktadır. Fakat kaynak temelli görüş, işletmeler tarafından birçok kaynağın arz açısından esnek olmadığını ve bunların ekonomik rant kaynakları olduğunu öne sürmektedir. Bu nedenle, kaynak temelli görüş, emeği kendi başına esnek arz olarak görmemekte ancak çalışanları yüksek vasıflı ve yaratıcı işçiler olarak görmektedir (Barney ve Clark, 2007: 10).

c. Penrose ve Büyüme Kuramı

Edith Elura Tilton Penrose uzun süre neoklasik kuramları incelemiştir. Penrose 1959 yılında “Firma Büyüme kuramı” adında bir kitap yayınlarak firmanın büyüme kuramını kendi anlatımı ile ortaya koymuştur. Bu çalışmayı yaparken de bir saha çalışması yaparak kitabı genişletmek istemiştir. Ancak araştırma yetişmediği için kitaptan bağımsız olarak yayınlanmıştır. Penrose, yaptığı çalışmayla işletmelerin büyüme süreci ve bir işletmenin büyüme sınırlarını anlamak istemiştir. Penrose, işletme büyümesini analiz ederken geleneksel ekonomik modeller, neoklasik mikro ekonominin varsayımlarını ve araçlarını kullanmıştır. Bu varsayımlardan en önemlisi, işletmelerin nispeten basit üretim fonksiyonları gibi uygun bir şekilde modellenebileceği varsayımdır. Penrose, geleneksel ekonomik modeller, piyasadaki arz ve talep koşullarını basitçe gözlemlediklerini ve bu koşulları, işletmelerin kârlarını maksimize eden üretim seviyelerine dönüştürdüklerini varsaymıştır (Barney ve Clark, 2007: 11). Penrose, bir işletmenin büyümemesinin neyin belirlediğinden ziyade, bazı işletmelerin büyüyebileceğini varsayarak, işletmelerin büyümelerini hangi ilkelerin yöneteceğini ve ne kadar hızlı ve ne kadar büyüyeceklerinin sorusunu temel alarak çalışmasını yapmıştır (Penrose, 2009: 6).

Penrose, işletmeler benzer kaynaklara sahip olsalar da bu kaynakların heterojenlik gösterdiğini belirtmektedir. İyi eğitilmiş kişilerin elinde bulunan bu kaynaklar farklı biçimde kullanılarak üstün bir verim elde edilebilmektedir. Penrose, özellikle işletme içi kaynaklar üzerinde durmuştur. İşletme içi kaynakları ise üretimde kullanılan her türlü kaynak ve bu kaynakları en verimli biçimde kullanacak girişimciler olduğunu ortaya koymuştur. Penrose, işletmelerde iyi eğitilmiş yöneticilerin varlığına vurgu yapmıştır. İşletmelerin, çok sayıda birey ve grubun faaliyetlerini organize ve koordine eden yöneticilere ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Penrose’a göre, kaynaklar yığınını kontrol edecek bu insanlar grubu aynı zamanda kaynaklar kümesinin bir fonksiyonudur. Bilgili ve tecrübeli yöneticiler işletmelerin

sahip olduğu tüm kaynakların temel değıştiricisi ve geliştiricisi olarak görölmüştür (Penrose, 2009: 66-70). Penrose, yapmış olduğu çalışmalarla kaynak temelli görüşe kaynakların heterojenliği ve nadir, değeri ve taklit edilemeyen soyut işletme kaynaklarına dikkat çekmiştir.

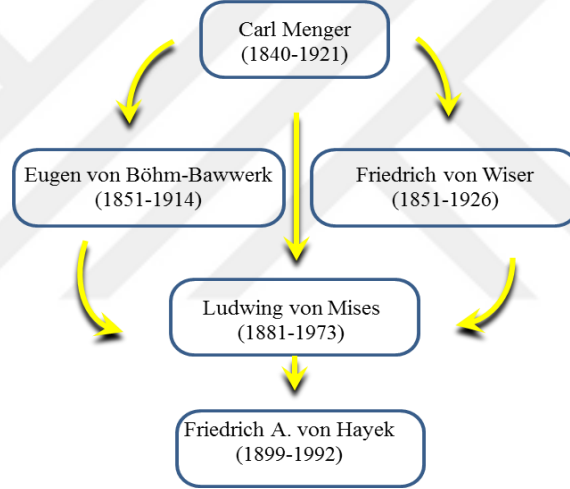
d. Avusturya İktisat Okulu

Avusturya iktisat okulu'nun fikri temelleri Carl Menger'in 1871 yılında yayınlanan "Principles of Economics-Ekonominin Temelleri" isimli kitabına kadar uzanmaktadır. Daha sonra, bu fikri temelleri savunan genç iktisatçılar Bawerk ve Friedrich von Wieser tarafından 1880'li yıllarda yapılan çalışmalar Avusturya İktisat Okulu literatürüne temel olacak en büyük katkıyı sağlamıştır. Avusturya İktisat Okulu savunucularının Alman iktisatçılar ile yaşadıkları metodolojik tartışmalar sonucunda uluslararası alanda tanınmasında etkili olmuştur. Ancak, Avusturya İktisat Okulunun kurulması sancılı bir dönem yaşamıştır (Sarıçoban, 2012: 158). Her ne kadar Avusturya iktisat okulunun kuruluş temelleri 1871 yılında atıldığı kabul edilse de fikri temelleri Aristo'ya kadar dayandırılmaktadır (Kauder, 1953: 638).

Avusturya iktisat okulu düşünce alanında birçok iktisatçı çalışmalar yapmışır. Hiç şüphesiz okulun temeli Carl Menger, Eugen von Böhm-Bawerk, Friedrich von Wieser, Ludwig von Mises ve Friedrich A. Von Hayek'in çalışmalarına dayanmaktadır (Aktan ve Yolal Eroğlu, 2018: 112-115). Avusturya İktisat Okulu kurucu ve temsilcileri Şekil 3'te sunulmuştur. Avusturya İktisat Okulu tarihsel bir süreç yaşamıştır. Özellikle Hayek'in sosyalizme olan büyük eleştirileri, okulu temsil eden iktisatçıların görüşlerinin tanınmasında etkili olmuştur. Hayek'in 1974 yılında nobel ekonomi ödölünü alması, bu alanda yapılan araştırmaların artmasına neden olmuş ve okulun iktisatçılar tarafından ilgiyi çekmesine neden olmuştur. Joseph Schumpeter, Hans Mayer, Ludwig Lachmann, Gottfried Haberler, Fritz Machlup, Oskar Morgenstein, Paul Rosentein-Rodan, Richard Strigl, Ewald Schams, Leo Schonfeld, Felix Kaufman, Alfred Schutz, Erik Voegelin gibi iktisatçılar da Avusturya İktisat Okulunun felsefesinin gelişmesine katkı sağlamışlardır. Hayek ile beraber okulun merkezi Amerika'ya taşınmış ve özellikle Amerikalı birçok iktisatçı tarafından okulun düşüncelerini daha ileri bir noktaya taşınmıştır. Amerika'da Avusturya İktisat Okulu ile ilgili olarak çalışma yapan iktisatçılar arasında Israel Kirzner, Murray N. Rothbard, Gerald P. O'Driscoll, Mario J. Rizzo, Roger W. Garrison, Don Lavoie, Lawrence White, Walter Black, Joseph T. Salerno, George

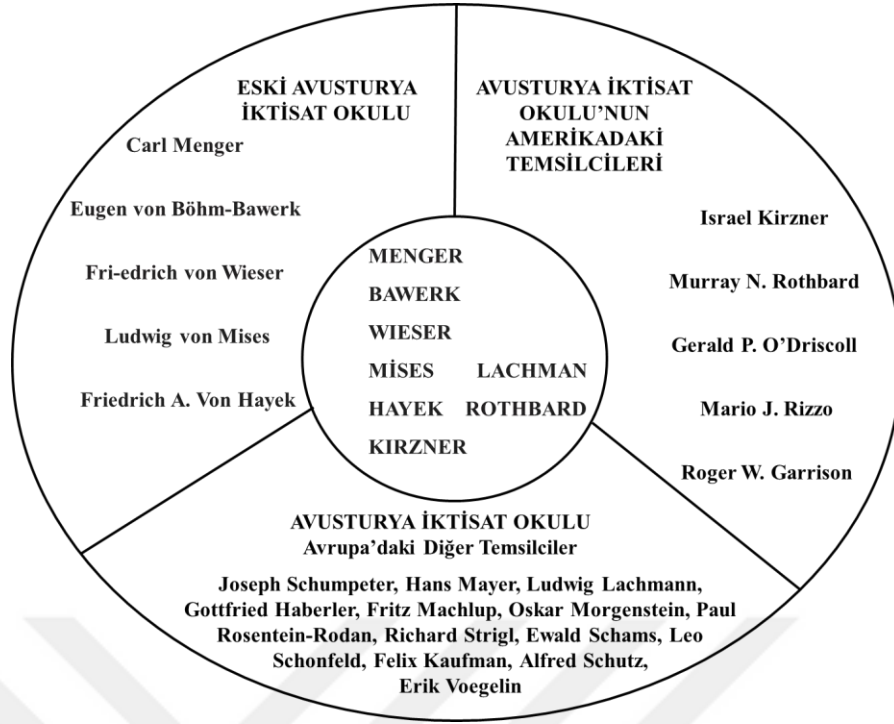
Selgin, Peter Boettke, Steve Horwitz, David Pryhitko gibi iktisatçılar sayılabilir. Bu iktisatçılar kendilerini kurucuların devamı olarak görürler. Tarihsel süreç içerisinde iktisat alanında kendisine önemli bir yer edinen okulun araştırmacıları ve geliştiricileri bakımından dönemlere ayırmak mümkündür. Avusturya iktisat okulunun doğuşunda ve gelişiminde katkıda bulunmuş iktisatçıları Şekil 4’te ifade edildiği gibi göstermek mümkündür (Aktan, 2018: 75). Okulun bu denli geniş bir araştırmacıya sahip olmasının nedenleri arasında sanayi devriminden sonra, piyasa ekonomisini planlı ekonomiye karşı savunmaları ve kapitalizmin modern bir ekonomi yaratacağını savunmalarıdır. Avusturya Okulu, aynı zamanda Viyana okulu veya psikolojik okul olarak da bilinir. Katı metodolojik bireyciliğe bağlılığı savunan ekonomik düşünce okuludur.

Şekil 3: Avusturya Okulu’nun Başlıca Kurucuları ve Temsilcileri



Kaynak: Aktan ve Eroğlu 2019: 123

Şekil 4: Avusturya İktisat Okulu'nun Başlıca Temsilcileri



Kaynak: Aktan, 2019: 75.

Avusturya iktisat okulu geleneksel stratejik davranış modellerini kabul etmemektedir. Stratejik davranış modellerinin en önde gelen isimlerden endüstriyel görüşe, rekabet üstünlüğünü sağlamanın en iyi yollarından bir tanesi de işletmenin pazarda yer alabilmesi için stratejik davranış sergileyerek en rekabetçi pozisyonu alması gerekmektedir. Geleneksel kalıpların dışına çıkan okul, pazarı stratejistlerin tasarımı sonucu oluşan yapay bir düzen olarak görmemektedir. Pazarı şekillendiren ana unsur olarak insanı görmektedir. İnsan davranışı ise birbirinden bağımsız davranışları içermektedir (Klein, 1999: 188). İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamada müşterilerin beklentilerini dikkate alınmasını gerektiğini vurgulayan bu yaklaşım, kaynak temelli yaklaşımda müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanmasında işletmenin içsel kaynaklarını işaret etmektedir. Okulun işaret ettiği insan eylemlerinin sonucu, okulun metodolojik ilkelerinden biri olan sübjektivizm ile açıklanabilmektedir. Buna göre, işletmelerin insanların seçim/tercihlerine yol açan bireylerin sübjektif tercihlerini ele alıp tatmin etmeye çalışmalıdır. Emek değer kuramı yerine fayda-değer kuramı, başka bir deyişle piyasa ekonomisini savunan okulun bu yaklaşımı pazara karşı içsel kaynaklara yönelen işletmeleri işaret etmektedir (Sarıçoban, 2012: 163). Sonuç olarak kaynak temelli görüş bağlamında AİO amaçlardan daha ziyade ihtiyaçların tatmininde veya amaçlara ulaşmak için kullanılan araçlara vurgu yapmaktadır (Callahan, 2004: 23-27).

Piyasa ekonomisini güçlü bir şekilde savunan AİO, ihtiyaçların tatmin edilmesinde sermayeyi parasal olarak ifade edilebilecek bir değer boyutu olarak ve nihai ürünün ortaya çıkmasında geçen süreyi/zamanı ifaden iki boyutlu olarak ele almaktadır (Garrison, 1987: 169-171). Parasal olarak değer boyutu, işletmenin sahip olduğu kaynaklarını işaret etmektedir. Üretim faktörleri içinde zaman boyutunu da ihtiyaçların tatminine bağlayan AİO, üretim zaman aldığından dolayı ihtiyaçların tatmin edilmesinde zaman bugünden tahsis edilmektedir. İhtiyaçların tatmin edilmesinde sermayenin/kaynakların homojen değil heterojen olduğunu kabul eden AİO, talep/ihtiyaçlar değiştiğinde kaynakların da değiştiğini savunmaktadır (Klein, 1999: 185-187). İhtiyaçların tatmin edilmesinde üretim esnasında işletme içinde kaynakların heterojenlik göstermesi benzer şekilde pazarda işletmeler arasında da sahip olunan kaynaklar bakımından heterojenlik göstereceğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda, AİO heterojenlik kavramı, kaynak temelli görüşteki kaynakların heterojenliği yaklaşımını desteklediğini söylemek mümkündür.

Avusturya iktisat okuluna büyük katkıları olan ve aynı zamanda girişimcilik okulunun da temsilcisi olan Schumpeter, monopol kuramın günümüzde artık yeterli olmayacağını vurgulamıştır. Schumpeter, girişimcilerin kişilik fonksiyonunu önemini ön plana alarak rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli aktörlerin girişimcilerin yenilik ve icatta bulunma yetenekleri olacağını vurgulamıştır (Er, 2013: 76) Yenilik tüm üretim proseslerini veya yöntemlerini ortadan kaldırır ve yeni üretim şekillerinin tesis edilmesini sağlar (Schumpeter, 2003: 132, 2006: 1034). Schumpeter'e göre, teknolojik iyileştirmeler üretim süreçlerini dışarıdan etkileyebilmektedir. Fakat yenilik üretim fonksiyonlarını devrim yaratacak şekilde değiştirir (Schumpeter, 2006: 687). Yenilikçi işletmelerin bilgi ve patent gibi fikri mülkiyet varlıklarına sahip olması bakımından kaynak temelli görüşün ana unsurlarına vurgu yapmaktadır.

Klasik endüstriyel yaklaşımlar rekabet şartlarını statik ve dengeli görürken, bu yaklaşımların aksine AİO, pazar şartlarını ve rekabeti dinamik ve müşteri değerini dikkate almaktadır. Bu meyanda kaynak temelli görüş kapsamında pazar değişkenliğini takip eden ve diğer işletmelerden farklı, işletmeye özgü, taklit edilemeyen kaynaklara sahip, işletme içi ve işletme dışı pazar bilgisine sahip olan işletmeler başarılı olacaktır. Avusturya iktisat okulu, diğer akımların maddi olmayan kaynak üzerinde durmamasını eleştirmektedir. Okul, endüstriyel kuramın yapı-davranış paradigmasına büyük eleştiriler getirerek maddi olmayan varlıklara

odaklanmayı okulun merkezi haline getirmiştir. Sonuç olarak, AİO sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmede yenilikçilik ve maddi olmayan kaynaklara vurgu yaparak, dinamik pazar anlayışında müşteri değerini yakalamak için insan eylemlerini takip eden işletmelerin başarılı olacağını vurgulayarak, kaynak temelli görüşe katkı yapmıştır.

3. Kaynaklar ve Temel Yetenekler

Kaynak temelli görüş 30 yılı aşkın süredir araştırılmakta ve bazı araştırmacılar tarafından da bazı yönleriyle eleştirilmektedir (Kraaijenbrink vd., 2010: 349). Ancak, eleştirilere rağmen görüş halen geçerliliğini korumaya devam etmektedir. Kaynak temelli görüş sürdürülebilir rekabet anlayışı çerçevesinde, geleneksel bakış açılarının aksine işletmeleri bağımsız tasavvur etmesi en büyük avantajlarından birisi sayılabilir (Lavie, 2006:99). Bunun yanında KTG işletmelerin rekabet avantajı elde etmede arzi esnek olmayan değerli kaynak ve yetenekler üzerinden hareket eder (Ray vd., 2004: 23). Gelişim sürecine bakıldığında araştırmacılar kimi zaman araştırma alanı bakımından, kimi zaman da bireysel tanımlamalar kullanmışlardır. Yazına kavramı kazandıran Wernerfelt (1984), örgütsel özelliklere atıfta bulunarak “kaynaklar” kavramını kullanmıştır. Wernerfelt’e (1984) göre, işletmeye ait üstünlük ve zayıflık göstergesi olan her şey işletme kaynağıdır (Wernerfelt, 1984: 172).

Kaynak temelli görüş, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için bir kaynağın değerli, nadir, taklit edilemez olması ve örtük beceriler veya sosyal olarak karmaşık organizasyonel süreçlerle desteklenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bir işletme içindeki kaynaklar ve yetenekler işletme içine yerleştirilmiştir. Kaynak ve yeteneklerin değer katma derecesi, tamamlayıcı varlıkların ve destekleyici rutinlerin varlığına bağlıdır (Hart ve Dowell, 2011: 1465). Kaynaklar, işletme tarafından sahip olunan maddi ve maddi olmayan varlıkları ifade ederken, kabiliyetler ise işletme tarafından kaynakların nihai ürün veya hizmete dönüştürülmesi için bir araya getirilme yeteneğidir (Amit ve Schoemaker, 1993: 35-36). Grant’a göre, kaynak ve yetenekler işletme stratejilerinde uzun dönemli düşünülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu anlamda kaynak ve yetenekler işletme stratejilerine iki temel dayanak oluşturduğu söyleyebilir (Grant, 1991: 132):

- ✓ Kaynak ve yetenekler, rekabet avantajının sürdürülmesine ve üstün performansın elde edilmesine yön verir.

✓ Kaynak ve yetenekler, işletme stratejilerinin gerçekleştirilmesine yön verir.

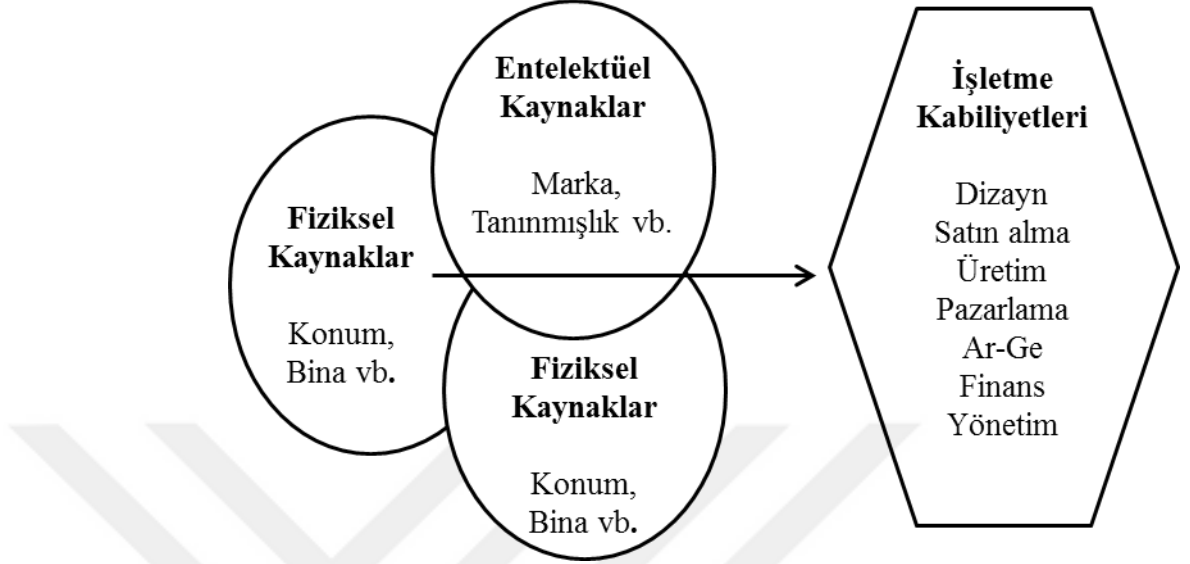
Grant'a göre, kaynaklar çalışanların becerileri, patentler, marka isimleri, finans vb. üretim süreci temel girdileridir. Kaynaklar analizin temel birimidir. Yetenekler ise bir işletmenin kaynaklar vasıtasıyla tanımlanan işleri veya faaliyetleri gerçekleştirebilme kapasitesidir. Kaynaklar yetenekler için kaynak, yetenekler ise sürdürülebilir rekabet avantajı için temel kaynak olmayı teşkil eder (Grant, 1991: 118-119)

Amit ve Schoemaker'a (1993: 35) göre, kaynaklar işletme tarafından teknoloji, yönetim bilgi sistemleri, teşvik sistemleri, yöneticiler ve müşteriler arasındaki güven araçları kullanılarak nihai ürüne dönüştürülen girdi faktörleridir. Yetenekler ise işletmelerin nihai sonuca ulaşması için organizasyonel süreçleri kullanarak, kaynakların (kombinasyon halinde) dağıtılması ile ilgilidir. Bu süreçler de işletmeye özgü ve işletme kaynakları arasındaki etkileşimler yoluyla geliştirilen bilgi temelli maddi ve maddi olmayan (Ör.: ürün, süreç, organizasyonel veya pazarlama alanında geliştirilen ve etkileşim yoluyla bir bütün oluşturan) süreçlerdir. Snow ve Hrebiniak, (1980), Hitt ve Ireland, (1985), Javidan, (1998), Dröge, Vickery, ve Markland, (1994) gibi araştırmacılar Amit ve Schoemaker'ın tanımlamasına benzer tanımlama yapmışlardır. Kaynak temelli görüşe göre, işletme kaynakları nadir, taklit edilemeyen ve diğer işletmeler arasında heterojenlik göstermelidir. Bu bağlamda kaynak, işletmelerin etkin stratejiler geliştirmesini kolaylaştıran ve işletmeye sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan, işletme tarafından kontrol edilen maddi ve manevi varlıklar ve işletmelerin sahip olduğu becerilerin tümüdür (Soyer ve Erkut, 2008: 41-43).

Geçmiş dönemlere bakıldığında nüfusun artması, seri üretime geçilmesi ve müşteri özel isteklerinin karşılanması fikri ortaya atıldığından beri, kaynak ve yeteneklerin işletmelerin rekabet avantajı için kritik öneme sahip olduğu görüşü hâkim olmuştur. 1950'li yıllardan itibaren yapı-davranış paradigmasının ön plana çıkması kaynak-yeteneklere olan ilgiyi azaltmıştır. Ancak, 1980'li yıllardan itibaren sürdürülebilir rekabet avantajının temel argümanı olarak kaynak-yetenek analizleri sıkça kullanılmaya başlanmıştır. Kaynak ve yetenek kavramları arasında temel bir ayırım olduğunu belirtmek gerekir. Kaynaklar bir işletme için temel analiz birimi olarak üretim sürecine giren tüm girdilerdir. Yetenekler ise ürünün nihai şekline dönüştürülme sürecinde kaynakları en uygun yöntemlerle kullanabilme şeklidir.

Kaynak temelli görüş çerçevesinde her ikisi de işletme kaynağıdır. Kaynak ve yetenekler arasındaki ilişki Şekil 5’te olduğu gibi gösterilebilir (Hafeez vd., 2002: 30).

Şekil 5: Kaynaklar ve Kabiliyetler Arasındaki Etkileşim



Kaynak: Hafeez vd., 2002: 4

Birçok araştırmacı kaynak sınıflandırmasını çeşitli boyutlarda ele almıştır. Hafeez vd. (2002), fiziksel kaynaklar, entelektüel kaynaklar ve Kültürel kaynaklar şeklinde sınıflandırma yapmışlardır. Collins ve Montgomery, fiziksel kaynaklar, fiziksel olmayan kaynaklar ve organizasyonel yetenekler şeklinde bir sınıflandırma yapmışlardır (Collis ve Montgomery, 2008: 143). Javidan (1998: 70), işletmelerin temel yeteneklerini açıklarken, oluşturduğu hiyerarşide kaynakları temel olarak belirlemiş ve bu hiyerarşide en altta olması gerektiğini ifade etmiştir. Javidan, Barney’in (1991) sınıflandırmasını kullanarak kaynakları üç kategoriye ayırmıştır. Bunlar, fiziksel kaynaklar; tesis, ekipman, konum finansal varlıklar vb., insan kaynakları; işletmelerin sahip olduğu insan gücü, yönetim ekibi (kademesi), eğitim, çalışanların ve işletmelerin sahip olduğu tecrübe vb. ve organizasyonel/kurumsal kaynak; kültür ve kurumsal itibar vb. olarak kategorilendirmiştir. Yazar her işletmenin bir dizi kaynaklar kümesine sahip olduğunu fakat hepsini kullanamadıklarını belirtmektedirler. Yazara göre, işletmelerin sahip olduğu yeteneklerin kaynakları kullanma dercesini ifade ettiğini belirtmektedirler. Verdin ve Villiasiom (1994: 98), yukarıda ifade edilen sınıflandırmalardan daha farklı bir sınıflandırma yapmışlardır. Araştırmacılar kaynakları sınıflandırırken hem işletme içi hem de işletme dışı kaynakları temele almışlardır. Buna göre işletme kaynakları: (a)

müşteri kaynakları (müşteri sadakati (mevcut), marka bilinirliği (yeni müşteriler), kurulu taban, servis ağı, servis kalitesi vb.), (b) kanal kaynakları (dağıtım ağı, bayi/distribütör/perakendeci sadakati vb.), (c) süreç kaynakları (teknolojik bilgi birikimi (know-how), işlevsel Deneyim, AR-GE yeteneği, stok vb.) ve (d) genel kaynaklar (insan sermayesi) şeklinde sınıflandırılmıştır.

Hoffman’a göre, işletmeler beceri ve kaynaklarını benzersiz ve kalıcı bir şekilde birleştirdikleri sürece sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde edebilecektir. Hoffman tarafından yapılan kaynak sınıflaması Tablo 3’de sunulmuştur (Hoffman, 2000: 6). Kaynaklar sınıflandırmasında literatür, genellikle iki kaynak türü arasında ayırım yapmaktadır. Bunlar farklı kategorilere sahip olan maddi ve manevi kaynaklardır. Bir işletmenin kaynaklarını bu iki sınıflandırma arasında tahsisini yaparken ayırımların kabul edilmesi önemlidir. Ancak bunun da katı bir sınıflandırma olmadığını göz önünde bulundurmak gerekir. Maddi kaynaklar yani somut kaynaklar daha ziyade işletmenin finansal unsurlarını içeren (öz sermaye, birikmiş kazançlar vb.) ve fiziksel sermaye ya da fiziksel kaynaklar olarak adlandırılan (bina, makine vb.) işletmeye ait fiziksel varlıkların tümünü kapsamaktadır. İşletmenin soyut yani maddi olmayan kaynakları ise bir işletmenin insan sermayesi (yöneticilerin ve çalışanların deneyimleri, ilişkileri eğitim, vb.) ve organizasyonel sermayeden (işletme kültürü, itibarı vb.) oluşur.

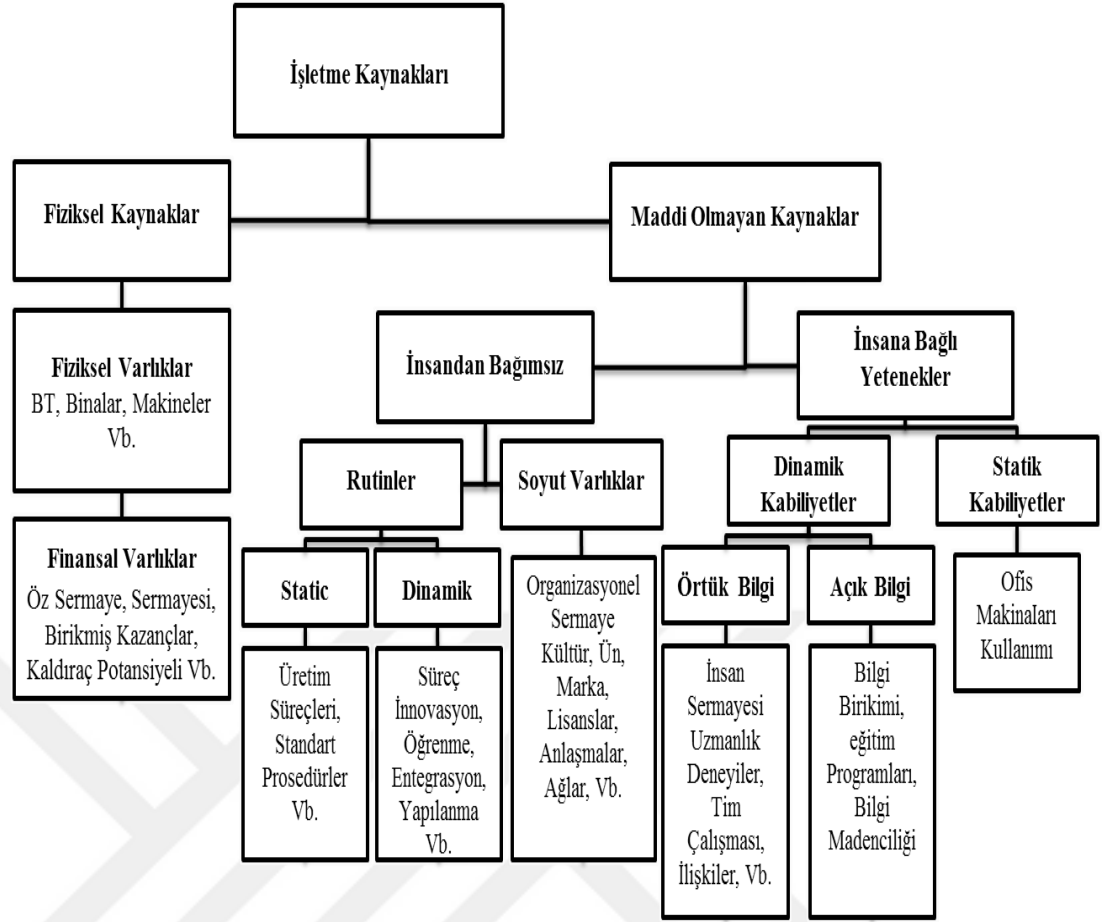
Tablo 3: Hoffman’a Göre Kaynak Sınıflaması

Kaynak	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüyle İlişkisi
Markalaşma	Markalaşma, bir ürünü rakiplerinden ayıran şeydir.
Pazar Yönelimlilik	Pazar yönelimlilik hem müşterilere hem de rakiplere ikili bir odaklanma içeren soyut bir kaynaktır.
Organizasyonel Öğrenme	Bilgi yönetimi, SRÜ kazanmak için kullanılan bir varlıktır; SRÜ, rakiplerden daha hızlı öğrenme yeteneğinde yatmaktadır
Yenilikçilik	SRÜ hem sosyal hem de teknolojik olarak firma ile tutarlı olan ve müşterilere doğrudan veya dolaylı olarak belirli bir değer sağlayan yeniliklerden kaynaklanabilir.
Müşteri Değeri	Müşteri değerinin sağlanması, bir SRÜ kaynağıdır. Müşteri değeri değişken olabilir. İşletmeler müşteriler hakkında sürekli bilgi edinmeli bu değişiklikleri izlemelidir.
İlişki Pazarlaması	Güven ve bağlılık inşası, ilişkisel pazarlamayı nadir ve taklit edilmesini zorlaştırır, bu da onu SRÜ için potansiyel bir kaynak haline getirir.

Kaynak: Hoffman, 2000: 9.

Kaynak temelli görüş odağı daha çok maddi olmayan kaynaklardır. Maddi olmayan kaynaklar kapasite bakımından sınırlı değildirler. Zaman içinde artabilirler, ancak yıpranmazlar. Nothnagel, maddi olmayan kaynakları kendi içinde insandan bağımsız maddi olmayan kaynaklar ve insana bağlı yetenekler olarak iki ana alt kategoride incelemiştir. İnsandan bağımsız kaynaklar; rutinler (üretim süreçleri, prosedürler, işletme süreçleri, yenilik, öğrenme, yapılanma, vb.) ve soyut varlıklar (organizasyonel sermaye, kültür, işletme ünü, marka, lisanslar, anlaşmalar, ağlar, vb.) olarak iki ana alt kategoriye ayrılmıştır. İnsana bağlı yetenekler ise dinamik kabiliyetler (insan sermayesi, deneyimler, tim çalışması, bilgi birikimi, eğitim programları, vb.) ve statik kabiliyetler (ofis makinalarının kullanımı, vb.) olmak üzere iki kategoriye ayrılmıştır. Kaynakların detaylı sınıflandırması Şekil 6'da sunulmuştur (Nothnagel, 2008 :25-27). İşletme kaynaklarının insana bağımlı ve insansan bağımsız kategorik sınıflandırması Fernandez vd. tarafından da yapılmıştır (Fernández vd. 2000: 82). Yukarıdaki açıklamalardan ve Şekil 6'da da görüleceği üzere sürdürülebilir rekabet avantajı üstünlüğü sağlamada ve müşteri değeri elde etmede kullanılan ve işletme içinde var olan her türlü varlık işletme kaynağı olarak kabul edilmektedir. Kaynak sınıflandırması ve alt kategorik sınıflandırmalar içerisinde stratejik yönelimler bir yetenek olarak soyut bir işletme kaynağı ve soyut varlıkların temel kaynağı olan entelektüel sermaye temel bir işletme kaynağı olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 6: Nothnagel, (2008) Kaynak Sınıflandırması



Kaynak: Nothnagel, 2008: 26.

İşletme kaynaklarının maddi ve maddi olmayan veya aynı anlama gelen fiziksel ve fiziksel olmayan işletme kaynakları şeklinde bir ayırma sahip olduğu Javidan (1998), Barney (1991), Lau (2002), Hofer ve Schendel (1978), Hafeez ve diğ. (2002a; 2002b, 2002c), Collis ve Montgomery (2008, 2009), Fernández ve diğ. (2000), Dröge vd. (1994) ve Zahra ve Das (1993) gibi araştırmacılar tarafından da ortaya konulmuştur. Kaynak temelli görüşün en önemli özelliklerinden bir tanesi de kaynakların ne olacağı konusunda bir sınırlama getirmemiş olmasıdır. İşletme kaynaklarının boyutsal anlamda alt kategorilerine ayrılması ve kaynakların isimlendirilmesi anlamında çeşitli listelemeler yapılmıştır.

a. İşletme Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye

Dünya var olduğundan beri, bilginin ne olduğu çeşitli topluluklar ve bilimsel anlamda çeşitli disiplinler tarafından tartışılmaktadır. Bilgi konusunda tek bir tanım bulmak zordur. Bilgi, bazı yazarlar tarafından insan zihni yapısında değişiklik meydana getiren şey, bazı yazarlar tarafından da düşünme, karar verme, öğrenme iletişim sürecinde ihtiyaç duyulan şey olarak tanımlanmıştır (Nazan, 2010: 706-710).

İşletmeler 1950'li yıllardan sonra bilgiyi üreten ve bilgiyi rekabet avantajı için kullanabilen kurumlar haline gelmişlerdir. İşletmeler artık oluşturulan bilgiyi kullanmanın ötesinde, bilgiyi kurumsallaştırarak değerli bir kaynak haline getirmektedirler (Von Krogh vd., 2012: 241-242). 1980'li yıllardan sonra ise bilgi, bir işletme kaynağı olarak görülmüş ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir işletme kaynağı haline dönüşmüştür (Tekin vd., 2000: 68-69). Buradan hareketle bilgi ve bilgiye dayalı ekonomik tasarımda ortaya çıkan entelektüel sermaye, kavram olarak bilgi ve bilgiye dayalı kaynakların yönetilmesi ile ilgilidir.

Entelektüel sermayeyi tanımlamada fikir birliği sağlamak zordur. Bir çok araştırmacı tarafından değişik tanımlamalar yapılmıştır. Entelektüel sermaye, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan bilgi, uygulamalı deneyim, müşteri ilişkileri, mesleki becerileri, fikri mülkiyet hakları vb maddi olmayan varlıklar bütünüdür (Prieto ve Ravilla, 2010: 164). Bu anlamda entelektüel sermaye, bir işletmenin görünmez değerlerinden oluşur. Bu görünmez değerler hem bireysel hem içsel hem de dışsal yapılardan kaynaklanabilmektedir. Entelektüel sermayenin bireysel yapı unsurları olarak çalışanların becerileri, eğitim seviyeleri, deneyimleri, yönetim tarzları gibi beşeri özellikleri kapsar. Sahip olunan patentler, işletmenin AR-Ge yapabilme kapasitesi ve yazılım sistemleri gibi hususlar ise içsel yapı unsurlarını temsil eder. Dışsal yapı unsurları ise işletmenin algılanan imajı, müşteri ve tedarikçiler ile olan ilişkileri kapsar (Sveiby, 2001: 345-348).

Her ne kadar entelektüel sermaye konusunda yapılan tanımlamalar ve modellemeler çeşitlilik gösterse de yazında yapılan kavramsallaştırma tanımlamaları ve modellemeler genel olarak birbirine yakındır. McElroy (2002), entelektüel sermayeyi insan sermayesi, sosyal sermaye ve yapısal sermaye olarak sınıflandırmıştır (McElroy, 2002: 36). Benzer şekilde birçok araştırmacı entelektüel sermayeyi insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olarak sınıflandırmıştır (Roos ve Roos, 1997: 18). Seetharaman vd. ise aynı sınıflandırmayı insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye olarak sınıflandırmıştır (Seetharaman vd., 2004: 253).

Bütün tanımlardan da anlaşılacağı üzere müşteri sermayesi ilişkisel sermayeyi ifade etmektedir. Entelektüel sermaye, insan sermayesi (alışan yetenekleri, iş ile ilgili bilgi ve çalışan becerileri), yapısal sermaye (kültür, telif hakları, marka, patent, bilgi teknolojileri, yazılımlar ve yönetim süreçleri) ve ilişkisel sermayeden (müşteri

memnuniyeti ve sadakati, imaj, dağıtım kanalları ilişkileri, ticari birlikteliklerle ilişkiler, diğer birliktelikler olan organizasyonlar, hükümet, rakipler, yerel halk, kredi kuruluşları, özel çıkar grupları, medya ve kamu kuruluşları vb. olan ilişkiler) oluşan (Rudež ve Mihalič, 2007: 191), işletmeye özgü, taklit edilemeyen ve heterojen kaynaklardır. Bu bakımdan entelektüel sermaye, kaynak temelli görüş çerçevesinde işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada temel kaynak sınıflandırması içinde yer alır (Kim vd., 2015: 538). Kaynak temelli görüş, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilecek stratejik kaynakları belirlemek için kullanılan ekonomik bir araçtır. Bu nedenle de entelektüel sermaye soyut kaynaklar arasında KTG için çok önemlidir (Nhon vd., 2018: 10).

Kaynak temelli görüşe göre, işletme kaynakları ve kabiliyetleri, özellikle soyut olanlar kaynaklar üstün performans elde edilmesinde ve sürdürülmesine katkıda bulunma olasılığı daha yüksektir (Martín-de-Castro vd., 2011: 699). Entelektüel sermaye, bilgi yoğun işletmelerde çeşitli maddi olmayan kaynakları birleştiren ve kapsayan bir kavramı temsil eder. Aynı zamanda entelektüel sermaye, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede maddi ve maddi olmayan kaynaklar arasında sinerji oluşturmaya yardımcı olan temel bir işletme kaynağıdır. Bu bağlamda da entelektüel sermaye nadir, değerli, kısıtlı taklit edilebilen, ikâme edilemeyen, diğer kaynaklarla iletişim halinde olabilen, bileşenleri bakımından ayırt edici ve kapsamlıdır (Radjenović ve Krstić, 2017: 131-133).

b. İşletme Kaynağı Olarak Stratejik Yönelimler

Kaynak temelli görüş, işletmeler için ihtiyaç duyulan kaynakların dahili bir analizinin yapılmasını sağlar. Kaynak temelli görüşe göre kaynaklar, işletmelerin stratejilerini tasarlamak, uygulamak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için kullandığı varlıklar, yetenekler, organizasyonel süreçler ve işletme tarafından kullanılan bilgiler olarak tanımlanır (Madhani, 2010: 8). Bir işletme rekabet üstünlüğünü, müşteri değerini anlaması, formüle etmesi ve ürettiği stratejiyi başarı ile uygulamasıyla elde edebilir. Bu noktada kaynak temelli görüş, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde müşteri değeri oluşturulması yoluyla büyük katkılar yapmaktadır. Değer yaratma, müşteri tarafından elde edilen/algılanan tüm avantajların veya niteliklerin fiyata göre değeri olarak tanımlanabilir (Hanif Mauludin, 2013: 38).

İşletmeler çevresel faktörlere karşı müşteri değeri yaratmak için çeşitli stratejileri birleştirme ve uyumlu kullanma yeteneklerini geliştirerek rekabet avantajı elde edilirler. İşletmelerin stratejilerini birleştirmede ve optimizasyonunda etkili olan en önemli kaynaklar ise stratejik yönelimlerdir. Stratejik yönelimler, yönetsel faaliyetlerin yanında, işletmelerin organizasyonel kültür ve işletme performansının geliştirilmesine katkı sağlayan, işletme kaynaklarının uyumlu kullanılmasına aracılık eden örgütsel inançlar, değerler ve ilkelerdir. Bu bakımdan stratejik yönelimler, işletmelerin rekabet avantajı elde etmede işletmelerin faaliyetlerini iyileştiren önemli işletme içi soyut kaynaklardır. Kaynak temelli görüş çerçevesinde stratejik yönelimler, işletmelerin maddi olmayan kaynaklarını temsil eden organizasyon kültürü olarak tanımlanabilir (Aminu ve Shariff, 2017: 110).

Stratejik yönelimler, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamada, üstün performans elde etmede işletmenin sahip olduğu değerler ve inanışlar seti ile nasıl iş yapılacağını yansıtan işletme felsefesidir (Gatignon ve Xuereb, 1997: 78-79). Başka bir ifade ile işletmenin kullanılacak kaynaklarının tanımlanması ve bu kaynakların uyum içinde rekabet avantajı elde edilmesinde, birleştirici rolü olan bir işletme felsefesidir (Day, 1994: 38). İşletme felsefesi, iş yapma yöntemleri ve işletme kaynaklarının uyum içinde kullanılması için bir işletme yeteneğidir. Stratejik yönelimler, işletmelere özgü alınıp satılamayan, taklit edilmesi ve çoğaltılması zor yetenekler olması bakımından bir işletme kaynağıdır. Eğer işletmeler stratejik yönelimleri nadir, değerli ve taklit edilemez bir kaynağa dönüştürülebilirlerse rekabet avantajı elde etmeleri mümkündür (Malpica Romero vd., 2014: 4). Bu bakımdan stratejik yönelimler, işletmelere özgü, nadir, taklit edilemeyen ve heterojen dağılımlarından dolayı çoğunlukla işletmeler için rekabet avantajı kaynaklarını oluşturmaktadır (Hunt v Morgan, 1995: 156). Stratejik yönelimlerin alt bileşenleri olan pazar yönelimi (PY), girişimcilik yönelimi (GY), öğrenme yönelimi (ÖY) ve teknoloji yönelimi (TY) rekabet avantajı elde edilmesinde önemli işletme kaynaklarıdır.

i. Kaynak olarak pazar yönelimi

Pazar yönlülük ile ilgili yazında bir çok çalışma yapılmıştır. Pazar yönlülük, Narver ve Slate (1990) tarafından müşteri yönlülük, rekabet yönlülük ve fonksiyonlar arasında eşgüdüm sağlayan bir organizasyon kültürü olarak ele alınmıştır (Narver ve Slater, 1990: 21). Kohli ve Jaworski (1990) pazar yönelimini pazardaki bilgilerin

sistematik olarak toplanması ve işletme içinde kullanılır hale getirilmesi bakımından yönetsel bir bakış açısı ve pazar bilgisine odaklanan bir davranış olarak ele alınmıştır (Kohli & Jaworski, 1990: 3-4). Day (1994) ise pazar yönelimini, işletme dışı ile kurduğu ilişkiler bakımından işletme düzeyinde bir yetenek olarak ele almaktadır (Day, 1994b: 37).

Pazar yönelimi işletmenin yöneldiği pazara odaklanarak işe müşteri ihtiyaçlarını tespit etmekle başlar. Pazar yönelimi aynı zamanda rakipleri de bu manada inceler ve elde ettiği bilgileri işletme içinde kullanılır hale getirmektedir. Müşteri değerini oluşturacak bilgi üzerine yoğunlaşır (Doyle, 2008: 79). Bu bakımdan pazar yönelimi, işletmenin organizasyonel yeteneklerini yönlendirilmesinde önemli bir işletme ve müşteri değeri yaratma kaynağıdır (Murray vd., 2011: 253).

ii. Kaynak olarak girişimsel yönelim

Kaynak temelli görüş, işletmeyi rekabet avantajı ve üstün performans kaynağı olarak hizmet veren benzersiz bir kaynak ve yetenek kombinasyonu olarak tasavvur eder. İşletme kaynakları, işletmelerin stratejilerini tasarlamak ve uygulamak için kullandıkları maddi veya maddi olmayan varlıklardır. Yetenekler ise işletmelerin kaynakları dağıtmasına olanak tanıyan gömülü, karmaşık beceri ve süreçler demetidir. Bu bağlamda, girişimsel yönelim bir işletmenin karar verme sürecini yansıtan stratejik yönelimini, işletme faaliyetlerini yönlendiren tarzlar, uygulamalar ve yöntemleri ifade eder (Lisboa vd., 2016: 1320).

Girişimcilik yeteneğine sahip bir işletme, ürün-pazar yeniliği ile uğraşan, biraz riskli girişimler üstlenen ve ilk önce "proaktif" yenilikler ortaya çıkaran, deyim yerindeyse rakiplerine yumruk atan bir işletmedir. Girişimcilik yönelimi bu üç değişkenin birleşmesi ile oluşmaktadır (Miller, 1983: 771). Girişimsel yönelim diğer yönelimler gibi hem işletme içine hem de işletme dışına odaklanan bir işletme kaynağı-yeteneğidir. Dolayısıyla girişimci yönlülük olmak, bir yandan yeni pazar fırsatlarını araştırırken diğer yandan da mevcut işletme kaynaklarının yenilenmesindeki istekliliğini ifade etmektedir (Zhou vd., 2005: 46).

Girişimsel yönelim, üç ana alt boyuttan oluşmaktadır. Risk alma, pazar fırsatlarını değerlendirerek potansiyel bir getiri elde etmeyi amaçlar. Proaktiflik, işletmenin pazardaki fırsatları değerlendirip, yeni ürün ve süreçler oluşturarak hızlı

hareket edilmesini sağlar (Wiklund ve Shepherd, 2005: 78). Girişimsel yönelim yeteniğine sahip işletmeler, işletme içine odaklanarak yeni oluşumlar meydana getirmektedir. Girişimsel yönelim, işletmenin sahip olduğu kaynak ile doğrudan bağlantılıdır. Çünkü işletmeler sahip olduğu kaynaklar bilgisine göre girişimcilik yönlerini ayarlayabilmektedirler (Gürkan ve Çakmak, 2016 :2842-2843).

iii. Kaynak olarak öğrenme yönelimi

Organizasyonel öğrenme, uzun yıllar üzerinde tartışılan bir kavram olmuştur. Kavram 1970'li yıllardan itibaren iş dünyasında konuşulmaya başlanmıştır. Organizasyonel öğrenme, daha çok sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alınarak, Organizasyonel öğrenmenin nasıl gerçekleştiği üzerinde çalışmalar yapılmıştır (Avcı, 2009: 123).

Organizasyonel öğrenme, işletmelerin zaman içinde kendi deneyimlerinden elde ettikleri bilginin değerli olduğunun farkına varmaları ve bunun neticesinde zihni modeller oluşturma çabalarıdır (McGill ve Slocum, 1993: 67). Huber (1991: 90), organizasyonel öğrenmenin bir süreç olduğuna vurgu yapmaktadır. Öğrenme bir dizi süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Ona göre organizasyonel öğrenme bilginin elde edilmesi, elde edilen bilginin organizasyonel anlamda yayılması, bilginin yorumlanması ve bilginin işletme için kullanılabilecek şekilde değerlendirilebilmesidir. Bu kapsamda öğrenme yönelimi, müşteri ihtiyaçları, pazar değişkenleri, rakip davranışları ile ilgili bilgilerin toplanması, işletmenin organizasyonel yapısı içinde yayılmasının sağlanması ve elde edilen bilginin kullanılmasıdır (Çemberci, 2013: 102).

Kurumsal değerler, işletmelerin pazar bilgisini elde edilmesinde ve bu bilgilerin işlenmesinde önemli derecede aracılık eder. Öğrenme yönelimi, işletmelerin, piyasa bilgisini işleme davranışları için önemli değerler oluşturur (Sinkula vd., 1997: 306). Öğrenme yönelimi, müşteri ihtiyaçlarının karşılamak için işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri çevresinde pazar bilgisi ve rakiplerin faaliyetlerini araştıran bir işletme yeteneği ve kültürüdür (Huang ve Wang, 2011: 564). Daha geniş bir açıklama ile öğrenme yönelimi, işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesinde müşteri ihtiyaçlarının tespit etmeyi, pazar değişikliklerinin takip etmeyi, rakip davranışları hakkında bilgi edinmeyi ve aynı zamanda işletme içine de odaklanarak bilgi yaratma ve kullanma faaliyetlerini ifade eder. Öğrenme yönelimi

temel olarak öğrenmeye bağıllık, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik alt bileşenlerinden oluşmaktadır (Calantone vd., 2002: 517).

Öğrenme ve bilgi oluşturma, işletmelere özgü, değişik, birbirinden uzak, işletme içi ve dışında çeşitli sosyal bağlamlar aracılığıyla elde edilmektedir. Ancak elde edilen veriler, belirli bir süreçten geçirilerek ve kullanılabilir bilgi haline dönüştürüldükten sonra işletme içinde depolanmaktadır. Bu anlamda öğrenme yönelimi işletmeye özgü, işletme içinde gömülü olduğundan dolayı kolayca taklit edilemeyen, satın alınamayan veya aktarılamayan soyut bir yetenek olarak işletme kaynağıdır (Hult vd., 2001: 177-178; Wahyuni ve Giantari, 2019: 92).

Kaynak temelli görüş kapsamında, öğrenme yönelimi, paylaşılan vizyon, öğrenmeye bağıllık ve açık fikirlilik yoluyla yaratıcı fikirleri daha hızlı ve etkili kullanarak işletmelerin nadir, değerli, kolayca kopyalanamayan ürünler geliştirmesinde önemli katkılar sağlayan işletme kültürü ve yeteneği olarak soyut bir işletme kaynağıdır (Wahyuni ve Giantari, 2019: 92).

iv. Kaynak olarak teknoloji yönelimi

Teknoloji, kısaca pratik problemlere çözüm bulmak için yazılım, çözümlere ulaşmada kullanılan donanım ve araçlar kombinasyonudur (Seçkin-Halaç, 2019: 28). Teknoloji odaklı bir işletme, önemli bir teknolojik altyapıya sahip olma ve bunu yeni ürünlerin geliştirilmesinde kullanma yeteneği ve iradesine sahip bir işletme olarak tanımlanabilir. Bu anlamda da teknoloji yönelimi, işletmenin rekabet avantajı elde edilmesinde, yeni ihtiyaçları karşılamak ve yeni bir teknik çözüm oluşturmak için kullanabileceği teknik bilgi veya yetenek anlamına gelmektedir. Şunu da belirtmek gerekir ki teknoloji yönelimi stratejik yönelimlerin normal araştırma akışının içerisinde olmamasına rağmen, teknoloji odaklı çalışan işletmelerin önemli bir özelliğidir (Gatignon ve Xuereb, 1997: 78). Teknoloji yönelimi işletmeye özgü kültüre dayalı kaynak temelli görüş çerçevesinde karmaşık yeteneklerden oluşan bir stratejik yönelimdir (Zhou vd., 2005: 54).

Teknoloji yönelimi kapsamında bilgi ve teknoloji temelli organizasyonkültürüne sahip işletmeler, (a) hangi teknolojinin nasıl elde edileceğine, (b) teknolojik yetenekleri tam olarak kullanmak için teknoloji ile ilgili stratejik fırsatlar arasından seçim yaparak ve (c) sahip olunan teknolojinin özellikle üretim süreci dahil olmak üzere işletmenin tüm işlevlerine dahil edilmesini sağlayarak rekabet etmelerini

kolaylaştırmaktadır (Seçkin-Halaç, 2019: 28). Ayrıca bir işletmenin teknoloji yönelimi seviyesi, yenilik yeteneği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bir rekabet avantajı kaynağı olarak görülür (Al-Ansari ve Sardoh, 2013: 3).

B. Üst Kademe Kuramı (Upper Echelon Thoery)

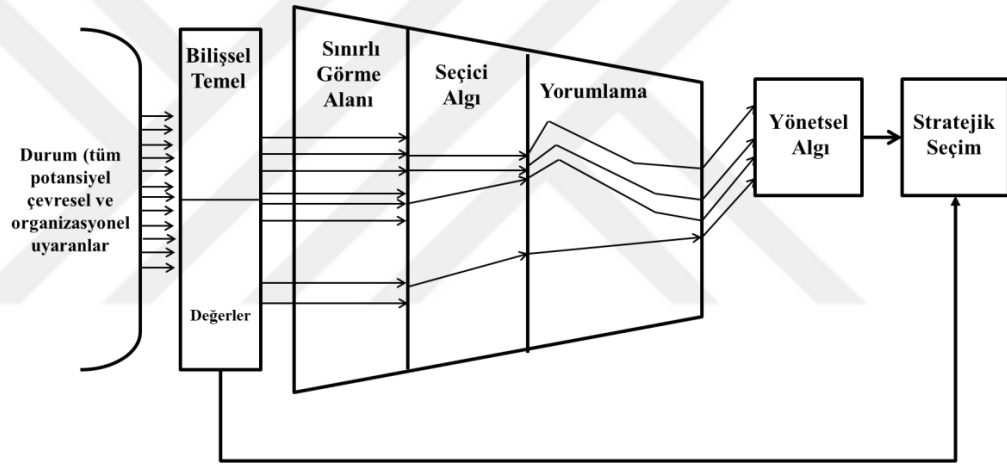
Üst kademe kuramı, işletmelerde organizasyonel sonuçların, organizasyonda önemli yönetim rollerini üstlenen bireylerin bilgilerinden, deneyimlerinden, kişisel özelliklerinden ve uzmanlığından doğrudan etkilendiği varsayımı üzerine kurulmuştur. İlk olarak Hambrick ve Mason, tarafından gündeme getirilen kuram, “Upper Echelons Theory” adı altında Türkçe’ye “üst kademe kuramı” olarak çevrilmiştir (Dursun ve Köseoğlu, 2016: 117). Kuramının temel kaynağının Child tarafından yapılan çalışma ile üst düzey yöneticilerin stratejik seçimlerde vermiş oldukları kararlarda işletme performansını etkilediğinin tespit edildiği çalışma ile atıldığını söylemek mümkündür (Gözüm ve Acar, 2018: 97). Hambrick ve Mason’un (1984) işletmelerde organizasyonel yaşam çerçevesinde ortaya çıkan durumların yönetici kadrolarında yer alan kişiler tarafından ele alındığı ve işletmelerin stratejik seçimlerinde yöneticilerin benzersiz özelliklerinin etkili olduğu bir model ortaya koymuşlardır. Yöneticilerin tercihleri doğrudan işletme performansını etkilemektedir düşüncesinden hareketle bu kuramı geliştirmişlerdir (Dutta, 2013: 9).

Hambrick, 2007 yılında kuramı oluşturdukları ilk makale ile ilgili yaptığı değerlendirmede, üst kademe kuramının özünün birbiriyle bağlantılı iki bölümden oluştuğunu belirtmiştir. Birincisi, yöneticiler stratejik seçim ile karşı karşıya kaldıklarında kişiselleştirmiş oldukları yapıların yorumları temelinde hareket ederler. İkinci ana fikir ise yöneticilerin kişiselleştirilmiş yapılar, yöneticilerin deneyimlerinin, değerlerinin ve kişiliklerinin bir işlevidir. Bu bakımdan da kuram, sınırlı rasyonalite açısından karmaşık, belirsiz durumların nesnel olarak bilinebilir değil, yalnızca yorumlanabilir olduğu fikri üzerine inşa edilmiştir. Bu nedenle de işletmelerin stratejik seçimlerde “neden bu şekilde yaptıkları” sorusuna cevap bulabilmek için üst düzey yöneticilerin önyargıları ve eğilimlerinin göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmiştir (Hambrick, 2007: 334).

Yöneticiler içinde bulundukları durum itibarıyla birçok yönden baskı altındadırlar. Stratejik seçimler, davranışsal seçimler barındırır. İşletme içinden ve işletme dışından maruz kaldıkları yoğun bilgi bombardımanı, yöneticilerin algısında

bir filtre oluşturmasına neden olur. Yönetici dikkatini yönlendirdiği alanlar sınırlanır ve algıları üzerinde keskin sınırlamalar oluşur. Bu bakımdan, stratejik karar vericinin durumu karışık ve karar verirken sahip olduğu bilişsel temel ve değerler katarak durum ile nihai bir karar arasında bir perde oluşturur. Bunların neticesinde yönetici, ilgi alanına giren fenomenlerin bazılarını seçici algılar. Son olarak da kararı oluşturmak üzere seçilen bilgi parçaları, kişinin bilişsel temeli ve değerleriyle örölmüş bir filtre aracılığıyla yorumlanır. Hambrick ve Mason (1984: 195), yöneticilerin üst kademe kuramı çerçevesinde karar verirken içinde bulundukları zihinsel durum ve bunun neticesinde kişisel değerlerin kararı nasıl etkilediğini, sınırlı akılcılık koşullarında stratejik seçim olarak isimlendirmektedirler. Yukarıda ifade edilen sınırlı akılcılık koşulları şekil 7’de sunumuştur.

şekil 7: Sınırlı Akılcılık Koşullarında Stratejik Seçim

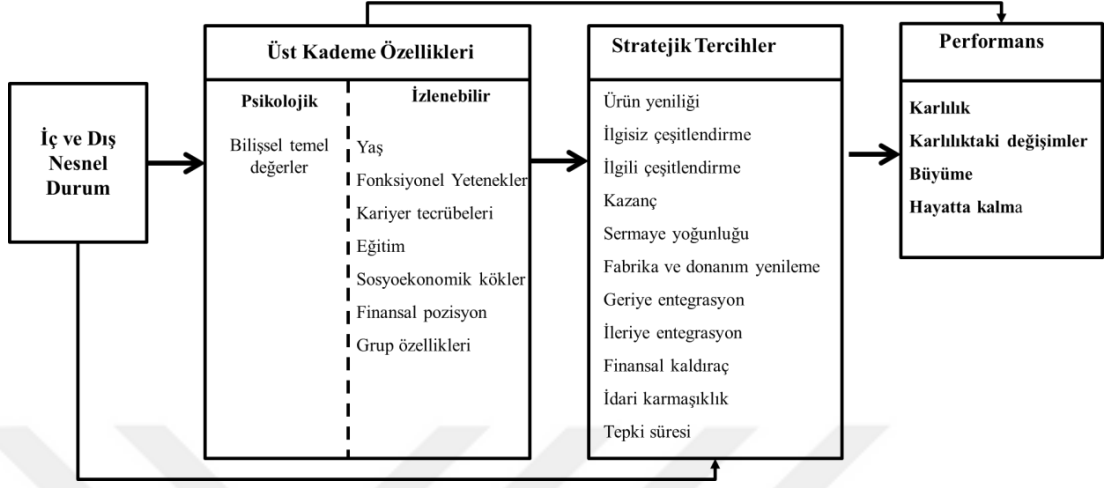


Kaynak: Hambrick ve Mason, 1984: 195.

Hambrick ve Mason (1984), hem stratejik tercihlerde hem de işletme performansı düzeyinde üst kademe yöneticilerin kişisel özelliklerinin etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna göre üst kademe özellikleri psikolojik yani çok fazla gözlemlenemeyen ve gözlemlenebilir yani ölçülebilir olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Oluşturdukları model şekil 8’de sunulmuştur (Hambrick ve Mason, 1984: 198). Üst kademe kuramının üç önemli özelliğe sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu üç önemli özellik üst kademe kuramının ana çatısını oluşturmaktadır (Hood, 2008: 2). Hambrick ve Mason (1984: 195) tarafından oluşturulan modelden de anlaşılaçağı üzere; bu üç önemli özellik üst kademe kuramını açıklamaktadır. Bunlar: (a) işletme içi stratejik tercihlerin işletme içi üst kademe yöneticilerin bilişsel ve sahip oldukları değerler sonucu olması, (b) bilişsel

değer yöneticilerin gözlenebilir özellikleridir ve (c) işletmelere ait önemli sonuçların üst kademe yöneticilerin gözlemlenebilir özellikleriyle açıklanmasıdır.

Şekil 8: İşletmelerin Üst Kademe Kuramı Yaklaşımı



Kaynak: Hambrick ve Mason, 1984: 195.

Üst kademe kuramı, temelde yöneticilerin karşılaştıkları durumları filtrelenmiş yorumlarına göre hareket etmesi varsayımına dayanan bir bilgi işleme kuramıdır (Kessler, 2017: 999-1001). Hambrick ve Mason üst kademe kuramının üç faydasının olabileceğini belirtmişlerdir. Bunlardan birincisi, örgütsel sonuçların tahmin edilmesinde araştırmacılara büyük ölçüde fayda sağlayacaktır. İkinci önemli faydası ise, üst düzey yöneticilerin seçimi ve geliştirilmesinde önemli katkıları olacaktır. Son olarak da rakiplerin analiz edilmesinde önemli katkıları olacaktır (Hambrick ve Mason, 1984: 193).

Üst yönetim kuramı çerçevesinde vurgulanan önemli kavramlardan iki tanesi de üst yönetimin heterojenliği veya homejenliğidir. Üst yönetim ekibinin kavramsal temelleri bağlamında farklılıkları heterojenlik kavramı ile açıklanmaktadır (Besler, 2006: 82). Üst yönetim ekibinin bireylerinin farklı kaynaklardan bilgi toplaması ve ekibin farklı yorum ve yaklaşımlara sahip bireylerden oluşmasıdır (Hambrick ve Mason, 1984: 193). Üst yönetim ekibi heterojenliği işletmelerin bilgi kaynaklarına olumlu etkiler oluşturmaktadır. İşletmelerin farklı perspektiflere sahip yöneticiler bulundurması, farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına ve yüksek kalitede kararların ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Besler, 2006: 82). Bu faydaların yanında olumsuz etkilerinin de olduğu vurgulanmaktadır. Üst yönetiminin heterojen olması, ekip arasında sosyal etkileşimin azalmasına neden olduğu (Zenger ve Lawrence, 1989: 369) ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği ifade edilmektedir (Michel ve

Hambrick, 1992: 30). Bunun yanında üst yönetim ekibinin homojenliği konusunda da araştırmalar yapılmıştır. Ekip homojenliği, yaş, eğitim ve görev süresi gibi demografik özelliklerin benzer özellikler taşımasıdır. Üst yönetim ekibi homojenliğinin en büyük faydası ise ekibin birbirine bağlı olması ve karar almada ortak görüş birliğinin kolay sağlanabilmesidir. Organizasyonel anlamda da kurumsal stratejilerin değiştirilmesinde gayret birliği oluşturduğu söylenebilir (Wiersema ve Bantel, 1992: 95).

C. Yenilikçilik Kuramı

1. Yenilikçilik Kuramı ve Tarihsel Gelişimi

Yenilik, 15. yüzyıl sonlarına doğru Batı’da meydana gelen gelişimin bir tezahürü olarak ortaya çıkmış ve 18. yüzyılın ortalarında hakim bir etken haline gelmiştir. Batı’da başlayan yenilik hareketi önce kurumlarda, üretimde, ticaretle ve işletmelerde meydana gelmiştir. Yenilik akımı, yeniliğin kurumsallaşmasında ve yenilikçiliğin kavramsallaştırılmasında önemli adımlardır (Tatar, 2018:150-153). Yenilikçilik kuramının kavramsal temellerinin Schumpeter’in yaptığı yenilik tanımlaması ile atıldığını söylemek mümkündür. Schumpeter’e göre, yenilik bir işletmenin içsel değişim faktörüdür. Ona göre yenilik, metotların değiştirilmesi veya üretim tekniklerin değiştirilmesi değildir. Schumpeter’e göre, yenilik eskisini kaldırarak yeni üretim süreçlerinin tesis edilmesidir. Bunun da ötesinde yenilik ekonomik süreçleri değiştiren bir olgudur. Schumpeter, yenilik tanımını yaparken icat ile yenilik kavramlarının aynı anlama gelmediğini belirtmiştir. Yeniliği icat ile açıklamanın ekonomik analizleri göz ardı ederek bir cismi tarif etmekten başka bir şey olmadığını belirtmektedir. Ona göre icat ve yenilik ekonomi bilimi açısından ve sosyolojik olarak farklı şeylerdir. (Schumpeter, 1939: 84-90). Ona göre klasik kuramlarının kısır döngülerinin yıkılması gerekir. Zira ancak yenilik ve yeniliği hayata geçirecek girişimciler ekonomiye hareket kazandıracaklardır (Elçi, 2006: 6). Nitekim Schumpeter’in öngördüğü gibi ekonomi yenilikçi girişimciler tarafından hareketlilik kazanmış ve yenilikçilik gerek üretimde gerekse hizmetler sektöründe rekabet edebilmenin önemli bir parçası haline gelmiştir. Bu sebeple yenilik kavramı üzerine yapılan çalışmalar hızla artmış, özellikle 1990’lardan sonra söz konusu araştırmalar oldukça çeşitlilik arz etmeye başlamıştır. Yenilik kavramının tarihsel gelişimi ve bazı tanımları Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4: Yenilik Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Tanımları

Araştırmacılar	Yenilik Kavramı
Schumpeter (1911)	Yenilik, ekonomik kalkınmanın itici gücüdür
Schmookler (1966)	Bir işletme sektör veya kendisi için yeni bir ürün ya da yeni bir yöntem kullanırsa değişiklik yapmış olur. Bu değişikliği ilk yapmış olan işletme yeniliği yapan işletme, yapılan değişiklik ise yeniliktir.
Knight (1967)	Yenilik, bir organizasyon ve onun çevresi için yeni olan bir değişikliğin gerçekleştirilmesidir.
Downs (1976)	Organizasyonlardaki farklı uygulamalardır.
Goldhar (1980)	Fikirlerin ortaya atılması ile ticarileşmesi arasındaki davranışlar sürecidir.
Freeman (1982)	Yenilik, yeni veya iyileştirilmiş bir ürünün pazarlanması ya da yeni veya iyileştirilmiş bir sürecin ilk defa ticari kullanımı için yürütülen tasarım, üretim, yönetim ve ticaret faaliyetlerini kapsar.
Drucker (1985)	Yenilik farklı bir iş veya hizmet yapmayı sağlayan araçtır.
Porter (1990)	Yenilik yeni iş yapış teknolojileri ve şekilleridir.
West ve Farr (1990)	Birey, grup ya da örgüt yararına yeni ürünler, süreçler veya fikirlerin grup ya da kuruluşlara sunulması ve uygulanmasıdır.
Güleş ve Bülbül, (2004)	İşletme tarafından bir düşüncenin, aracın, sistemin, politikanın, programın, ürünün, hizmetin veya sürecin ilk kez sunulması ya da kullanılmasıdır.
OECD;Eurostat (2005)	Yenilik, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün veya sürecin yeni bir pazarlama yönteminin ya da şirket içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır.

Kaynak: Elçi, 2006: 16'dan uyarlanmıştır.

Esasında insanlık var olduğundan beri yeni şeyler yapmaya ve daha iyisini üretmek için yeni uygulamalar bulmaya çalışmıştır (Fagerberg, 2018: 1). Ancak sanayi devriminin meydana getirmiş olduğu büyük değişimler, ekonomik gelişmeler ve rekabette artan hızlı ivme yenilik ile ilgili yapılan çalışmaları hızlandırmıştır.

Yenilik üzerine çalışmaların artması kavramın tanımlanması ile ilgili değişik bakış açılarını beraberinde getirmiştir. Gerek kurumsal çerçevede gerekse araştırmacılar tarafından yeniliğin ortak kabul görmüş kavramsal bir tanımlaması yoktur (Özgül ve Yücel, 2018: 336). Dolayısıyla yenilik kavramının homojen olmadığını söylemek mümkündür. Çünkü her araştırmacının kendi sunduğu çalışmaya göre tanımlar yapmış ve yeniliğin çeşitlerini belirlemeye yönelmiştir. Öncelikle Schumpeter, yaptığı çalışma ile beş farklı yenilik türünü ifade ederek yenilikçilik kuramına en büyük katkılardan birini yapmıştır. Bunlar; yeni ürünler, yeni üretim yöntemleri, yeni tedarik kaynaklar, yeni pazarlar ve yeni iş görme usulleridir (Schumpeter, 1934: 66). Schumpeter tarafından yapılan yenilik sınıflandırması organizasyonel yenilik çeşitlerinin temelini oluşturmuştur.

Yenilik teriminin (a) yeni bir ürün geliştirme süreci, (b) yeni bir ürünün adaptasyon süreci veya (c) yeni bir ürünün kendisi vb. kavramlardan birini temsil edebileceği söylenebilir (Biemans, 1992: 6). Her ne şekilde olursa olsun yenilik tanımlamalarında yapılan kavramsallaştırmaların yenilikçilik olgusunu barındırdıklarını görmekteyiz.

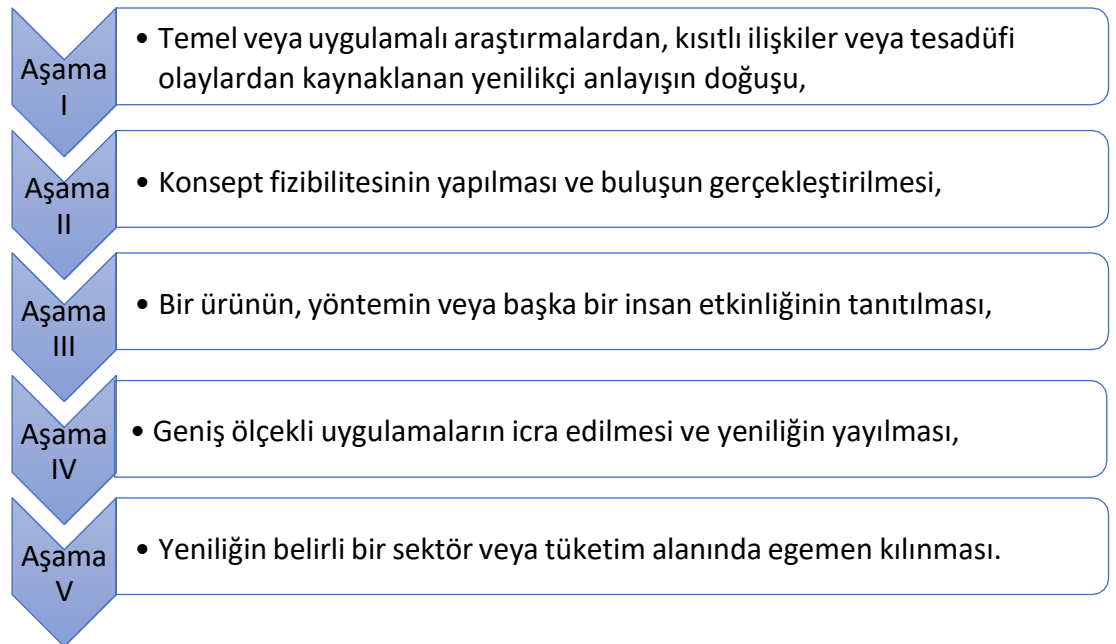
Yenilik kavramı Oslo Klavuzunda *“işletme içi uygulamalarda, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi”* olarak tanımlanmıştır (OECD;Eurostat, 2005: 50). Oslo Kılavuzunda yapılan bu tanımlama yenilikçiliğin yenilik ile ilgili olduğunu ifade etmekte ve yenilikçilik kavramı ile ilgili genel geçer bir çerçeve çizmektedir (Tinguely, 2013: 8). Bu bağlamda yenilikçilik, bir yeniliğin önemli ölçüde işletme içinde adaptasyon sürecinden geçirilmesi, üretkenliğin artırılmasının sağlanması ve sonuç olarak sürdürülebilir rekabet gücünün artırılması anlamına gelir (Fagerberg ve Godinho, 2009: 518).

Porter, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temel anahtarının yenilik olduğunu belirtmektedir (Porter, 1990: 76). Yenilikçilik, bir işletmenin yeniliği (yeni süreçlerin, ürünlerin veya fikirlerin tanıtılması) uygulama ve adapte etme kapasitesi ile ilgilidir (Hult vd., 2004: 430). Yenilikçilik ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasında doğrusal bir ilişki vardır. Birincisi yenilikçilik, ürün ve süreç farklılaşmasını yaratarak rekabetin değişmesine ve işletmelerin rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmesini sağlar. İkinci olarak, işletmelerin soyut kaynakları olan marka ve imaj

değerini arttırmaktadır. Üçüncü olarak da işletmelerin üstün performans elde etmesini sağlar (Boso vd., 2016: 5041). Dolayısıyla yenilikçilik, işletmelerin üstün performansa ulaşmasında hayati önem taşımaktadır. İşletmelerin yenilik yapma yeteneği, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde önemli bir araç olduğu söylenebilir. Ayrıca yenilikçilik, müşteri ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve tatmin edilmesinde en önemli araçlardan bir tanesidir (Lee vd., 2014: 82). Daha kapsayıcı bir ifadeyle yenilikçilik müşteri değerinin oluşturulmasında temel kuramsal bir işletme değeridir (Verhees ve Meulenber, 2004: 140)

Yenilik süreçlerini sadece pazar ve performans ilişkisi içerisinde değerlendirmemek gerekir. Daha doğru bir yaklaşım olarak sosyo ekonomik sistemler seviye ve içerik bakımından sürekli yenilikçilik süreçlerine dayanmaktadır. Bu bakımdan da yenilikçilik süreci de bütünsel, yapılandırılmış ve dinamik bir süreçtir. Yenilik süreci kendi içinde belli bir diziyi takip ederek ortaya çıkar. İşletmelerde yenilikçilik, müşteri ihtiyaçlarının tatmin edilmesi sürecine kadar işletme içi farklı alt sistemler ile çevresel faktörlerden olan ekonomik, kültürel ve tekniklerle etkileşim halindedir. Yenilik, türüne göre değişmekle beraber belli bir döngü içerisinde meydana gelmektedir. Buna yeniliğin yaşam döngüsü veya yayılması demek daha doğru olur. Yeniliğin yayılmasını Şekil 9’da sunulduğu gibi belirtmek mümkündür (Chursin ve Makarov, 2016: 6):

Şekil 9: Yeniliğin yayılması



Yenilikçilik kuramı çerçevesinde daha geniş anlamda yenilikçilik, bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi, kendi dışında meydana gelen sosyal, ekonomik ve teknolojik değişikliklere cevap verebilmesi, işletme içi faktörlere fayda sağlamak için yeni fikir, süreç, ürün ya da yöntemlerin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır (Öztürk, 2020: 252). Yenilikçiliği oluşturan fırsatlar, başka bir ifade ile yenilikçiliğin başlamasına etki eden şartlar, sosyal, ekonomik ve işletmelerin stratejik planlamalarına göre değişebilmektedir. Bununla birlikte, Drucker, sistematik bir yenilikçiliğin ortaya çıkmasında yedi kaynağın izlenmesi gerektiğini belirtmektedir. Yenilikçilik için belirtilen yedi kaynağın dördü işletme içi ile ilgili, üçü ise işletme dışı ile ilgilidir (Drucker, 1985: 35). Yenilikçi fırsat için birinci kaynak grubu, işletme içi veya sektör değişikliklerini içerir:

- ✓ Beklenmeyen başarı veya beklenmeyen başarısızlık veya beklenmedik dış olaylar,
- ✓ Varsayılanlar ile gerçek arasında meydana gelen uyumsuzluklar,
- ✓ Süreç ihtiyaçlarının meydana getirdiği zorunlu yenilikler,
- ✓ Sektör ve piyasa yapısında meydana gelen değişiklikler.

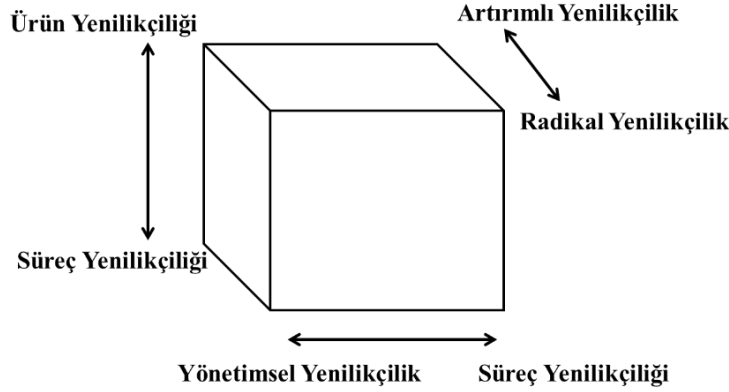
Yenilikçi fırsat için ikinci kaynak grubu, işletme veya sektör dışındaki değişikliklerini içerir:

- ✓ Demografi (nüfus değişiklikleri),
- ✓ Algı, ruh hali ve anlamdaki değişiklikler.

2. Yenilikçilik Türleri

Yenilikçilik türleri ile ilgili birçok araştırmacı tarafından sınıflandırmalar yapılmıştır. Genel olarak yapılan sınıflandırmalar, alanlarına göre yenilikçilik (genel olarak organizasyonel yenilikçilik türleri olarak kabul edilmektedir) ve düzeylerine göre yenilikçilik olmak üzere iki çeşittir. Yapılan sınıflandırmalar yenilikçilik türlerinin hem kendi içlerinde hem de boyutsal anlamda birbirileri arasındaki açıklamayı kolaylaştırmaktadır. Cooper (1998) tarafından yapılan yenilikçilik ile ilgili alan ve düzeyler arasındaki ilişkiyi Şekil 10'da görebiliriz (Cooper, 1998: 500).

Şekil 10: Cooper (1998) Çok boyutlu bir yenilikçilik modeli



Kaynak: Cooper, 1998: 500.

Sengupta, teknolojiye dayalı yenilik, içsel ve dışsal yenilik, sektör büyümesinde seçim mekanizmasında yenilik ve teknoloji konsorsiyumu aracılığıyla yenilik olmak üzere çeşitli alanları kapsayacak şekilde dört yenilik sınıflandırması yapmıştır. Teknolojiye dayalı yenilikle, (a) ürün yenilikleri, (b) endüstriyel AR-GE yatırımları ve (c) taklitler ve iyileştirme yoluyla teknoloji transferleri gibi biçimleri içermektedir. İçsel inovasyon, inovasyonlara yatırım yapma eğilimini geliştirmek için piyasa teşviklerini içerir (Sengupta, 2014: 1). Yenilikle ilgili yapılan tüm sınıflandırmaların alan ve boyutsal şeklinde yapıldığı görülmektedir. İçerik olarak alanında yapılan sınıflandırmalarda fark meydana geldiği anlaşılmaktadır.

a. Organizasyonel yenilik türleri

Organizasyonel yenilikçilik türleri bakımından çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmaların bazı örnekleri Tablo 5’de sunulmuştur. Sınıflandırmayı çoğaltmak mümkündür (Wang ve Ahmed, 2004 306). Ancak Oslo Kılavuzunda belirtilen sınıflandırma genel kabul görmektedir. Bu çalışmada da Oslo Kılavuzunda yer alan; ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, organizasyonel yenilikçilik ve pazarlama yenilikçiliği kullanılmıştır.

Ürün Yenilikçiliği: OECD (2005) tarafından "özellikleri veya kullanım amaçlarına göre yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir mal veya hizmetin sunulması" olarak tanımlanmaktadır (OECD/Eurostat, 2005: 48). Ürün yenilikçiliğinin birçok boyutu vardır. Müşteri açısından yeni bir ürünün

sunulmasıdır. İşletme açısından ise ürün işletme için yenidir ve işletmenin ürün çeşitliliğinin artması anlamına gelmektedir (Hassan vd., 2013: 243).

Tablo 5: Organizasyonel Yenilikçilik Sınıflandırması

Araştırmacılar	Yenilik Sınıflandırması
Schumpeter (1939)	Yeni ürünler geliştirmek Yeni hizmetler geliştirmek Yeni üretim yöntemleri geliştirmek Yeni pazarları belirlemek Yeni tedarik kaynaklarını keşfetmek Yeni organizasyonel biçimler geliştirmek Radikal yenilikçilik Artırımlı yenilikçilik
Zaltman vd., (1973); Utterback, (1994); Cooper, (1998)	Ürün yenilikçiliği Süreç yenilikçiliği Radikal yenilikçilik Artırımlı yenilikçilik Yönetimsel yenilikçilik Teknolojik yenilikçilik
Miller ve Friesen (1983)	Yeni ürün Hizmet yeniliği Kilit yöneticiler tarafından risk alma Alışılmadık ve özgün çözümler arama
Capon ve Ark. (1992)	Pazar yenilikçiliği Stratejik öncülük eğilimi Teknolojik gelişmişlik
OECD/Eurostat, (2005)	Ürün yenilikçiliği Süreç yenilikçiliği Organizasyonel yenilikçilik Pazarlama yenilikçiliği

Kaynak: Wang ve Ahmed, 2004: 306'dan uyarlanmıştır.

Çalışmada kullanılan yenilikçilik türleri, ilgili bölümde daha detaylı açıklanacağından dolayı burada sadece tanımları verilmiştir.

Süreç Yenilikçiliği: OECD (2005) tarafından “yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin uygulanması” olarak tanımlanır (OECD/Eurostat, 2005: 49). Süreç yenilikçiliği, yeni üretim ve iş yapma yöntemleri, ürünün müşteriye kadar ulaştırılmasında yeni teslimat yöntemlerinin belirlenmesi ve bütün bunları yaparken de maliyetlerin düşürülmesi ile ilgilidir (Ellonen vd., 2008: 164).

Organizasyonel Yenilikçilik: OECD (2005) tarafından, iş yapma uygulamalarını, dış ilişkileri ve iş yerini organize etmede yeni yöntemlerin bulunması olarak tanımlanmaktadır (OECD/Eurostat, 2005: 50). Organizasyonel yenilikçilik, işletmede bulunan rutin davranışların ortadan kaldırılması ile ilgilidir. Ayrıca yeni davranış ve yöntemler getirdiği için işlem maliyetlerinin ve idari maliyetlerin azaltılmasını sağlayarak, işletme performansının artmasını sağlar (Hassan vd., 2013: 244).

Pazarlama Yenilikçiliği: OECD'ye (2005) göre, pazarlama yenilikçiliği, ürünün paketleme tasarımı, fiyatlandırma ve ürünün tanıtılmasında değişiklikler içeren yeni pazarlama uygulamalarının geliştirilmesidir (OECD/Eurostat, 2005: 52). Pazarlama yenilikçiliği, işletmeye satışları arttırarak, pazar payını arttırarak ve yeni pazarlar açarak işletme performansını arttırmaktadır. Kısaca pazarlama yenilikçiliği, müşteri ile temas halinde olarak işletme rekabet gücünü arttırmaktadır. Bu bakımdan pazarlama yenilikçiliği, ürün, süreç ve organizasyonel yenilikçilik üzerinde etkisini göstererek şekillenmesini sağlar. Ayrıca işletme maliyetlerini de azaltarak işletmelerin performansının artmasını sağlamaktadır (Gupta vd., 2016: 5670-5673).

b. Boyut düzeylerine göre yenilikçilik türleri

Yenilikçilik kuramı içinde diğer bir sınıflandırma çeşidi ise yenilikçiliğin boyutlarına göre sınıflandırılmasıdır. Boyutlarına göre sınıflandırma, yazında genel kabul görmüş radikal yenilikçilik ve artırımlı yenilikçiliktir. İlk olarak Schumpeter tarafından yapılmıştır (Freeman ve Soete, 1997: 18). Schumpeter, bu anlamda iki tür yenilikçilik tanımlamıştır. Birincisi, mevcut yeniliklerden açık bir sapmayı ifade eden, temel değişiklikler sağlayan radikal yenilikçiliktir. İkinci ise mevcut teknolojide iyileştirmeler ön gören, basit ayarlamalar içeren artırımlı veya marjinal yenilikçiliktir (Schumpeter, 1939: 101). Radikal yenilikçilik, henüz keşfedilmemiş ürün, süreç, hizmet veya yönetsel faaliyetler üzerine odaklanarak yenilik yapmaktadır. Özellikle pazara girmek veya köşe kapmak isteyen küçük işletmeler tarafından daha çok benimsenir. Artırımlı yenilikçilik ise mevcut ürün veya uygulamalar üzerinden hareket ederek, kademeli yenilikler yapma çabasıdır (Aydın ve Bekmezci, 2020: 90)

Radikal yenilikçilik, işletmelerin ürün, süreç ve hizmet alanlarında büyük değişiklikler sağlayarak işletmelerin üstün performans elde etmelerini sağlar. Başarıyla kullanılmış radikal bir yenilik, pazarda ihtiyaç duyulan ürünün tatmin edilmesinde ve işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajını korumasında büyük bir etken rol oynar. Dolayısıyla radikal yenilikçilik, eski uygulamaları ortadan kaldırarak, yeni iş uygulamaları ve ürünler sunarak fırsatları avantaja çevirir (Covin vd., 2016: 217-218). Radikal yenilikçilik, işletmelerin performansını zorlayarak, alışık olmayan şekilde işletmelerin uzun vadede başarılı olmasını ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlar (Hartmann, 2014: 151). Radikal yenilikçilik, yeni teknolojileri kullanarak pazara yeni ürün sunar (Mohr vd., 2010: 26).

Artırımlı yenilikler mevcut ürünlerin devamıdır. Artırımlı yenilikçilik, işletmelerin halen pazarda uyguladığı mevcut ürün ve teknolojilerinde yaptığı iyileştirmelerdir. Artırımlı yenilikçilik, radikal yenilikçiliğin aksine evrimci bir yaklaşımla, riski az olan mevcut ve teknolojileri de kullanarak pazar ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır. Radikal yenilikçilik ile artırımlı yenilikçilik arasındaki farklılıklar Tablo 6’da sunulmuştur (Mohr vd., 2010: 26).

Tablo 6: Radikal Yenilik - Evrimsel Yenilik Karşılaştırması



Evrimsel yenilik	Radikal yenilik
Mevcut ürün ve süreçler gelişir.	Yeni teknolojiler, yeni pazarlar yaratır
Ürün özellikleri daha iyi belirlenir.	Ar-Ge laboratuvar ortamında yapılır.
Düşük maliyetler rekabet avantajı sağlar.	Fonksiyonel performansı yükseltir.
Pazardaki özel ihtiyaçlara yanıt olarak ortaya çıkar.	Özel pazar fırsatları değerlendirilir.
Pazarın talep yönüyle ilgilenir.	Pazarın arz yönü ile ilgilenir.
Müşteri çeker.	Teknoloji iter.

Kaynak: Mohr vd., 2010: 26

III. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

A. ENTELEKTÜEL SERMAYE

1. Maddi Olmayan (Soyut) Varlıklar

Uluslararası Muhasebe Standartlarına (IAS) göre, maddi olmayan varlık; mal ve hizmetlerin üretiminde veya tedarikinde ya da başkalarına kiralanmak üzere işletmeler tarafından elde tutulan, fiziksel olmayan ve tanımlanabilen varlıktır. Bunlar; patentler, lisanslar, ticari markalar veya telif hakları vb. ile ilgilidir. (Güleç, 2018: 913-915). OECD 1999 yılında Uluslararası Muhasebe Standartları tarafından yapılan maddi olmayan varlıklar tanımına dayanarak maddi olmayan varlıkları tanımlamak için entelektüel sermaye kavramının kullanılmasını önermiştir. Bu bağlamda da entelektüel sermaye alt bileşenleri olarak da insan sermayesi, paydaş ilişkileri ve yapısal sermaye olmak üzere üç alt bileşen önerilmiştir. Bunlar insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermayedir (Bornemann vd., 1999: 8).

Petty ve Guthrie'e (2000: 158) göre, entelektüel sermayenin maddi olmayan varlıklar ile eş anlamlı olduğu ya da eş değer olduğu konusunda tam bir belirlenlik olduğu söylenemez. Entelektüel sermayenin bir parçasını oluşturmayan, soyut niteliğinde olan öğelerin olduğunu söylemek mümkündür. Örnek vermek gerekirse, işletme itibarı soyut bir kavram olsa da entelektüel sermayenin bir parçası olarak değil, bir yan ürünü olarak değerlendirilebileceğini belirtmektedirler. Maddi olmayan varlıklar ve entelektüel sermaye, işletmelerin bilgi düzeylerinde, organizasyonel süreçlerde, işletmelerin varlık değerlemelerinde, değer ve bilgi yaratmada belirleyici bir rol oynamaktadır (Zambon ve Guenther, 2011: 237-239). Entelektüel sermayenin niceliksel bir perspektif sunduğunu ve işletmelerde yaratılan mevcut maddi olmayan varlıkların tanımlanması ve ölçülmesi ile bağlantılı olduğunu söylemek mümkündür. Tüm entelektüel sermaye araştırmacıları, entelektüel sermayenin tek boyutlu bir yapı olmadığı ancak çeşitli düzeylerde bulunduğu konusunda hemfikirdir (López-Gamero vd., 2011: 20)

Maddi olmayan varlıklar günümüzde işletmeler için hayati bir büyüme vererekabet kaynağı olarak kabul edilmektedir (Montresor ve Vezzani, 2016: 331). Lev'e göre, yazında, birçok alanda maddi olmayan varlıklar, bilgi varlıkları ve entelektüel sermaye kavramları sıklıkla kullanılmaktadır. Genel olarak muhasebe yazınında, belirtilen üç kavram yerine maddi olmayan varlıklar kavramı kullanılmaktadır. Bilgi varlıkları kavramı, ekonomistler tarafından daha yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Entelektüel sermaye kavramı ise yönetim ve hukuk yazını bağlamında yaygın olarak kullanılmaktadır. Bilgi varlıkları, maddi olmayan varlıklar veya entelektüel sermaye temelde aynı anlama atıfta bulunmaktadır: işletmelere gelecekte fayda sağlayan fiziksel olmayan varlıklardır (Lev, 2001: 5).

Finansal ve fiziksel varlıkların aksine, maddi olmayan varlıkları rakiplerin taklit etmesi zordur, bu da onları güçlü bir sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı haline getirir (Kaplan ve Norton, 2004: 1). Maddi olmayan varlıklar, KTG kapsamında işletmeye direk olarak kâr getirmesinde ziyade değer yaratma potansiyeline sahiptir. Maddi olmayan varlıklar özellikle kaynakların birlikte nasıl kullanıldığına dair bir etkisi vardır. Maddi olmayan varlıklar üç temel özelliğe sahiptir. Birincisi, maddi olmayan varlıklar kullanımla tükenmez veya bozulmaz aksine gelişmektedir. Bu anlamda da maddi varlıklar gibi amortisman değeri beklenmez. İkincisi, maddi olmayan varlıklar rakipsizdir. Çünkü bir işletmede var olan bir soyut kaynak herkes tarafından sırasız bir şekilde kullanılabilir. Son olarak, maddi olmayan kaynakların muhasebeleştirilmesi anlamında sahiplerinden ayrılamaz. Dolayısıyla takas edilemezler (Molloy vd., 2011: 1498).

Lev'e göre, maddi olmayan varlıkların, şekilsel forma dönüştürülmüş şekli ile işletme kaynakları arasında üç konuda dokunulamaz bağı vardır. Bunlar; keşif, organizasyonel uygulamalar ve insan kaynaklarıdır. İfade edilen üç bağ, maddi olmayan kaynakların çerçevesini çizmektedir. Başka bir ifade ile genellikle maddi olmayan kaynaklar üç kombinasyon içinde oluşturulmaktadır. Birinci bağ olan buluşçuluk, yeniliği işaret etmektedir. Çünkü işletmeler AR-GE birimlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda daha çok yenilikçi olmaktadır. İkinci bağ olan organizasyonel uygulamalar, işletmelerin kendine has organizasyonel dizaynlarını ifade etmektedir. İşletmeler bu sayede müşteri isteklerini daha iyi bir şekilde anlamaktalar. İşletmelerin en güzel markaları iyi bir organizasyonel dizayn ile ortaya çıkmaktadır. Üçüncü bağ olan insan kaynakları ise personel politikaları ve eğitime

harcanan maliyetler ile gerçekleşmektedir. Özetlemek gerekirse maddi olmayan varlıklar, yenilik, organizasyonel dizayn ve insan kaynakları uygulamaları ile oluşturulan işletme kaynaklarıdır. Maddi olmayan kaynaklar, genellikle maddi kaynaklar ve finansal kaynaklar ile etkileşim içinde bulunarak kurumsal değer üretirler ve işletmelerin ekonomik büyümeyi elde etmelerini sağlarlar (Lev, 2001: 6- 7). Yazında birçok araştırmacı tarafından maddi olmayan varlıklar entelektüel sermaye altında değişik form ve gruplandırmalarda ifade edilmiştir. Bu konuda önde gelen isimlerden Karl Sveiby maddi olmayan varlıkları içsel yapı, dışsal yapı ve çalışan yetenekleri olmak üzere üç gruba ayırmıştır (Sveiby, 1997: 10). Bu bağlamda entelektüel sermaye işletmelerin çalışmalarına bağlı olarak değişik formlarda oluşturulabilmektedir. Entelektüel Sermaye, genellikle ölçülmeyen, ancak bir işletmenin rekabet avantajını sürdürmesine ve üstün performans elde etmesine katkıda bulunan bilgi ve bilgi ile ilgili bir işletme içindeki maddi olmayan kaynakları ifade eder. Entelektüel Sermaye genellikle insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye olmak üzere üç ana kategoriye ayrılır (Miller vd., 1999: 54). İşletmelerin yatırımları ile ilgili birçok maddi olmayan varlıklar sınıflandırması ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada da genel kabul gören insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye üçlü kategori (Bontis, 1998: 66; Edvinsson ve Malone, 1997: 146; Meritum, 2002: 3; Roos ve Roos, 1997: 18) kullanılmıştır. Bunlar (Kianto vd., 2010: 308):

İnsan sermayesi: Bireylerin zihninde olan bilgi, yetkinlikler, deneyim, bilgi birikimi vb. ifade eder.

Yapısal sermaye: Çalışanlar gece eve gittikten sonra geriye kalan işletmeye ait iş süreçleri, bilgi sistemleri, veri tabanları vb. ifade eder.

İlişkisel sermaye: İşletmenin dışından içeriye doğru olan müşteri ilişkileri, markalar vb. ifade eder.

2. Entelektüel Sermayenin Önemi

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde, dünya çapında ortaya çıkan teknolojik gelişmeler neticesinde yeni ekonomiyi, küresel ve ağ örgütlenmesine dayalı, bilgiye bağlı ekonomi olarak nitelendirmek mümkündür. Çünkü işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını devam ettirmeleri ve üstün performans elde etme kapasiteleri bilgiye bağlı olarak üretme, işleme ve uygulama kapasitelerine bağlıdır. Bu

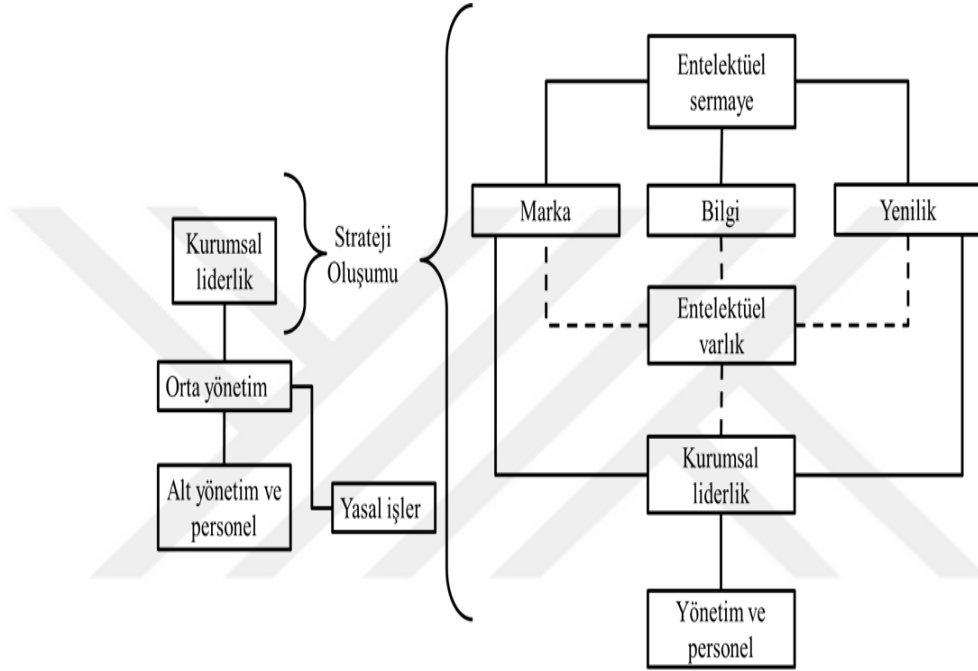
bağlamda da artık üretim, tüketim ve dolaşım bileşenleri olan sermaye, emek, hammadde, yönetim, bilgi, teknoloji ve piyasalar gibi faaliyetler küresel ölçekte örgütlenmiştir. Dolayısıyla bu tarihsel koşul içerisinde, üretim, dağıtım ve rekabet küresel ağ örgütlenmesi girişimleri üzerinden gerçekleşmektedir (Castells, 2009: 99-107). Endüstri 4.0 ile beraber bilgisayarlaşma ve akıllı karar verme süreçleri daha etkin bir şekilde kullanılmaktadır. 1980'li yıllardan sonra sanayi ötesi toplum, bilgi toplumu ile yan yana getirilmiştir (Yıldız, 2018: 547-549).

1990'lı yıllardan sonra yeni ekonomide bilgi ve teknoloji önce batı toplumlarında daha sonra bütün dünya toplumlarında önemli bir üretim faktörü haline gelmiştir (Edvinsson, 2000: 12). Yeni ekonomi enformasyon ve bilgi unsurları tarafından şekillendirilmiş (Bontis, 2001: 41) ve ekonomi 1990'dan itibaren değişmiştir. Bu değişim ilk olarak internet endüstrisi ve finans sektöründe büyük değişimler meydana gelmiştir. Yeni ekonomide 1990'lı yıllardan itibaren bilgi teknolojisindeki değişimleri dört maddede ifade edebiliriz. Birincisi işin yapılma şekilleri üzerinde etkili olmuştur. İkincisi, İnternet endüstrisi, gelirler, istihdam ve piyasa değerindeki değişimlerin katlanarak büyümesi nedeniyle faaliyet alanında önemli bir güç haline gelmiştir. Üçüncü ise yeni tür iş alanları ortaya çıkmıştır. Doğrudan ticari işlemlerden değil, reklam, üyelik ücretleri ve komisyonlar karşılığında web üzerinden ücretsiz hizmetler sağlayan iş alanları ortaya çıkmıştır. Son olarak dördüncü katman, 1999'dan itibaren görüldüğü gibi İnternet endüstrisinin geleceğini temsil eden bir alan ortaya çıkmıştır. Bunlar; Amazon.com, E-oyuncaklar, hepsiburada.com vb. web tabanlı ekonomik işletmelerdir. Dördüncü katman gelirin en büyük oranı hâlâ bilgisayar şirketleri arasında yoğunlaşmış durumdadır. Bunlara ilave olarak, E-satıcılar, bankalar ve finans işletmeleri gelirin büyük bir bölümünü almaktadırlar (Castells, 2009: 147-155).

İki yüzyıldan fazla bir zamandan beri deyim yerindeyse teknoloji dünyayı fethetti ve yeni dünya düzenini kurdu. Bu süreç içerisinde bilginin anlamında meydana gelen radikal değişimler küresel dönüşüm süreçlerini gerçekleştirmiştir. Bilginin kaynak ve araç olarak kullanıldığı ve soyut ekonomik düzene kadar olan süreci üç aşama olarak ifade edebiliriz. Birinci aşama; bilginin kullanıldığı sanayi devrimi (1750-1880) dönemi. İkinci aşama; işletmelerin iş süreçlerini geliştirmek için bilgiyi kullandığı üretim devrimi (1880-1945) dönemidir. Üçüncü ve son aşama ise işletmelerin bilgiyi iyileştirmek için kullandığı yönetim (1945-günümüz)

dönemidir (Andriessen, 2004: 4; Drucker, 2012: 18-21). Üçüncü aşamadan sonra, özellikle stratejik planlamalarda entelektüel sermaye kurumsal olarak en tepede yerini almıştır. Entelektüel sermayenin stratejik planlamalar için kuvvet çarpanı haline geldiği söylenebilir. 1950’den itibaren günümüze kadar değişen koşullar içerisinde entelektüel sermayenin işletmeler için aldığı pozisyon ve yöneticilerin bu konudaki rolü Şekil 11’de sunulmuştur.

Şekil 11: Değişen Varlık Değişimi ve Yeni Ekonominin Yükselişi



Kaynak: Moore ve Craig, 2008: 17

Dünya toplumlarında yenilikçilik kültürü hızla artarken, aynı zamanda işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama, ortalamanın üzerinde kâr elde etme ve piyasada varlık gösterebilme yeteneği, işletmelerin entelektüel sermayeyi üretim faktörü olarak görmelerinden ileri geldiği genel kabul olarak görülmektedir. Yeni ekonomik düzende rekabet avantajının yönetilmesi, entelektüel sermayenin doğru yönetimi ile gerçekleşmektedir. Maddi olmayan varlıklar olarak nitelendirilen entelektüel sermaye, defter değeri ile piyasa değeri arasındaki fark olarak kabul edilmektedir (Bontis vd., 2000: 86; Sumerli-Sarıgül, 2020: 431). Maddi olmayan kaynaklar, stratejik amaçlar için daha resmi hale geldikçe, işletmeler değer teorisine entelektüel varlıkları finansal varlıklarına dâhil edecektir. İşletmeler açısından her ne kadar maddi olmayan varlıkların finansal tablolarda gösterilmesi zor olsa da işletmenin piyasa değerini etkileyen en önemli işletme kaynağı haline gelmiştir. Bu

şekilde işletmelerin kurumsal değerleri artık, entelektüel varlıklar ile defter değerinden oluşur hale gelmiştir (Moore ve Craig, 2008: 5). İşletmelerin kurumsal değerini, entelektüel sermayeye bağlı olarak Şekil 12’de sunulduğu gibi ifade edebiliriz.

Şekil 12: İşlemelerin Finansal Değeri

$$\text{İşletmenin kurumsal değeri} = \text{Pazar değeri} \left\{ \begin{array}{l} \text{Entelektüel varlıklar} \\ + \\ \text{Defter değeri} \end{array} \right.$$

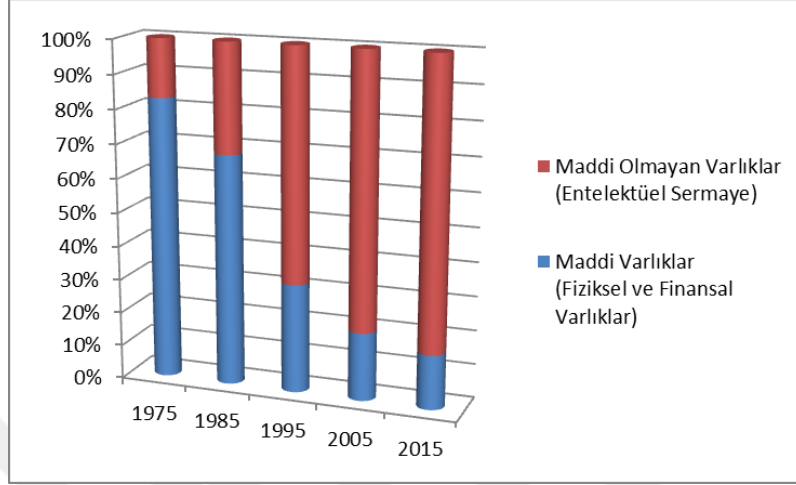
Kaynak: Moore ve Craig, 2008: 25

Entelektüel sermayenin öneminin artması ile birlikte işletmelerin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki fark da artmıştır (Mcelroy, 2002: 30). 1970’ten 1990’lı yıllara kadar olan sürede işletmelerin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkın üç katına çıktığını ve bunun günümüzde altı katından fazla olduğunu belirtmektedir. Microsoft ve American Online gibi bazı işletmelerin piyasa değerlerinin %90’ını maddi olmayan varlıklar oluşturmaktadır (Edvinsson, 2000: 13). Microsoft’un 2000 yılı itibarıyla 22 milyar doları bulan bilanço değerinin sadece 2 milyar doları fiziksel duran varlıklardır. İşletmenin piyasa değeri ise 600 milyar dolara ulaşmıştır (Barsky ve Marchant, 2000: 59). Derecelendirme kuruluşu S&P (Standart ve Poors)’un ABD yüksek piyasa değerine sahip 500 işletmenin oluşturduğu listede işletmelerin piyasa değerleri yıllara göre çok farklılık göstermektedir. Örnek alınan bu işletmelerin 1975 yılında piyasa değerlerinin %17’sini maddi olmayan varlıklar ve %83’nü maddi duran varlıklar oluştururken, 2015 yılında %84’nü maddi olmayan varlıklar (entelektüel sermaye) ve %16’sını maddi varlıklar oluşturmaktadır (Grafik 1).

Yıllar bazında incelendiğinde maddi varlıklar ve işletmelerin entelektüel sermaye yüzdelerinin %100 oranında tersine döndüğü görülmektedir. Entelektüel sermaye, beceri ve deneyime dayandırılmış bilginin kâra dönüştürülmesi için bir işletmenin sahip olduğu görünür varlıklar (patent hakları, lisanslar, teknolojiler) ve görünmez varlıklar (çalışanların tecrübeleri, bilgi ve birikimleri, üretkenlikleri) ve sürekli kendisini yenileyen bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Karakozak ve Topaloğlu, 2017: 120). Küreselleşme ve hızlı teknolojik rekabet ortamına bağlı olarak doğal kaynaklar, sermaye ve emek gibi üretim faktörlerinin ikinci planda

kalması, bilgi üretimini en önemli varlık haline getirmiş ve bilgi varlıklarının yönetilmesi işletmelerin en önemli işlevlerinden biri olmuştur (Drucker, 1995: 58- 60).

Grafik 1: S&P 500 Endeksi İşletmeleri Piyasa Değeri Bileşenleri



Kaynak: Elsten ve Hill, 2017:245.

Günümüz ekonomisinde hâkim olan iş modeli, somut varlıklar yerine soyut kaynaklar üzerine kurulu hale gelmiştir (Cohen ve Kaimenakis, 2007: 241). Yoğun rekabet ortamı ve bilgiye dayalı ekonomik anlayış günümüz işletmelerini büyük bir baskı altına aldığını söylemek mümkündür. Geleneksel üretim faktörlerinin azalmasıyla beraber varlık olmayan entelektüel sermayenin önemi ön plana çıkmaktadır. 1960'dan sonra hızlı bir şekilde etkili olan bilgiye dayalı ekonomide klasik üretim faktörlerinden ziyade bilgi, teknoloji ve yenilik performansındaki artışlar etkili olmaktadır (Boudreau ve Ramstad, 1997: 348-349).

3. Entelektüel Sermayenin Tarihsel Gelişim süreci

Entelektüel sermaye olgusunun tarihsel gelişimi ile ilgili çeşitli yaklaşımlar vardır. Bu olguyu araştıran araştırmacılar büyük zorluklar ile karşı karşıya kalmasına karşın halen gündemde olan bir konudur. Entelektüel sermaye olgusu tartışmalarından itibaren bir dizi alt bileşenden oluşan bir olgu olarak kavramsallaştırılmıştır. Araştırmacıların için temel sorun her zaman soyut varlıkların ölçülmesi olmuştur. Kavramsal olarak birçok disiplin tarafından mozaik bir düzlem gibi çeşitli anlamlar yüklenmiştir. Muhasebeciler, entelektüel sermayenin ölçülmesi ve bilançoya yansıtılması ile ilgilenmişlerdir. Bilgi teknolojisi programcıları, onun

bilgi sistemleri üzerinde nasıl kodlayacaklarını; sosyologlar, güç ile nasıl ilişkilendirileceğini; psikologlar, onunla geliştirilecek zihinsel yapıya ve eğitimciler ise entelektüel sermayeyi nasıl inşa edecekleri sorusuna odaklanmaktadır (Bontis, 1999: 434-435).

Entelektüel sermayenin gelişimi tarihsel süreci içerisinde bir dizi terimlerle ifade edilmiştir. Birçok meslek kendi birikim perspektifinden bakarak, maddi olmayan varlıklar, fikri mülkiyet, fikri varlıklar veya bilgiye dayalı varlıklar olarak tamlamalar yapmışlardır. Bu tamlamalar, entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesinde kullanılan tamlamalar olmuştur. Aynı zamanda ortaya çıkan bilgi yönetimi ve bilgi teknolojisi disiplinleri de bilgiye dayalı varlıklar olarak atıfta bulunmuştur. Karmaşık hale gelen kavram, entelektüel varlıklar olarak operasyonel terim haline gelmiştir. İşletmeler için stratejik olarak entelektüel varlıklar, entelektüel sermaye adını almıştır (Moore ve Craig, 2008: 6). Maddi olmayan varlıklar bakış açısının yeni bir perspektif olduğunu söyleyebiliriz. Kelimelerin yeni kullanımı, gerçekliğe yeni bir bakış açısı yaratır. Somut olmayan kaynakların bakış açısı çok yeni bir perspektiftir. Maddi olmayan varlıklar, bilgiye dayalı varlıklar, zımni bilgi, teknik bilgi ve maddi olmayan varlıklar gibi rengârenk bir kavram ve kelime öbeği koleksiyonuyla birlikte gelir (Andriessen, 2004: 2).

İnsanın, yani işletme çalışanlarının sermaye olarak değerlendirilmesi ise ilk olarak 1959 yılında Peter Drucker'in "bilgi işçisi" kavramını kullanmasıyla gündeme gelmiştir. Daha sonra ise 1960'lı yıllardan itibaren T. W. Shultz, A. Kruger, G. S. Becker, E. F. Denison gibi iktisatçılar insan sermayesinin ekonomik hayatta etkin rol oynadığını ve rekabet avantajı sağlamanın bir unsuru olduğunu savunmaya başlamışlardır. Bu konu üzerine çalışmalar yoğunlaşınca da entelektüel sermaye kavramı ortaya çıkmıştır (Kandemir, 2008: 25-26).

Entelektüel sermaye kavramı yazında ilk defa 1969 yılında John Kenneth Galbraith tarafından kullanılmıştır. Galbraith, entelektüel sermayenin sadece "saf akıl, zekâ" anlamına gelmesinin ötesinde, maddi varlık olmayan, sonuca götüren entelektüel eylemlerden oluşan ideolojik süreçler olduğunu ifade etmiştir (Bontis, 1998: 67). Hiroyuki Itami, 1980 yılında maddi olmayan varlığın tanımını yapan ilk bilim adamlarından biri olduğu kabul edilmektedir. Itami (1980) tarafından yapılan çalışma entelektüel sermaye ile ilgili ilk bilimsel çalışma olduğu kabul edilmektedir (Harrison ve Sullivan, 2000: 32; Harrison ve Sullivan, 2006: 15; Kandemir, 2008:

26). Itami, tüketici güveni, marka imajı, dağıtımın kontrolü, kurumsal kültür ve yönetim becerisi vb. bilgi temelli kaynakların tümünü görünmez varlıklar olarak nitelemiştir. Görünmez varlıklar yani maddi olmayan varlıklar, işletme stratejilerinin hem girdisi hem de çıktısı olması gerektiği belirtilmiştir. (Itami, 1991: 12-20). Ayrıca Itami (1991: 112), stratejik uyumun sağlanması için işletme kaynakları olarak; maddi varlıklar, finansal varlıklar ve maddi olmayan varlıkların beraber kullanılması gerektiğini belirtmiştir. İşletmelerin stratejik uyum başarısı ve üstün müşteri değerinin yaratılması için kaynak uyumunun da bu şekilde sağlanması gerektiğini vurgulamıştır.

Entelektüel sermayenin gelişiminde önemli bir kilometre taşı olan diğer bir çalışma ise Karl-Erik Sveiby tarafından yazılan ve soyut varlıkların nasıl yönetilmesi gerektiğini açıklayan çalışmadır. Bilgi Şirketleri (Knowledge Company) isimli kitap entelektüel varlıklar ve entelektüel sermaye ölçümü konusunda yazılmış ilk kaynak olma niteliğindedir (Alkhateeb vd., 2016: 764). Diğer önemli bir çalışma da Teece tarafından kaleme alınan Teknolojik Yeniliklerden Sağlanan Kârlar (Profiting From Technological Innovation) isimli makaledir. Teece, yenilikçiliğin diğer kaynakları tamamlayıcı bir özelliği olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin kendilerine has özel entelektüel varlıklara sahip olması işletmelere başarı sağlayacaktır. Özel kaynaklara/entelektüel varlıklara sahip olan işletmeler yenilikçi işletmelerdir. Ayrıca bu çalışmada Teece (1986: 296-303), yeniliklerden sağlanan değer için gerekli olan adımları ortaya koymuştur. İşletmelerin değerinin yükseltilmesinde yenilikçiliğin önemi yanında yöneticilere düşen görevleri de açıklamıştır. Ona göre, işletme değerini yükseltmeye yönelik yeniliklerin ilk önce yöneticiler tarafından öğrenilmeli, daha sonra çalışanlara öğretilmelidir.

Thomas Stewart ve Kirsch “Beyin Gücü” (Brainpower) başlıklı makalesi bilgi ekonomisi bağlamında entelektüel sermayeyi açıklayan en önemli çalışmalardan bir tanesidir. Onlar entelektüel sermayeyi “işletmeye piyasada rekabet avantajı sağlayan, işletme çalışanlarının bildiği her şeyin toplamı” olarak tanımlamıştır (Stewart ve Kirsch, 1991: 44). Diğer önemli bir çalışma da Hall tarafından yapılmıştır. Hall, entelektüel sermaye kapsamında çalışanların sahip olduğu bilgilerin yanında işletmelerin sahip olduğu diğer entelektüel varlıkların da önemli olduğunu vurgulamıştır. Somut kaynaklar/maddi olmayan kaynaklar ve entelektüel varlık kavramları üzerinde durarak önemli katkı sağlamıştır (Hall, 1992: 135, 135-144).

Kaplan ve Norton tarafından gündeme getirilen denge kartları (balance skored) çalışması yazında önemli çalışmalardan bir tanesidir. Kaplan ve Norton, çalışan gözüyle işletmeleri değerlendirmek için bir model geliştirmişlerdir. Geliştirdikleri modelde finansal perspektif, müşteri perspektifi, işletme içi iş perspektifi ve yenilik

Tablo 7: Entelektüel Sermayenin Tarihsel Evrimi

1950 öncesi	• Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde insan bilgisinin üretim faktörleri arasında dikkat çekmeye başlaması.
1950'ler	• Sanayi toplumunun önem kaybetmeye; buna karşın bilgi toplumunun önem kazanmaya başlaması. • 1959 yılında Peter Drucker'ın "bilgi işçisi" kavramını kullanması ve bu kavramın izleyen yıllarda popülerlik kazanmaya başlaması.
1960'lar	• 1960'ların başlarında T.W. Shultz, A. Kruger, G.S. Becker, E.F. Denison gibi iktisatçıların beşeri sermayenin ekonomik hayattaki rolü üzerine odaklanan çalışmaları ve ampirik olarak beşeri sermayenin ekonomik hayatta etkin rol oynadığını ispatlamaları. • 1969 yılında J. Kenneth Galbraith'in yaptığı çalışmada ilk defa "entelektüel sermaye" kavramını kullanması.
1970'ler	• Dönemin önde gelen iktisatçılarından Michael Kaleck'nin Galbraith'a atfen entelektüel sermayenin önemine vurgu yapması.
1980'ler	• Hiroyuki Itami'nin 1980 yılında Japonya'da "Mobilizing Invisible Assets" adlı eseri yayınlaması. Böylece maddi olmayan değerler konusunda bir nosyonun oluşması. • "Enformasyon çağı" kavramının gelişimi ve defter değeri ile piyasa değeri farkının işletmelerce kabul görmeye başlaması. • Karl-Erick Sveiby'nin 1986 yılında "The Know-How Company" başlığını içeren ve soyut varlıkların yönetimini konu alan çalışmasını yayınlaması. • 1987 yılında Paul Romer'in bilgi yaratımını büyüme teorisinde içsel bir değişken olarak ele alan bir çalışma yapması. • Karl-Erick Sveiby tarafından 1988 yılında entelektüel sermayeye giriş niteliğinde olan Yeni Yıllık Rapor'un yayınlanması. • Yine Karl-Erick Sveiby tarafından 1989 yılında yeniliğin ticarileştirilmesini konu edinen bir çalışmanın başlatılması.
1990'lar	• 1990 yılı sonuna doğru Karl-Erick Sveiby'nin "Bilgi Yönetimi" başlıklı bir çalışma yayınlaması. • Thomas Stewart'ın 1991 yılında "Brainpower" başlıklı makalesinin Fortune Dergisi'nde yayınlanması. • 1990 yılında Skandia AFS'nin Leif Edvinsson ile "Entelektüel Sermaye Direktörü" olması konusunda görüşmesi. • 1992 yılında Kaplan ve Norton'un Balanced Scorecard yaklaşımını tanıtmaları. • 1994 yılında Celemi'nin yöneticilerin entelektüel varlıklarla ilgili eğitimlerini sağlayan Tango simülasyonunu piyasaya sürmesi. • Yine aynı yılda Skandia'nın yıllık raporunda ek olarak şirketin entelektüel sermaye varlıklarına yer verilmesi.

	• 1995 yılında Nonaka ve Takeuchi'nin çok büyük etki yapan “Bilgiyi Yaratın Şirket” adlı kitabını yayınlamaları. • 1996 ve 1997 yıllarında entelektüel sermaye hareketini destekleyici “bestseller” kitaplarının yayınlanması (Kaplan ve Norton, 1996; Edvinsson ve Malone, 1997; Sveiby, 1997). • Entelektüel sermaye kavramının akademik konferans, yayın ve aktivitelerle popülerleşmesi. • Entelektüel sermayeyle ilgili akademik çalışmalar için engelleri belirlemeyi amaçlayan büyük ölçekli projelerin hazırlanmaya başlanması.
2000'ler	• 2000 yılında Danimarka Hükümeti'nin ilk entelektüel sermaye muhasebesi rehberini yayınlaması • Yine aynı yılda Skandia adlı İsveç şirketinin entelektüel sermaye vizyonunu başlatması. • AB'de görünmeyen varlıklar konusunda ilk önemli raporun yayınlanması. Meritum Projesinde (2002) yenilik yönetimini anlamak ve iyileştirmek için maddi olmayan varlıkların ölçümü çalışması. • Borookings Enstitüsü'nün Zenginlik başlıklı raporunu sunması. • Entelektüel sermayenin işletmelerin rekabet gücünün önemli bir unsuru haline gelmesi. • Baruch Lev (2001) işletme performansının; fiziksel varlıklar + finansal varlıklar + fiziksel olmayan varlıklar şeklinde bir formülü. • IV. Dünya Entelektüel Sermaye Yönetimi Kongresi'nde entelektüel sermayeyi “maddi olmayan varlık olarak tanımlanması ve varlıkların; beceriler ve gizli bilgi, kolektif değerler ve normlar, teknoloji ve açık bilgi, ana ve yönetim süreçleri, doğuştan gelen özel yetenekler olmak üzere beş kategoride incelenmesi.

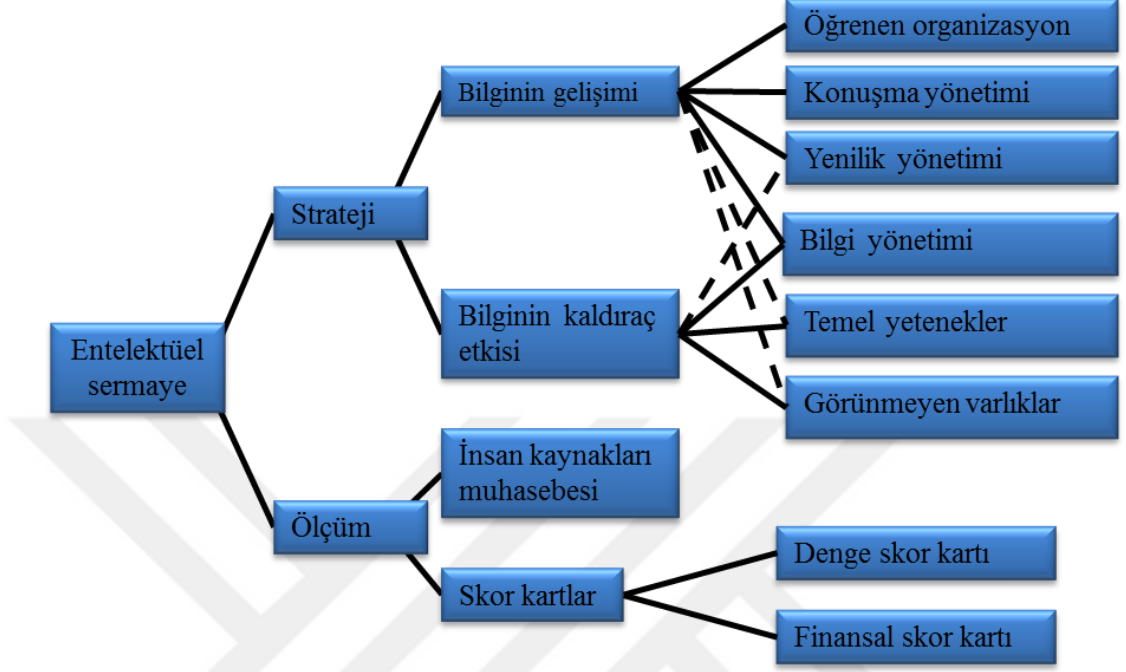
Kaynak: Kandemir'den (2008: 32-33) geliştirilmiştir.

ve öğrenme perspektifleri kullanılarak çalışanların işletmeyi değerlendirmeleri istenilmiştir. Kısaca çalışan gözüyle işletme performansı ölçülmeye çalışılmıştır (Kaplan ve Norton, 1992: 72). Entelektüel sermaye kavramı, özellikle 1991'den sonra alt boyutları ve entelektüel sermayenin ölçülmesi çalışmaları ile gelişme sağlamıştır. Entelektüel sermayenin kavramsal gelişiminde etkili olan önemli bazı çalışmalar Tablo 7'de sunulmuştur.

Roos ve arkadaşlarına göre entelektüel sermayenin tarihsel evrim süreci içerisinde stratejik alan ve ölçüm alanı olmak üzere iki köken ortaya çıkmaktadır. Stratejik alan ve ölçüm alanı entelektüel sermayenin teorik arka planını oluşturduğu ifade edilmiştir. Stratejik alan, bilginin yaratılması, kullanılması ve katma değer arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Ölçüm alanı ise bir bilgi sisteminin oluşturulması ve maddi olmayan varlıkların ölçümü konuları üzerine odaklanmıştır (Mårtensson,

2000: 204; Roos, vd., 1997:15) Entelektüel sermayenin kavramsal kökenleri Şekil 13’te sunulmuştur.

Şekil 13: Entelektüel Sermayenin Kavramsal Kökleri



Kaynak: Roos, vd., 1997:15

4. Entelektüel Sermayenin Kavramsallaşması ve Modellenmesi

a. Entelektüel sermaye kavramı

Kavram olarak entelektüel sermaye, birçok kelimenin birleşmesi ile oluşturulan bir anlam bütünlüğü ile içerik kazanmaktadır. Entelektüel sermaye, Latince “inter” ile ilişki ve “lectio” ile okuma ve bilgi edinmeyi ifade eden kelimelerin birleşmesinden oluşmuştur. Sermaye veya birikim “capital” ile de kavram halini almıştır (Örgün ve Kalay, 2018: 95). Dolayısıyla kavram olarak entelektüel sermaye, bütün ilişkiler aracılığıyla elde edilen bilgi olarak tanımlanmaktadır (Karabayır vd., 2019: 171; Töre, 2019: 280). Yazında entelektüel sermayenin tanımlanması ile ilgili araştırmacılar arasında görüş birliği olmadığını söylemek mümkündür. Entelektüel sermayenin geniş bir olgu olması ve soyut kaynaklar ile ilgili olması da tanımlanmasını güçleştirdiği söylenebilir. Entelektüel varlıklar, maddi olmayan varlıklar, gizli maddi olmayan varlıklar, bilgi varlıkları vb. daha da çoğaltılabilir

benzer kavramlar entelektüel sermaye kavramı ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Bu kavramların hepsi farklı anlamlar ifade etse de birbiri ile ilişkili kavramlardır (Zhou ve Fink, 2003: 37). Entelektüel sermaye olgusunun kavramsallaştırılmasında Skandia Kılavuzunda entelektüel sermayenin terim olarak kullanılması bu anlamda da en önemli gelişmelerden birisidir (Brennan ve Connell, 2000: 210; Sulanjaku, 2014: 1). Bu bakımdan da entelektüel sermaye kavramının kullanılması daha kapsayıcı ve kullanışlı olduğu değerlendirilmektedir.

1950’lilerden sonra ekonomi alanında büyük değişimler meydana gelmiştir. Özellikle stratejik yönetim alanında kaynak temelli yaklaşım (Bknz, Barney 1991; Wernerfelt, 1984) ve bilgi temelli yaklaşımın (Bknz, Nonaka, 1994; Nonaka I, 1991) gelişmesi ile beraber işletme kaynaklarının ne olması ile ilgili büyük gelişmeler yaşanmıştır. İşletme kaynaklarının değerli olması, rakipler tarafından zor erişilebilir olması, kopyalanamaz olması ve ikame edilemez olması işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırır (Bayraktar ve Şencan, 2017: 170). Kaynak temelli yaklaşıma göre, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde maddi olmayan varlıklar maddi varlıklara göre daha etkilidir (Bknz, Barney, 1991). Itami (1991), maddi olmayan varlıkların, rekabet avantajı elde edilmesinde, görünmez varlıklar diye nitelendirdiği maddi olmayan varlıkların gerçek rekabet avantajı kaynağı olduğunu belirtmektedir (Itami, 1991: 2). Bu bağlamda da kaynak ve bilgi temelli bakış açısının gelişmesi ile birlikte, entelektüel sermaye işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi ve değer yaratılmasında önemli bir işletme kaynağı ve itici gücü olarak tanımlanmıştır (Marr ve Roos 2005: 28).

Entelektüel sermaye konusunda yapılan ilk ve önemli çalışmalardan bir tanesi de Thomas Stewart tarafından yapılmıştır. Stewart, entelektüel sermayeyi işletmelerin zenginlik yaratma sürecinde kullandıkları entelektüel malzeme olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda da entelektüel malzeme, refah yaratılması için, işletmeler tarafından kullanılan bilgi birikimi, entelektüel mülkiyet, tecrübe ve kolektif beyin gücü olarak başka bir deyiş ile çalışanlar tarafından bilinen her şey olarak tanımlanmıştır (Stewart, 1997: 21). Stewart, entelektüel sermaye değerini bilgi varlıklarının işletmeler için finansal getirilere dönüştürülme ölçüsü ve işletmeye rekabet avantajı kazandıracak bilgidan oluşan maddi olmayan varlıklar olarak ele almaktadır. Dolayısıyla entelektüel sermaye, rekabet avantajı sağlayan işletmelerin bilgi kaynaklarıdır (Youndt vd., 2004: 336).

Entelektüel sermaye konusunda yapılan önemli çalışmalardan bir tanesi de Annie Brooking tarafından yapılan çalışmadır. Özellikle, entelektüel sermayenin tanımlanması ve alt boyutları ile incelenmesi konusunda önemli çalışmaları olan Brooking'e (1997: 12) göre, entelektüel sermaye, işletmeye çeşitli özellikler katan, işlevsel özellikleri olan ve işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesini sağlayan maddi olmayan varlıkların toplamıdır. Brooking, bir işletmenin maddi varlıklar ile entelektüel sermayenin toplamından meydana geldiğini belirterek, entelektüel sermayeyi; entelektüel mülkiyet varlıklar, piyasa varlıkları, insan merkezli varlıklar ve alt yapı varlıkları olmak üzere dört alt boyutuyla ele almıştır. Bontis ise entelektüel varlıkları çalışanlar ve uzmanlıkları, iş süreçleri ve pazar varlıklarından oluşan itibar, müşteri sadakati vb. olarak tanımlamıştır (Bontis, 1999: 436).

Edvinsson'a göre, entelektüel sermaye işletme için değere dönüştürülen bilgidir. Entelektüel sermayenin ölçülmesi ve raporlanması konusunda çalışma yapan Edvinsson, işletme bilançolarında yer alan maddi olmayan varlıklara vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda ona göre entelektüel sermaye, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan bilgi, deneyim, işletme içinde kullanılan teknoloji, müşteri ilişkileri ve yeteneklere sahip çalışanlar ve bunun sonucunda değere dönüştürülen bilgidir (Edvinsson, 1997: 368). Edvinsson ve Malone, entelektüel sermayeyi ağacın köklerine benzeterek, ağacın yaşaması yani bir işletmenin pazarda yaşamını devam ettirmesi ve maddi varlıklarını etkin kullanarak rekabet edebilmesi ve üstün performans elde etmesi için sağlıklı köklere yani değerli maddi olmayan varlıklara sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Daha açık bir ifadeyle işletmelerin finansal gücünü maddi olmayan varlıkların bir fonksiyonu olarak ele almışlardır (Edvinsson ve Malone, 1997: 32).

Entelektüel sermayenin kavramsallaştırılması hususunda önemli katkıları olan araştırmacılardan biri de Sullivan'dır. Sullivan, entelektüel sermayeyi işletmeler tarafından kâra dönüştürülebilen bilgi olarak tanımlamıştır. Entelektüel sermayenin insan sermayesi, entelektüel varlıklar ve yapısal sermaye olmak üzere üç alt boyutta incelemiştir. Çalışmada bilgi kodlanmış bireyi temsil eden insan sermayesi temel alınarak entelektüel varlıklar alt boyutu oluşturulmuştur. Çünkü entelektüel varlıklar insan sermayesinin sonucunda oluşur. İşletmelerdeki bilgi kodlanarak yazılı hale geldiğinde entelektüel varlıklar oluşur ve istenilen yere taşınabilmektedir. Entelektüel varlıklar bu anlamda fikri varlıklar ve fikri mülkiyetleri ihtiva eder. Fikri

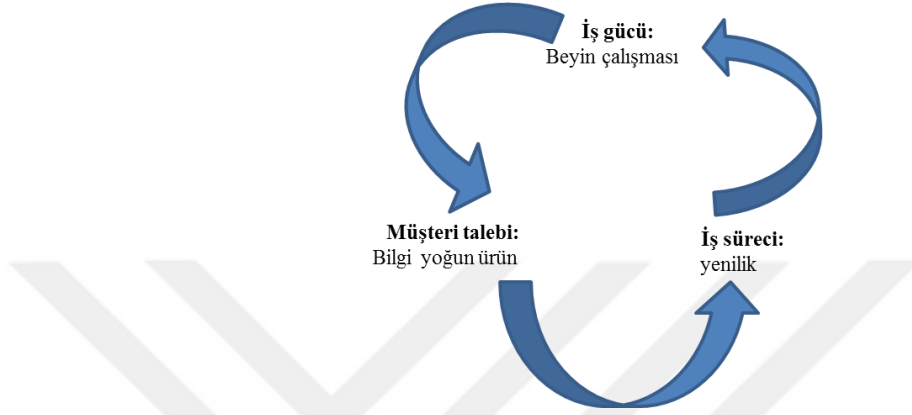
varlıkları; planlar, prosedürler, notlar, eskizler, çizimler, planlar ve bilgisayar programlarını içermektedir. Fikri mülkiyetler ise; patentleri, telif haklarını, ticari markaları ve ticari sırları içermektedir. Sullivan, yapısal sermayenin ise en zor alt boyut olduğunu belirtmektedir. Yapısal sermaye en kısa haliyle işletme bilançosunda yer alan finansal varlıklar, bina, makine, alt yapı ve tamamlayıcı (üretim tesisleri, dağıtım olanakları ve satış noktaları gibi gerekli iş unsurlarından) varlıklardan oluşur (Sullivan, 1999: 133). Yukarıda ifade edilen ayırım örtük ve açık bilgi tarafından yaratılan değer entelektüel varlıklar olarak ifade edilmektedir (Edvinsson ve Sullivan, 1996: 357-359). Kianto ve arkadaşları, işletmelerin başarılı olmasının açık ve örtük bilgi yüklü entelektüel sermaye stoklarına bağlı olduğunu belirtmişlerdir (Kianto vd., 2010: 306). Başka bir ifadeyle entelektüel sermaye, bir işletmenin değer yaratmak içinsahip olduğu soyut ve bilgi kaynaklarının toplamıdır (Kianto vd., 2017: 12).

Entelektüel sermayenin kavramsallaştırmasında üç boyuta odaklanmak mümkündür. Birincisi, entelektüel sermaye işletmelerin hem işletme içinde hem de işletme dışında sahip olduğu bilginin toplamıdır. Entelektüel sermaye sahip olunan tüm bilginin işletme tarafından dikkate alınmasını vurgular. İkincisi, entelektüel sermaye bilginin rekabet avantajı için kullanılması vurgusudur. Buna göre, bilginin entelektüel sermaye olarak kabul edilebilmesi için kullanılması gerektiği ile ilgilidir (Youndt vd., 2004: 337). Üçüncü olarak da ilk iki açıklamanın neticesinde entelektüel sermaye; maddi olmayan varlıkların geliştirilmesi ve akıllıca yönetilmesi, işletmelerin iş ve ekonomik analizleri için yeni kavramsal çerçeve gerektiren, sürdürülebilir kurumsal rekabet gücünün merkezinde yer almasıdır (Teece, 2009: 119).

Entelektüel sermayenin sistematik bir şekilde kurumsal bir yaklaşım oluşturabilmesi için iki hususun belirtilmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Birincisi, sadece bilgili bireylerden oluşan, işletme fonksiyonları arasında bilginin üretilmesi, paylaşılması ve işletme içinde ve dışında bilgi akışını düzenleyen bilgi odaklı organizasyon şemasının oluşturulmasıdır. İkincisi ise işletme içinde oluşturulan bilgi odaklı yaklaşımın içinde işletme stratejisi, kültürü, yetenekleri ve kaynakları ile orantılı bir şekilde insanların, teknolojinin, süreçlerin ve diğer unsurların bir araya getirilmesini içermektedir (Klein, 1998: 4). İşletme içinde bir süreç oluşturan entelektüel sermaye, çalışanların bilgi, deneyim ve beyin gücünün

yanı sıra bir işletmenin veri tabanında, sistemlerinde, süreçlerinde, kültüründe ve işletme felsefesinde depolanan bilgi kaynaklarıdır (Al-Ali, 2003: 6). Yukarıda ifade edilen kavramsal açıklamalardan hareketle entelektüel sermaye, müşteri değeri oluşturulmasında bilgi, yenilik ve üretim döngüsü içerisinde yer almaktadır. Bilgi, yenilik ve üretim döngüsü Şekil 14’te sunulmuştur.

Şekil 14: Bilgi, Yenilik ve Üretim Döngüsü



Kaynak : Al-Ali, 2003: 6.

Entelektüel sermaye ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde entelektüel sermaye kavramını bir işletme kaynağı olarak, işletme değeri olarak ve işletme yeteneği olarak tanımlayabiliriz. Entelektüel sermaye, işletmeye rekabet avantajı sağlayan değerli, rakipler tarafından zor erişilebilen, kısıtlı taklit edilebilen ve ikame edilemeyen işletmeye has bilgi, uygulamalı deneyim, organizasyonel teknoloji, işletme içi ve dışı ilişkiler, beceriler sonucunda oluşan ve kâra dönüştürülebilen bilgi ve işletme kaynağıdır. Değer olarak entelektüel sermaye, çalışanlarda, süreçlerde, müşteri veya paydaşlarda somutlaşan, işletme için kaldıraç değeri yüksek kurumsallaşmış entelektüel varlıklardır. Yetenek olarak entelektüel sermaye, bilgi ve maddi varlıkları birlikte kullanma ve kâra dönüştürme yeteneğidir. Entelektüel sermayenin stratejik yönetim açısından değerlendirildiğinde homojen olarak aşağıda belirtilen konularla ilgili olduğu söylenebilir (Pike vd., 2005: 489). Entelektüel sermaye:

- ✓ Stratejiktir.
- ✓ Bir işletmenin tüm kaynakları ile ilgilidir.
- ✓ Bir işletmenin özellikleri ve kalitesi ile ilgilidir.
- ✓ Değer yaratmak için kombinasyonlarda nasıl kullanıldıkları ile ilgilidir.
- ✓ Paydaşlar tarafından değerın nasıl görüldüğü ile ilgilidir.

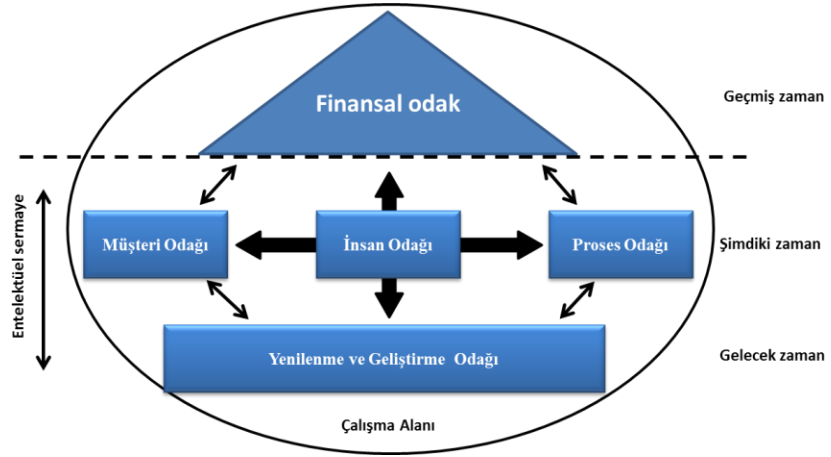
- ✓ Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ile ilgilidir.

b. Entelektüel sermaye modelleri ve boyutları

Entelektüel sermaye ile ilgili ilk rapor 1994 yılında İsveç asıllı Skandia şirketi entelektüel sermaye yöneticisi olan Leif Edvinsson tarafından rapor hazırlanarak sunulmuştur (Andriessen, 2004: 111-112). Oluşturulan modelde gösterge (navigatör) terimi, finansal, finansal olmayan, geçmiş ve mevcut performans gibi çeşitli bilgi türlerini, ayrıca gelecekteki gelişmeleri dinamik bir şekilde dengeleme niyetini ifade etmek için seçilmiştir. Skandia göstergesi işletmelerde görünmeyen varlıkları ortaya çıkarmak ve entelektüel sermayeyi ölçmek için oluşturulmuştur (Edvinsson, 2013: 164). Çalışma entelektüel sermaye alanında ilk rapor olması bakımından ve entelektüel sermaye boyutlarının oluşturulmasında önemli bir kaynaktır. Skandia Göstergesi şekil 15’de sunulmuştur. Skandia göstergesi en tepede finansal odak olmak üzere beş odaktan oluşturulmuştur. Her bir parça evin duvarları gibi bütünü tamamlar niteliktedir. Göstergede yer alan odaklar kısa özet olarak aşağıda açıklanmıştır (Wall vd., 2004: 40):

- ✓ **Finansal odak**, parasal konuları ifade eder.
- ✓ **Müşteri odağı**, hem mali hem de mali olmayan göstergeleri kullanarak müşteri sermayesinin değerini değerlendirmeye odaklanır.
- ✓ **Süreç odağı**, teknolojinin işletme bünyesinde etkin kullanımını vurgular. Kalite süreçlerini ve toplam kalite yönetimini izleme eğilimindedir. Aynı zamanda süreçler ile ilgili bazı finansal oranları da takip eder.
- ✓ **Yenilenme ve geliştirme odağı**, işletmelerin yenilikçi kabiliyetlerini anlama, eğitim ve AR-GE yatırımlarının etkinliğini ölçme üzerinde durur.
- ✓ **İnsan odağı**, insan sermayesinin yansımalarının ölçümünü içermektedir. Aynı zamanda insan sermayesi kaynaklarının nasıl geliştirildiği ve genişletildiği ile ilgilenir.

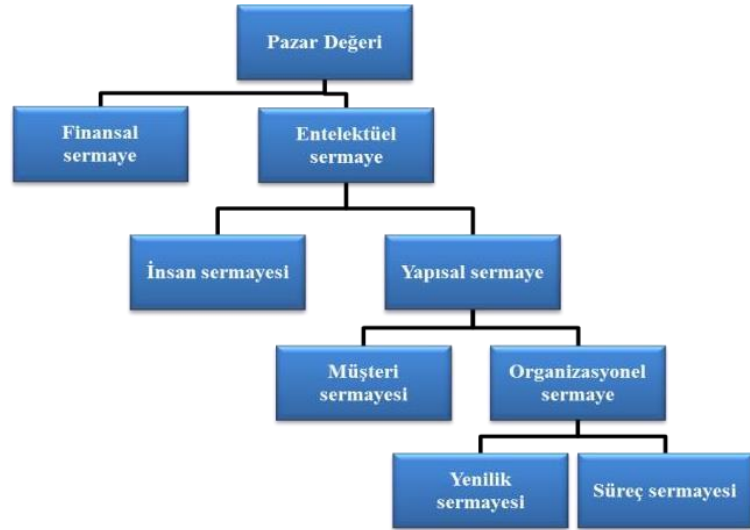
Şekil 15: Skandia Göstergesi



Kaynak: (Edvinsson, 1997: 371)

Daha sonra Edvinsson ve Malone (1997), Skandi göstergesini baz alarak entelektüel sermayeyi insan sermayesi ve yapısal sermaye olmak üzere iki alt boyut üzerinden modellemişlerdir. Yapısal sermaye ise müşteri sermayesi ve organizasyonel sermaye olmak üzere iki alt boyutta ele alınmıştır. Organizasyonel sermaye de yenilik sermayesi ve süreç sermayesi olarak iki alt boyutta detaylandırılmıştır. Skandia modeline göre entelektüel sermaye ve bileşenleri Şekil 16’da sunulmuştur.

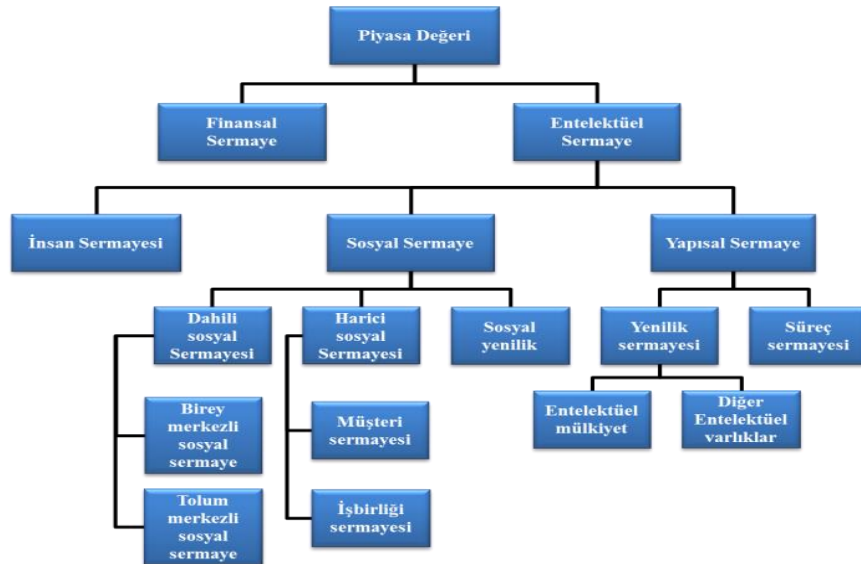
Şekil 16: Entelektüel Sermaye Skandia Modeli



Kaynak: Edvinsson, 1997: 369

McElroy, entelektüel sermaye modelini Skandia modeline benzer şekilde ele almıştır. Model insan sermayesi, yapısal sermaye ve Skandia modeline ilave olarak sosyal sermayeden oluşmaktadır. Bu model Skandia modelinin geliştirilmiş şekli olarak kabul edilmektedir (McElroy, 2002: 34-36). McElroy modelinde sosyal sermaye, hem müşteri sermayesi hem de ilişki sermayesinden farklı olarak daha kapsayıcı şekilde ele alınmıştır. Bu modelde sosyal sermaye işletme içi ve dışı çıkar grubu özelliği olmayan birey ve topluluklarını ihtiva edecek şekilde genişletilmiştir (Balı, 2018: 1149). McElroy modeli Şekil 17’de sunulmuştur.

Şekil 17: McElroy Modeli



Kaynak: McElroy, 2002: 36.

Brooking, işletmelerin sahip olması gereken entelektüel varlıkları baz alarak model oluşturmuştur. Brooking, entelektüel sermayeyi işletmenin pazar değerinin belirleyicisi olarak ifade etmiştir. Entelektüel sermayeyi insan merkezli varlıklar, alt yapı varlıkları, entelektüel mal varlıkları ve pazar varlıkları olmak üzere dört alt boyut halinde incelemiştir (Brooking, 1997: 364). Bir işletmenin entelektüel sermayeye verdiği değer, işletmenin hedeflerine ve pazardaki konumuna bağlı olarak işletmelerin değerlendirmelerine göre değişebilir (Bontis, 2001: 50). Brooking entelektüel sermaye modeli Şekil 18’de sunulmuştur.

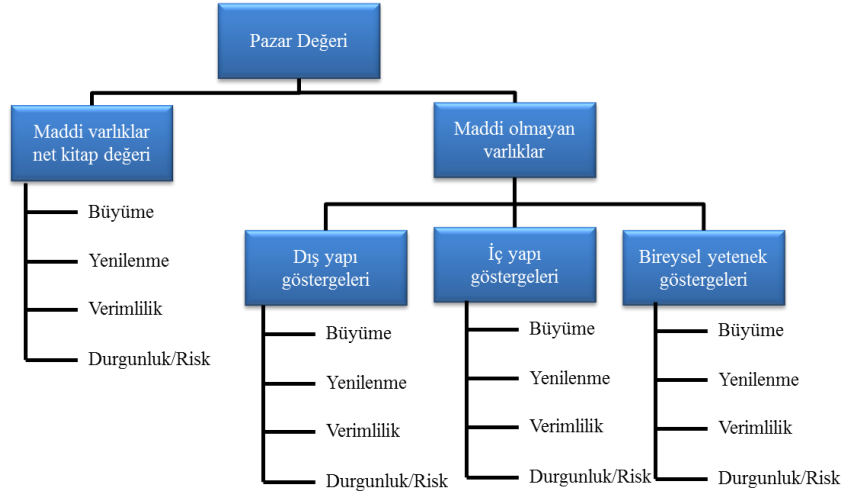
Şekil 18: Brooking Entelektüel Sermaye Modeli



Kaynak: Brooking, 1997: 364

Sveiby, entelektüel sermayeyi ölçmek ve raporlamak için farklı bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu yaklaşım her türlü çıktının veya varlık üretiminin insan eyleminin bir sonucu olduğu ve dolayısıyla entelektüel sermayeye bağlı olduğu varsayımına dayanmaktadır (Blankenburg, 2018: 31). Sveiby (1997: 78), işletmelerin piyasa değerinin, maddi varlıklar, maddi olmayan varlıklar ve gelecekteki maddi olmayan üzerinde kurulu olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda da entelektüel sermayeyi, çalışan yetenekleri, dışsal yapı ve içsel yapı şeklinde boyutlandırmıştır. Sveiby entelektüel sermaye modeli Şekil 19’da sunulmuştur.

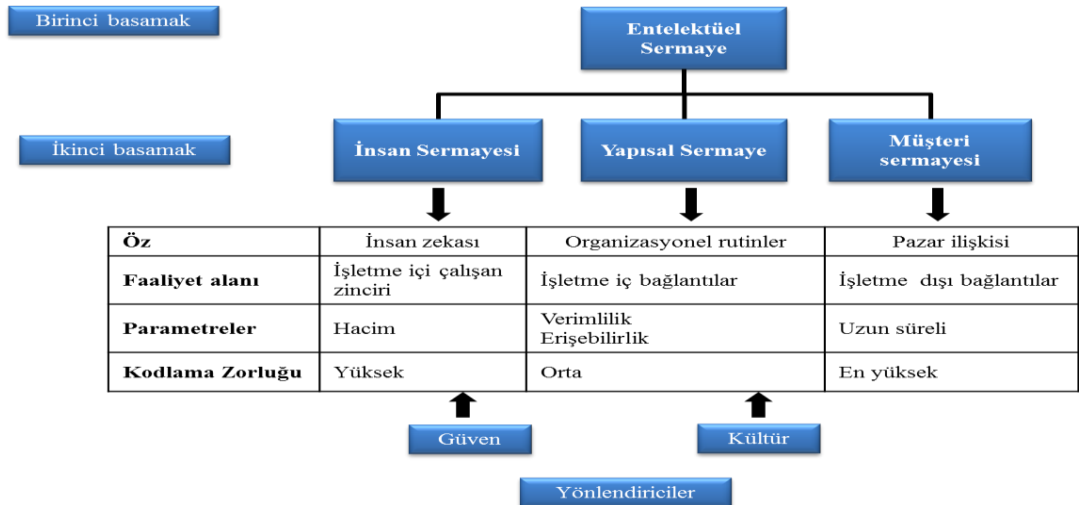
Şekil 19: Sveiby Entelektüel Sermaye Modeli



Kaynak : Sveiby, 1997: 78.

Bontis, entelektüel sermayeyi insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olmak üzere üç alt boyut ile modellemiştir. Bontis, insan sermayesini çalışan zinciri içerisinde ele almıştır. Buna göre işletme bilgi stoku çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinden oluşmaktadır. Yapısal sermaye işletme içi rutinler ve işletme içi bağlantılar olarak ele alınmıştır. Verimlilik ve erişebilirlik yapısal sermaye içinde başlamaktadır. İşletmelerin gelişmesi, güçlü bir yapı ve bunu destekleyen bir kültüre ihtiyaç duyar. Müşteri/ilişkisel sermaye ise işletme dışında ilişkileri içermektedir (Bontis, 1998: 65-66). Nick Bontis entelektüel Sermaye modeli Şekil 20’de sunulmuştur.

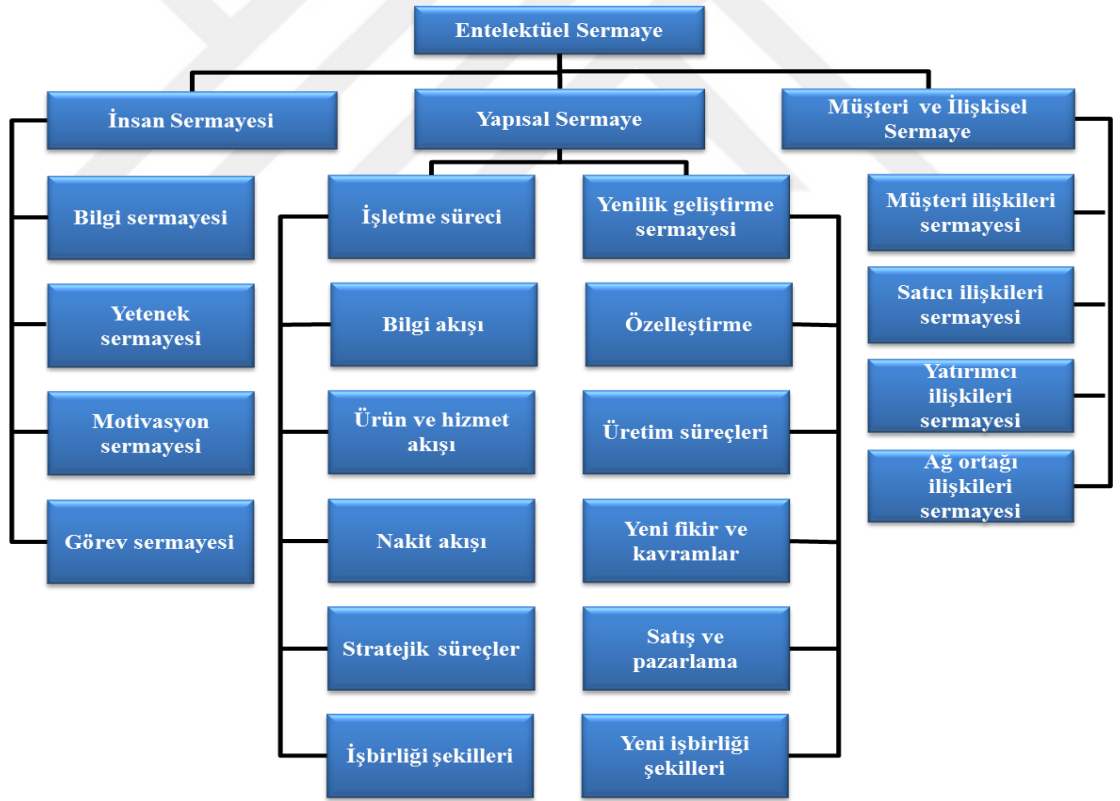
Şekil 20: Nick Bontis Entelektüel Sermaye modeli



Kaynak: Bontis, 1998: 66.

Roos ve Roos (1997: 415-416), entelektüel sermayeyi insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olmak üzere üç alt başlıkta incelemişlerdir. Buna göre, işletmelerde entelektüel sermaye üç ana alt boyutun etkileşiminden ortaya çıkmaktadır. Roos ve Roos'e göre entelektüel sermaye unsurları ve alt bileşenleri Şekil 21'de sunulmuştur. Buna göre, insan sermayesi; bilgi sermayesi, yetenek sermayesi, motivasyon sermayesi ve görev sermayesi olarak dört alt bileşene ayrılmaktadır. Yapısal sermaye; süreç sermayesi ve yenilikçilik sermayesi olmak üzere iki bileşene ayrılmaktadır. Süreç sermayesi, bilgi akışı, ürün/hizmet akışı, nakit akışı, işbirliği şekilleri ve stratejik süreçler olarak beş alt bileşene ayrılırken, yenilikçilik sermayesi ise, özelleştirme, üretim süreçleri, yeni fikir ve kavramlar, satış ve pazarlama ve yeni işbirliği şekilleri olarak beş alt bileşene ayrılmaktadır. Müşteri sermayesi ise; müşteri ilişkileri sermayesi, saha ilişkileri sermayesi, ağ ortağı ilişkileri sermayesi ve yatırımcı ilişkileri sermayesi olarak dört alt bileşene ayrılmaktadır.

Şekil 21: Roos ve Roos Modeli Entelektüel Sermaye Modeli

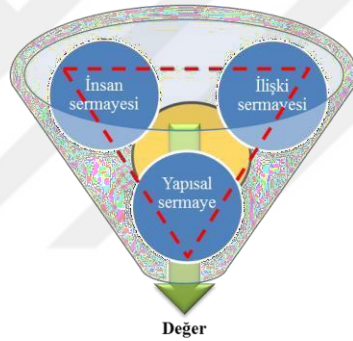


Kaynak: Roos ve Roos, 1997: 416.

Değer platformu olarak adlandırılan model entelektüel sermayenin sınıflandırılmasında önemli bir araç haline gelmiştir. Modele göre üç unsur arasında

meydan gelen etkileşim, başka bir ifade ile kesişen küme üç boyutun oluşturduğu değeri göstermektedir. Alt boyutlar arasında etkileşimin artması sonucunda değer alanı maksimize olur (Edvinsson ve Malone, 1997: 145-146). Petrash, entelektüel sermaye ve alt boyutları üzerinde çalışarak, alt boyutlar arasındaki etkileşim sonucunda değer platformu ortaya çıkarmıştır. Platformdaki üçgen alt boyutlar arasındaki bilgi akışını göstermektedir. Üst üste binen daireler aracılığıyla alt boyutlar arasındaki ilişki gösterilmiştir. Ayrıca üçgen alt bireysel olarak değil, boyutların her birinin birer varlık olarak yönetildiğini göstermektedir. Bu bağlamda, işletmeler değer yaratımını arttırmak için alt boyutlar arasındaki karşılıklı ilişkiyi arttırmaya çalışmalıdır (Blankenburg, 2018: 12). Boyutlar arasındaki ilişki arttıkça, bilgi akışı çoğaldıkça yaratılan değer artar (Petrash vd., 1996: 366). Entelektüel sermaye değer platformu Şekil 22’de sunulmuştur.

Şekil 22: Entelektüel Sermaye Değer Modeli



Kaynak: Petrash, 1996: 367.

Entelektüel sermayenin tarihsel geçmişinin her ne kadar sanayi devriminden itibaren başladığı kabul edilse de yazında yapılan ilk çalışmalar, 1969 yılında John Kenneth Galbraith tarafından gerçekleştirilmiştir. 1990’lı yıllara kadar alan yazında birçok çalışma yapılmıştır. Bu tarihten itibaren entelektüel sermaye kavramı olarak önem kazanmaya başlamıştır. Araştırmacılar tarafından değişik tanımlamalar yapılmıştır. Kısaca entelektüel sermaye, “bir işletmenin çalışanları tarafından bilinen ve işletmeye rekabet üstünlüğü kazandıran şeylerin toplamı” olarak kabul edilmektedir (Atan ve Tunçer, 2019: 73). Entelektüel sermaye ile ilgili birçok model ve sınıflandırma çalışması yapılmıştır. Yukarıda, örnek bazı model ve çalışmalar sunulmuştur. Entelektüel sermaye ile ilgili genel kabul görmüş sınıflandırma; insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel (müşteri) sermayesidir (Yılmaz ve Kumkale,

2019: 202). Entelektüel sermaye alt boyut sınıflandırması ile ilgili bazı çalışmalar Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8: Entelektüel Sermaye Boyutları

Araştırmacılar / Kurum	Entelektüel Sermaye Boyutları
Andriessen ve Tissen (2001)	Yetenekler ve örtük bilgi, Ortak değerler ve normlar, Teknoloji ve açık bilgi, İşletme ve yönetim süreçleri, İşletmeye özel geçmiş yetenekler
Brennan ve Connell (2000)	İçsel yapı, Dışsal yapı, İnsan sermayesi
Bontis (1998)	İnsan sermayesi, Yapısal sermaye, Entelektüel mülkiyet, İlişkisel sermaye
Brooking (1996)	İnsan merkezli varlıklar, Altyapı varlıkları, Entelektüel mülkiyet, Pazar varlıkları
Edvinson ve Sullivan (1997)	İnsan sermayesi, Yapısal sermaye, Müşteri sermayesi
Stewart (1997)	İnsan sermayesi, Yapısal sermaye, Müşteri sermayesi
Kaplan ve Norton (1992)	Finans perspektifi, Müşteri perspektifi, İçsel iş perspektifi, Yenilik ve öğrenme perspektifi
Kianto vd., (2012)	İnsan sermayesi, Yapısal sermaye, Yenilenme sermayesi, İlişkisel sermaye
Lev (2001)	Keşif, organizasyonel uygulamalar, İnsan kaynakları
Marr vd. (2003)	Paydaş kaynakları ve yapısal kaynaklar
Mcelroy (2002)	İnsan Sermayesi, Yapısal Sermaye, Sosyal Sermaye
Meritum (2002)	İnsan sermayesi, Yapısal sermaye, İlişkisel sermaye
Michalisin vd. (1997)	İşletme itibarı, üretim itibarı, Çalışan teknik bilgisi, Organizasyon kültürü
Mouritsen vd., (2000)- Danimarka Rehberi (2000)	Çalışanlar, Müşteriler, Süreçler, Teknoloji
Petrash (1996)	İnsan sermayesi, Organizasyonel sermaye, Müşteri sermayesi
Petty ve Guthrie (2000)	Organizasyonel sermaye (yapısal sermaye), İnsan sermayesi
Roos ve Roos (1997)	İnsan sermayesi, Organizasyonel sermaye, Yenilenme ve geliştirme sermayesi, İlişkisel sermaye
Sveiby (1997)	İçsel yapı, Dışsal yapı, Bireysel yetenekler
Ordóñez de Pablos (2002)	İnsan sermayesi, Yapısal sermaye, İlişki sermayesi

Kaynak: Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

5. Entelektüel Sermaye Boyutları

a. İnsan sermayesi

İnsan sermayesi, entelektüel sermayenin en önemli bileşeni olmayı temsil eder. Felsefe, ekonomi, yönetim bilimi, stratejik yönetim vb. tüm disiplinlerde olmak üzere araştırmaya konu olan ilk entelektüel varlık insan ve akıllı olmuştur (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 30-32). Entelektüel sermaye içinde yetenek seviyesi bakımından İnsan sermayesi sürdürülebilir rekabet avantajının en temel kaynağıdır (Seleim vd., 2007: 338). İnsan sermayesi, bir işletmeye çalışanların kendine özgü karakterini verebilen zekâ ve becerilerin tümüdür. İnsan unsuru, öğrenebilen, değiştirebilen, yenilik yapabilen ve işletmelerin hayatta kalmasını sağlayabilecek en önemli gücüdür. Dolayısıyla insan sermayesi, bir işletmede hem yaşam döngüsünü temsil eder hem de işletmedeki bilgi stokudur (Bontis, 1999: 443). Bu bakımdan insan sermayesi, çalışanların becerilerinin, deneyimlerinin, yeteneklerinin ve insana bağlı örtük bilginin toplamının temsilcisi olarak kabul edilmektedir (Edvinsson ve Malone 1997: 369-358).

İnsan sermayesi, bir işletmede yeni fikir ve bilgilerin ortaya çıkmasını sağlayan temel kaynaktır (Huang ve Wu, 2010: 587). İnsan sermayesi, işletme çalışanlarını sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin tamamıdır. İnsan sermayesi bir yönüyle de insan ile sınırlıdır. İşletmeden ayrılan insan beraberinde kazandığı yetenekleri, becerileri ve bilgi unsurunu beraberinde götürür. İşletmelerin insan sermayesinde başarılı olması için insana yaptığı yatırımı kurumsallaştırması ve somut bilgilere dönüştürmesi ile olur (Bartesh ve Bandyopadhyay, 2005: 1366). Lyne'e (1998: 12- 13)göre, işletmeler için insan sermayesi yoktur. İşletmeler ancak çalışanların bilgi ve becerilerinden faydalanabilirler. İşletmelerin insan sermayesinikurumsallaştırabilmeleri ve gelecekte de yararlanabilmeleri için çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri yeteneklerini yapısal sermayeye dönüştürmeleri gerekmektedir. İşletmelerin insan sermayesini stratejik işletme kaynağına dönüştürebilmesinin yolu ancak insana ait örtük ve açık bilginin işletmenin entelektüel varlıklarına dönüştürülmesi ile gerçekleşir.

Bontis (1998: 65), insan sermayesini bireysel düzeyden organizasyon düzeyine kadar ele alarak; kişinin genetik mirası, kişinin eğitimi, kişinin deneyimi, kişinin yaşam ve iş hakkındaki tutumu olmak üzere dört faktörün bileşiminden oluştuğunu

belirtmiştir. İnsan sermayesi kavramının çeşitli sonuçları düşünülebilir. Sağlam beceri birikimi ile oluşan bilgi stokları, yönetici kadrosunun özel alanlarda eğitimi, eğitim yatırımı, eğitim yoluyla çalışanların teknolojiyi kullanma eğitimlerinin yapılması ile çalışanların bilgi birikimlerinin artırılması olumlu sonuçlar olarak belirtilebilir. Bunların aksine insanların çeşitli nedenlerle işlerinden ayrılması ise olumsuz sonuçlar olarak gösterilebilir. İşletmeler açısından insan sermayesinin iki hususu ortaya koyduğu söylenebilir. Birincisi, işletmeler tarafından çalışanları için endüstri ile ilgili yaptıkları eğitim ve öğretimdir. İkincisi ise bireysel ve kurumsal bilgi, beceri ve yeteneklerin gelişimini açıklayan teknolojik yetenek oluşumudur (Teixeira, 2002: 4-5). Buradan hareketle, çalışanların yaşam kalitesinin belli bir standarda ulaştırılması ve bilginin geliştirilmesi için insan sermayesine yatırım yapılması gerekmektedir.

Kaynak temelli görüş açısından insan sermayesi, işletmeye özgü en değerli ve taklidi imkânsız kaynaklar arasında yer alır (Tufan ve Uğurlu, 2019: 674). İnsan sermayesi yeniliğin kaynağını oluşturmaktadır (Akin, 2019: 12; Bontis vd., 2000: 88). Bir işletme, yaratıcılık ve yenilikçiliğini ölçerek insan sermayesinden ne kadar etkin olarak yararlandığını görebilir (Kavida ve Sivakoumar, 2009: 57). İnsan sermayesi insan gelişimi ile ilgili birçok hususu içinde barındırmaktadır. Bunlardan bazıları; girişimcilik, deneyim, uzmanlık, teknik bilgi (know-how), problem çözme yeteneği, yaratıcılık, liderlik becerisi, fiziksel ve ruhsal sağlık (Bontis ve Fitzenz, 2002: 237), çalışanların işletmeye taahhüdü, çalışan tatmini, süreçlerin uygulanması, anahtar personelin elde tutulması, süreçlerin uygulanması, karar verme, bilgi yaratımı, eğitim sermayesi, bilgi paylaşımı, motivasyon sermayesi, (Bontis, 2001: 46), yetenek ve kabiliyet sermayesi entelektüel çeviklik (agility), yetkinlik sermayesidir (Roos vd., 1997: 34-39).

b. Yapısal sermaye

Yapısal sermaye, değer zincirinde bilginin saklanması ve akışı için bir iskelet ve organizasyonun tutkalıdır. Yapısal sermaye, bilgi sistemleri, rutinler, prosedürler ve veri tabanları gibi insan dışı varlıklardan oluşan değerli bir stratejik kaynaktır (Cabrita ve Bontis, 2008: 217). Brooking'e (1997: 13) göre yapısal sermaye, entelektüel mülkiyet varlıkları ve işletmeye ait alt yapı varlıkları olmak üzere iki unsurdan oluşmaktadır. Bunlardan patent, telif hakları, tasarım hakları, know-how ve ticari haklar entelektüel mülkiyet varlıklarını oluşturmaktadır. Alt yapı varlıklarını

ise yönetim felsefesi, kurum kültürü, yönetim süreçleri, BT sistemleri, ağ bilgi sistemleri ve finansal ilişkiler oluşturmaktadır. Bu bakımdan yapısal sermaye, kurumsallaşmış ve depolanmış bilgiyi ifade eder (Montequín vd., 2006: 530).

Yapısal sermaye, bir işletmenin kuramsallaştırılmış bilgi tabanına işaret etmektedir. Dolayısıyla insan sermayesinin işletme mülkiyetine dönüştürülmüş şekli ve yeteneğidir. Yapısal sermaye hem işletme kaynağıdır hem de bir işletme yeteneğidir (Ahmed Seleim vd., 2004: 333). Yapısal sermaye, bilgiyi kendi bünyesinde toplayan ve bilgiyi kurumsallaştıran bir özelliğe sahiptir. Bu özellikleri ile yapısal sermaye, insan sermayesini düzenleyen, yetkilendiren, destekleyici altyapı olarak tanımlanabilir (Edvinsson ve Malone, 1997: 35). Başka bir ifadeyle yapısal sermaye, bir işletmenin insan sermayesi yeniliğini ve enerjiyi işletme kaynağına dönüştürme ve bu yenilikten yararlanma konusundaki yapısal yeteneğidir (Chu vd., 2006: 897).

c. İlişkisel sermaye

İlişki sermayesi, bir işletmenin organizasyonel yapısına ve çalışmalarına bağlı olarak dış ilişkileri sonucunda yarattığı işletme değeridir (Ramírez, 2010). İlişki sermayesi, bir işletmenin çevresel unsurlarla ilişkilerini düzenleyen ve yöneten işletme kaynaklarıdır. En önemli kriter müşteri gibi görünse de tek kriter olarak ele alınmamalıdır. İlişki sermayesi, bir işletmenin markaları, müşteri sadakati hakkındaki bilgiler, işletmenin toplumdaki imajı, tedarikçiler ve müşterilere ait geri bildirimleri içerir (Bozbura ve Toraman, 2004: 358). İlişki sermayesi, müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler ve rakipler, devlet organları, resmi kurumlar, toplumla ilişkileri ve bunun yanında çıkar grubu özelliği taşımayan gruplarla olan ilişkilerini kapsamaktadır (Hobikoğlu, 2011: 92).

İlişki sermayesi, işletmenin bir bütün olarak müşterileri, tedarikçileri, devlet kurumları ve ilgili endüstri kurumlarıyla, dışsal yapı ilişkilerinin sonucu elde ettiği bilgiler vasıtasıyla işletmenin iç yapısına bilgi sağlar (Sharabati vd., 2010: 109). Dolayısıyla ilişki sermayesi, insan sermayesine ve yapısal sermayeye bilgi sağlayarak, bir işletmenin entelektüel sermayesinin oluşturulmasını sağlar. Entelektüel sermayenin değer yaratabilmesi, işletme dışında işletme ile ilgili tüm çıkar grubu olan veya olmayan gruplarla olan ilişkileri sonucunda gelişir (Lu vd., 2014: 203).



B. STRATEJİK YÖNELİMLER

Stratejik yönelimlerin pazarlama bilimi içinden çıktığını söylemek mümkündür. Keith, pazarlama devrimi ivme kazandıkça, daha fazla değişikliklerin olacağını belirtmektedir. Keith, merkeze müşteri kavramını koymakta ve işletmelerin değişen müşteri ihtiyaçlarının tatmin edilmesinin çarelerinin bulunmasına uyum sağlamaları gerektiğini vurgulamıştır (Keith, 1960: 38). 1980’li yıllar, rekabetin şiddetinin arttığı, işletmelerin daha yavaş büyüyen bir ekonomide büyümek ve pozisyonlarını korumak için yeni fırsatlar aramaları gerektiği yıllardır. Day ve Wensley’e (1983: 80) göre, işletmelerin bu dönemde artık mevcut pozisyonlarını konsolide etmeye çalışmaları yeterli olmamıştır. İşletmelerin teknolojik gelişmeler, kuralsızlaştırma, üretkenlik için oluşan baskılar, kaliteye artan vurgu, yenilik, yaşlanan nüfus, sayısız başka faktör ve zorluklar karşısında yeni rekabet kaynakları bulmaları gerekmektedir. Bu dönemden sonra işletmelerin yönelimlerinin değiştiği, değişen pazar koşulları ve müşteri isteklerinin işletmeleri müşteri değeri oluşturmaya yöneldikleri görülmektedir. Porter (1985: 61)), rekabet üstünlüğünün maliyet liderliğinin farklılaştırılmış ürün veya hizmetlerle sağlanacağını vurgulayan ilk kişilerdendir. Ancak bunun yanında müşteri değerini arttırmak için değer zinciri ihtiyaçlarına ve işletme içi süreçlere işaret etmiştir. Blumentritt ve Wade işletmelerin stratejik yönetim anlamında, sürdürülebilir rekabet ve üstün performans elde etmek için işletme kaynaklarına işaret ederek, işletmelerin işletme içinde ve dışında tüm etkenleri uyumlaştırmaları gerektiğini vurgulamıştır (Blumentritt ve Danis, 2006: 275-278). Bu bağlamda, işletmeler değişken rekabet ortamında üstün performans elde edebilmek için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak stratejik kararlar almak zorundadır (Porter, 1996: 15-18). İşletmeler pazarda oluşan fırsatlardan yararlanmak ve üstün performans elde etmek için yeterli kaynaklara, işletmeye özgü özellikler ve müşteri değeri yaratacak stratejik tercihler yapma ve uygulama yeteneğine sahip olmalıdır. Stratejik yönelimler, işletmelerin yetenek ve üstünlüklerini kullanarak üstün performans elde etmeyi amaçlar (Yılmaz ve Karakaya, 2019: 3234).

Stratejik yönelimler, değişik koşullara cevap vermek ve üstün performans elde etmek amacıyla rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerin oluşturulması için işletmede uygun davranışların ortaya konulması ile ilgilidir. Stratejik yönelimler, strateji seçimlerinde rehberlik eder. Stratejik yönelimler, güçlü bir araştırma ve

geliştirmeye odaklanarak, yeni ürünler geliştirmek için sofistike teknolojiler kullanan, müşteri ve ihtiyaçlarına daha çok odaklanan, yeni ürünlerin geliştirilmesinde risk alan ve maceracı davranışlar sergileyebilen, rekabet üstünlüğünü arttırmak için bilgi yaratma ve işletme içinde yayma ile ilgilidir (Lee vd., 2014: 77-79). Stratejik yönelimler, işletmelerin köklü işletme değerleri ve inançları aracılığıyla üstün performans elde etmede bir işletme felsefesi ve bir işletme yeteneğidir. İşletmelerin sahip olduğu bu değer ve inançlar, işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yetenekleri bir bütün halinde birleştirerek stratejik yönlendirmeleri ifade eder (Zhou vd., 2005: 44-45). Başka bir ifadeyle de stratejik yönelimler, işletmelerin hem yönetsel faaliyetlerine hem de kaynak çeşitliliğine rehberlik eden köklü değerler ve inançlar kümesidir. Bu anlamda da değer ve inançlar kümesi yöneticilerin sınırlarını kapsayan faaliyetlerini yönlendirerek etkiler (Li, 2005: 427). Dolayısıyla stratejik yönelimler, işletmelerin üstün performansı elde etmelerinde kullanacakları davranışları bağlamında bir konsantrasyonu ve bu davranışların geliştirilmesinde stratejik bir yönelimi ifade eder (Narver ve Slater, 1990: 21).

Stratejik yönelimler ile ilgili çalışmalarda tek bir yöntemin izlenmediği görülmektedir. Öncelikle şunu belirtmek gerekir ki stratejik yönelimler uzun bir süreçten geçerek belirli bir şekil almaya başlamıştır. Yazında yapılan araştırmaların devam etmesi, stratejik yönelimlerin işletmelerin sürdürülebilir rekabet ve üstün performans elde etmedeki yerinin çok önemli olduğunu göstermektedir. Stratejik yönelimlerin yazında yerini almaya başlamasını 1910'lu yıllara götürmek mümkündür. Ayrıca stratejik yönelimlerin çeşit ve sayıları bakımından kavramsal çalışmalara ihtiyaç olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Lynch (2015) tarafından yapılan doktora tezi çalışmasında 36 adet stratejik yönelim tespit edilmiş. Stratejik yönelimlerin listesi Tablo 9'da sunulmuştur. Stratejik yönelimlerin oluşma süreci değişik şekillerde ele alınmaktadır. Hakala, bu konuda yaptığı analizde, stratejik yönelimlerin oluşma sürecini, ardışık, alternatif ve tamamlayıcı olmak üzere üç aşama olarak ele almıştır. Birincisi, ardışık olarak, gelişim silsilesi ile birçok stratejik yönelimin birbirini bütünleyen ya da destekleyen bir şekilde ortaya çıkmasıdır. İkincisi, birbirleri arasında alternatif olacak şekilde ortaya çıkmalarıdır. Son olarak da bir yönelimin diğer bir veya birkaç yönelimi kapsayacak kabiliyetine sahip olarak tamamlayıcı yapılar şeklinde ortaya çıkmasıdır (Hakala, 2011: 205).

Tablo 9: Stratejik yönelim alanında yapılan sınıflandırmalar



2010	Yalın Yönelim (Yang ve arkadaşları, 2011) Çevik Yönelim (D'Oliveira Luna ve arkadaşları, 2010) Sosyal Sorumluluk Sahibi Tedarik Zinciri Yönelimi (Park-Poaps ve Rees, 2010) Tedarik Zincir Güvenliği Yönlendirmesi (Autry ve Bobbitt, 2008) Elektronik Tedarik Zinciri Yönelimi (Nguyen ve Harrison, 2004) Tedarik Zinciri Yönelimi (Mentzer ve arkadaşları, 2001; Esper vd., 2010) Şirketler Arası İlişki Yönelimi (Panayides, 2007)
2000	İnsan Kaynakları Yönetimi Yönelimi (Panayotopoulos, 2004) İlişki Yönelimi (Callaghan & Shaw, 2001) Tedarik Yönetimi Yönelimi (Shin ve Collier, 2000) Tedarikçi Yönelimi (Brenan ve Turnbull, 1999) Paydaş Yönelimi (Berman ve arkadaşları, 1999) Öğrenme Yönelimi, (Sujan vd., 1994) Operasyon Yönelimi (Mabert ve Venkataramanan, 1998) Lojistik Yönelim (Christopher, 1996) Girişimcilik Yönelimi (Lumpkin ve Dess, 1996) Maliyet Yönelimi (Fritz, 1996) Kalite Yönelimi (Miles ve Russell, 1995) Ürün Yönelimi (Kotler, 1994) Toplumsal Pazarlama Yönelimi (Kotler, 1994) Tedarik Yönelimi (Rajagopal ve Bernard, 1994) Satın Alma Yönelimi (Rajagopal ve Bernard, 1994) Eko Pazarlama Yönelimi (Miles ve Munilla, 1993) Değer zinciri Yönelimi (Normann ve Ramirez, 1993) Kültürel Oryantasyon (Hofstede, 1991) Rakip Yönelimi (Narver & Slater, 1990) Teknoloji Yönelimi (Hamel ve Prahalad, 1989) İş Süreçleri Yönelimi (Porter, 1985) Muhasebe ve Maliyet Yönelimi (Hayes ve Abernathy, 1980)
1990	
1970	Malzeme Akışı Yönelimi (Ericsson, 1969) Çalışan Odaklılık (Bowers ve Seashore, 1966) Pazar Yönelimi (Keith, 1960) Müşteri Yönelimi (Drucker, 1959) İnovasyon Yönelimi (Drucker, 1955)
1950	
1930	Satış Yönelimi (Borsodi, 1929)
1910	Üretim Yönelimi (Shaw, 1915)

Kaynak: Lynch, 2015: 61.

Yazında stratejik yönelimlerin nasıl bir role sahip olduğu ile ilgili tartışmalar devam etmektedir. Bazı araştırmacılar stratejik yönelimleri, işletmelerin iç süreçleri

ve stratejileri etkileyen köklü, kültüre dayalı organizasyonel özellikler olarak tanımlar. Bu yaklaşımda olan araştırmacılar stratejik yönelimleri, işletme kültürünün bir parçası olarak görürler (Deshpande vd., 1993: 27; Noble vd., 2002: 25-26). Her ne kadar işletme kültürü durağan bir yapı olarak kabul edilse de kaynak temelli görüş, işletme kültürünü de bir işletme kaynağı olarak görmektedir. Dolayısıyla, stratejik yönelimler, kaynakların nasıl tahsis edildiğiyle ilgili olduğu düşünüldüğünde; işletmenin hedeflerine ve çevresel koşullara dayalı, aktif olarak yönetilebilen ve geliştirilebilen bir şey olarak görülmelidir (Ruekert, 1992). Sonuç olarak, stratejik yönelimler, işletme kültürünün bir alt boyutu olmaktan ziyade, bir işletme kültürüdür. Gatignon ve Xuereb stratejik yönelimleri, “üstün performans elde etmek için üstlenilen çeşitli faaliyetler, süreçler ve stratejileri yönlendiren temel ilkeler için işletme tarafından gerekli olan davranışların yaratılma çabasıdır” tanımından hareketle, stratejik yönelimler, işletme faaliyetlerine yansıyan temel ilkelerdir (Gatignon ve Xuereb, 1997: 78). Kaynak temelli görüş kapsamında stratejik yönelimler, alt boyutları ile beraber bir bütün halinde kullanılabilen bir işletme kaynağıdır (Kozlenkova vd., 2014: 18) ve stratejik yönelimler, hem işletmelerin stratejileri ile ilgilidir hem de işletmelerin nasıl faaliyet gösterdiğinin yansıması ile ilgilidir (Cadogan, 2012: 340). İşletmelerin pazarı yönlendiren stratejik seçimi veya stratejik tasarımıdır. Başka bir ifade ile stratejik yönelim, işletmelerin pazara stratejik yanıt sistemidir (El-Ansary, 2006: 280).

Geçmişte stratejik yönelim ile ilgili yapılan çalışmalar genellikle tek bir stratejik yönelim ile iş performansı arasındaki ilişkiye odaklandığı anlaşılmaktadır (Hakala, 2011: 205). Kumar ve arkadaşları (2003: 674-675), son zamanlarda yalnızca tek bir stratejik yönetime odaklanan işletmelerin uzun vadede düşük performans gösterme eğiliminde olduğunu öne sürmektedir. Bu nedenle işletmeler, stratejik yönelimlerin dengeli bir karışımının, işletmelerin üstün performans elde etmelerinde daha etkin bir rol oynayacağı belirtilmektedir (Hakala ve Kohtamäki, 2011: 75-77). İşletmelerin birden fazla iş modeli üzerine yoğunlaşabileceği fikrinden hareket ile stratejik yönelimlerden oluşan bir karışımın kullanılması sinerjik bir etki ile işletme performansı üzerinde daha fazla bir etki oluşturabilmektedir. Kaynak temelli görüş kapsamında nadir ve sınırlı kaynakları birleştirerek kullanmak, işletmelerin rakabet avantajını yakalamaları ve üstün performans elde etmelerinin kolaylaşacağı söylenebilir (Yang ve Kang, 2008: 675-677).

Bu çalışmada, yazında nadir olarak bütünsel bir kombinasyonu oluşturulan pazar yönelimi, girişimsel yönelim, öğrenme yönelimi ve teknoloji yönelimi bir işletme kaynağı olarak kullanılmıştır. Pazar yönelimi, müşteriler için üstün değer yaratmaya yönelik gerekli davranışları en etkili ve verimli bir şekilde yaratan ve böylece işletme için üstün performansın devam ettirildiğı bir organizasyon kültürü olması (Narver ve Slater, 1990: 21) ve müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları hakkında bilgi üretme, bu bilgileri ilgili birimlere tahsis etme ve bunlara uygun şekilde yanıt verme becerisi olması (Kohli ve Jaworski, 1990: 6) bakımından önemli bir rol oynar.

Girişimci bir kuruluş, ürün-pazar yeniliklerine odaklanarak, oldukça riskli girişimlerde bulunur ve "proaktif" yeniliklerle rekabet avantajı elde eder (Miller, 1993: 771). Girişimsel yönelim, organizasyonlara yenilikçi eylemler ve stratejik seçimler için bir temel sağlayan stratejik bir yapım sürecidir (Rauch vd., 2009: 762). Girişimci bir işletme, ürün-pazar ekseninde yeniliklere odaklanarak, riskli girişlerle ve proaktif davranışlarla rekabet avantajı elde eder (Miller, 1983: 771). Girişimsel yönelim, işletmelerin fırsatlardan yararlanması için önemli bir kaynaktır. İşletmeler açısından uygulanabilirliğı teşvik eden (Covin ve Slevin, 1989: 75-76) ve yenilikçi eylemler ile stratejik seçimler için temel sağlayan stratejik bir yapım süreci (Rauch vd., 2009: 762) olması bakımından önemlidir. Öğrenme yönelimi, işletmelerde davranış süreçlerinin oluşturulması için önemli bir değerdir. Bu bakımdan, bilginin yaratılması, bu bilgilere ilişkin ortak bir anlayış geliştirme, yeni bilgi oluşturma ve işletme içi kurumsal içgörüler davranışına ve süreçlerine rehberlik etmesi bakımından (Sinkula vd., 1997: 305; Wang, 2008: 636), son olarak, dışarıdan üretilen teknolojileri veya işletme içinde geliştirilen teknolojileri edinme stratejilerine karar vermek ve tüm bu teknolojileri kurumsal alanlarda kullanmak teknolojinin yönetilmesidir (Seçkin Halaç, 2019). Dolayısıyla teknoloji yönelimi, işletmelerin uzun vadede üstün performans elde etme ve hayatta kalması için önemli bir stratejik yönelimdir (Ahn vd., 2006: 531). Stratejik yönelimlerin özelliklerini gözden geçirirken, her bir stratejik yönelim stratejik yönetimin farklı ilkelerini vurgular. Stratejik yönelimlerin stratejik yönetim, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün yakalanması ve üstün performans elde etmesinde işletmelere veya kurumsal anlamda yapabileceğı katkıları belirtilmiştir. Stratejik yönelimlerin sinerjik etkileri daha çok beraber kullanıldıklarında veya birbirine bağlı kullanıldığında

ortaya çıktığı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda da bütüncül olması ve sinerjik etkinin incelenmesi bakımından dört stratejik yönelim de belirlenen alt boyutları ile beraber araştırmaya dahil edilmiştir. Stratejik yönelim alt boyutları Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10: Stratejik Yönelimler ve Alt Boyutları

Alt Boyutlar ve Yaklaşımlar		Araştırmada Kullanılan Alt boyutlar
Pazar Yönelimi	Bileşenler: nesil ve piyasa bilgilerinin yayılması ve bu bilgiye verilen yanıt (Kohli ve Jaworski 1999) Yaklaşımlar: müşteri odaklılık, rakip yönelimi, işlevler arası koordinasyon (Narver ve Slater 1999)	Müşteri yönelimi Rakip yönelimi Departmanlar arası koordinasyon
Girişimsel Yönelim	Bileşenler: yenilikçilik, proaktiflik, risk alma (Covin ve Slevin 1989) Ek bileşenler: özerklik, rekabetçi saldırganlık (Lumpkin ve Dess 2006) Yaklaşımlar: tek boyutlu ve ölçüme çok boyutlu / analizi (Covin ve Slevin 2009)	Risk alma Proaktiflik Yenilik
Öğrenme Yönelimi	Bileşenler: öğrenme taahhüdü, paylaşılan organizasyonel vizyon, açık fikirlilik (Sinkula ve arkadaşları, 2007) Ek bileşen: organizasyon içi bilgi paylaşımı (Calantone ve arkadaşları, 2012)	Öğrenmeye bağlılık Paylaşılan vizyon Açık fikirlilik
Teknoloji Yönelimi	Gatignon ve Xuereb (1997)	Teknoloji yönelimi

Kaynak: Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

1. Pazar Yönelimi

Modern anlamda pazarlama kavramı, 1950’lerin ortalarında müşteriye anlama ve müşterilerin istekleri doğrultusunda, müşteriye tatmin edecek ürünleri üretme felsefesi ile başlamıştır (Kotler ve Keller, 2016: 42). Keith (1960: 35-38), pazarlamanın bir devrim yaşadığını ve artık üretim odaklı, satış odaklı, pazarlama odaklı veya pazarı yönetmeye odaklı pazarlama yöntemlerinin geçerli olmayacağını belirterek; merkezde müşteri ihtiyaçlarının tatmin edilmesinin merkezi düşünce olacağını belirtmiştir. Porter da işin amacının işletme dışında aranması gerektiğini vurgulayarak, müşteri değerine işaret etmektedir (Azeem vd., 2015: 304). İşletmeler

yaşamlarını müşterinin varlığıyla sürdürürler. Porter, işletmelerin temel görevinin müşteri isteklerinin tatmini olduğunu belirterek, yöneticilerin dikkatini müşteri isteklerine çekmiştir (Drucker, 1954: 42). Smith (1776: 877), üretimin tek ve nihai amacı veya nedeni tüketimdir, üretimin çıkarı ancak tüketicinin menfaatini kollamakla ilgili olmalıdır diyerek müşteri değerini ortaya koymuştur. Kısaca modern pazarlama, müşteri memnuniyetini etkileyen tüm pazarlama tekniklerini kullanmak olarak ifade edilebilir (Kotler ve Keller, 2016: 320). Pazar yönelimi modern pazarlama anlayışı ile beraber ortaya çıkmaya başlamıştır. Modern pazarlama kavramı ve pazar yönelimi kavramı içi içe girmiştir. Birbirinden ayırmak zordur. Pazar yönelimi için modern pazarlamanın değişik şekilde ifadesi olarak tanımlanabilir.

Pazar yönelimi kavramı, 19 yüzyıl başlarında Amerika’da yapılan çalışmalar ile gelişme göstermiştir (Ruekert, 1992: 227). Pazar yönelimi kavramının yazında ilk temelleri, Porter ve Keith tarafından atılmıştır. Yazında pazar yönelimi kavramı ilk defa Porter tarafından kullanılarak dikkatleri çekmiştir (Kwon ve Hu, 2000: 61). 1980’li yıllarının sonuna kadar pazarlama kavramı üzerine yazında birçok yayın yapılmış ve 1990’dan sonra ise pazarlama kavramının pazar yönelimine everildiği görülmektedir. Pazar yönelimi ile ilgili kavramsal çerçeveye en çok katkı yapan çalışmalar, Narver ve Slater, Kohli ve Jaworski, Deng ve Dart ve Diamantopoulos tarafından yapılan çalışmalardır. Bunların içinde kültür temelli bir yaklaşıma dayalı, Narver ve Slater tarafından yapılan çalışması ve bilgiye ve davranışa dayalı, Kohli ve Jaworski tarafından yapılan çalışmadır (Grinstein, 2008: 115-116).

Narver ve Slater’e (1990: 21-22) göre pazar yönelimi, işletme kaynaklarını da kullanarak müşteri değeri yaratmada kullanılan davranışlar bütünüdür. Bu kültüre sahip işletmeler sistematik olarak müşterilerin açık ve gizil ihtiyaçlarını ve rakipler ile ilgili bilgileri tespit ederek, elde ettiği bu bilgileri işletmenin diğer fonksiyonel birimleri arasında yayarak müşteri değeri yaratır. Pazar yönelimi, sadece bugün değil, sürekli müşteri değeri yaratarak, üstün bir performans yaratan organizasyon kültürünün kurulmasını ifade eder. Narver ve Slater tarafından kültürel bakış açısıyla tanımlanan pazar yöneliminin odak noktası; merkezinde pazar olan, müşteri ihtiyaçları, rakip ile ilgili bilgiler ve elde edilen bu bilgilerin işletme içinde yayılması suretiyle, müşteri değeri yaratmak ve üstün performans elde eden organizasyonel bir kültür olarak anlaşılmaktadır (Vorhies vd., 1999: 1172).

Kohli ve Jaworski, pazar yönelimini tümevarımla açıklamıştır. Ana yaklaşım olarak da müşteri bilgisi, pazar bilgisi ve rakipler ile ilgili sistematik bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin işletme departmanları arasında yayılması olarak belirlemiştir. Onlara göre, öncelikle pazar bilgisinin elde edilmesi, elde edilen bilgi doğrultusunda işletme faaliyetlerinin düzenlenmesi ve gereken tepkinin gösterilmesi yaklaşımı vardır (Kohli ve Jaworski, 1990: 1-18). Bu yaklaşıma göre; pazar yönelimi, pazar bilgisinin toplanması, yayılması ve pazara yönelik tepki oluşturulması ile ilgili organizasyonel değerler sistemi olarak ifade edilebilir (Webb vd., 2000: 102).

Diğer bir yaklaşım olarak, Day tarafından yapılan, müşterileri anlama ve tatmin etme konusunda üstün becerileri temsil eden yaklaşımdır. Buna göre; pazar yönelimi, müşterinin ilgisini ilk sıraya koyan bir dizi inanç, üretme, yayma yeteneği, müşteriler ve rakipler hakkında bilgiyi kullanmak ve işlevler arası kaynakların koordineli uygulaması, üstün müşteri değeri yaratılması özelliklerine sahiptir (Day, 1994: 37). Deng ve Dart (1994: 726) ise pazar yönelimini işletmelere has özel bir işletme felsefesinin uygulanması olarak tanımlamaktadır. Desphande ve arkadaşları (1993: 27), pazar yönelimi ile müşteri yönelimini eş anlamlı kabul etmektedirler. Onlara göre müşteri yönelimi, müşteri ihtiyaçlarını ilk sıraya koyan inançlar dizisidir. Ruekert, pazar yönelimini stratejik açıdan ele alarak; hem yöneticilere uygulama alanında ne yapmaları gerektiğini göstermeye hem de pazar yönelimi açısından stratejik davranışı açıklamaya çalışmıştır. Buna göre pazar yönelimi; bir işletmenin müşteriler hakkında bilgi toplaması ve kullanması, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir stratejinin geliştirilmesi ve müşteri ihtiyaçlarına karşı duyarlı kalarak, geliştirdiği stratejiyi müşteri ihtiyaç ve isteklerini gerçekleştirmek için kullanmasıdır (Ruekert, 1992: 228).

Tablo 11: Pazar Yönlülüğü Temsil Eden Perspektifler

Yaklaşım	Temsilcileri
Karar alma perspektifi (1988)	Glazer (1991), Glazer and Weiss (1993) , Shapiro (1988)
Pazar bilgisi perspektifi (1990)	Avlonitis and Gounaries (1997), Cadogan, and Diamantopoulos (1995), Cadogan et al. (1998), Hart and Diamantopoulos (1993), Hooley et al. (1990), Jaworski and Kohli (1993), Jaworski and Kohli (1996), Kohli and Jaworski (1990), Kohli et al. (1993), Maltz and Kohli (1996), Selnes et al. (1996)

Kültürel temelli davranışsal bakış açısı (1990)	Cadogan, and Diamantopoulos (1995), Han et al. (1998), Narver and Slater (1990), Narver and Slater (1998), Narver et al. (1998), Siguaw and Diamantopoulos (1995), Siguaw et al. (1994), Slater and Narver (1992), Slater and Narver (1994)
Stratejik odaklanma perspektifi (1992)	Day (1994), Day and Nedungadi (1994), Gatignon and Xuereb (1997), Morgan and Strong (1998), Moorman (1998), Ruekert (1992), Webster (1992)
Müşteri perspektifi (1993)	Deshpande and Farley (1998a), Deshpande and Farley (1998b), Deshpande et al. (1993), Siguaw et al. (1994)

Kaynak: Lafferty vd., 2001: 95.

Pazar yönelimi, üstün performansa ulaşmak için organizasyonel davranışların oluşturulmasını sağlayan bir işletme kültürü (Kohli ve Jaworski, 1990: 1; Slater ve Narver, 1995: 67; Hakala, 2011: 201), işletme kültürü ile işletme stratejisini birbirine bağlayan bir unsur (Hunt ve Lambe, 2000: 25) ve işletmenin süreç, ürün ve yeni fikirleri geliştirmedeki ve uygulamadaki yeteneğini ifade eder (Hult vd., 2001: 890-906). Sonuç olarak pazar yönlü perspektif yeteneğine ve kültürüne sahip işletmeler başarılı olmaktadır. Yapılan çalışmalar ve yukarıda yaptığımız tanımlamalar doğrultusunda pazar yönlülükte beş perspektifin önemli olduğu ortaya çıkmaktadır (Lafferty ve Hult, 2001: 94). Bu yaklaşımların temsilcileri Tablo 11’de sunulmuştur.

Wood ve arkadaşları, pazar yönelimi tanımını, Kohli ve Jaworski tarafından yapılan pazar yönelimi tanımındaki; pazar bilgisinin üretilmesi, bilginin yayılması ve bu bilgiye işletme çapında tepki üretilmesi (Kohli ve Jaworski, 1990: 2-3) temel bileşenlerini detaylandırarak açıklamıştır. Pazar bilgisinin üretilmesi, bilginin müşteri ve çevresel faktörlerden toplanması, izlenmesi ve analiz edilmesini kapsamaktadır. Pazar bilgisinin paylaşılması, bilginin müşteriler ve çevresel faktörlere dağıtılmasını kapsamaktadır. Pazar bilgisine tepkisellik ise programların ve malların/hizmetlerin geliştirilmesi, dizayn edilmesi, düzenlenmesi ve değiştirilmesini kapsamaktadır. Pazar yöneliminin bileşenleri Tablo 12’de sunulmuştur (Wood vd., 2000: 215). Bu tanımlama ve sınıflandırmaya göre; müşteri yönelimi, müşterinin gelecekteki ihtiyaçları ile ilgilidir. Pazar bilgisinin yayılması, işletmenin tamamı ile ilgili olmalıdır. Bütün bunların sonucunda kârlılık ise, müşteri yönelimi sonucunda gerçekleşir (Jaworski ve Kohli, 1993: 55).

Narver ve Slater (1990: 21-23), pazar yönelimi bileşenlerini açıklarken, kârlılık ve uzun döneme odaklanma olmak üzere iki karar kriterinden oluşan üç adet davranışsal alt bileşen açıklamıştır. Bunlar; müşteri yönelimi, rakip yönelimi ve

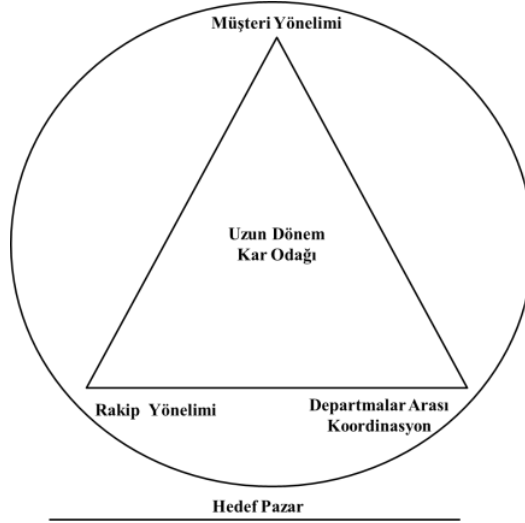
departmanlar arası koordinasyondur. Narver ve Slater, yaptıkları çalışmada hedef pazarda uzun dönem kâr/üstün performansa odaklanarak pazar yönelimi modelini oluşturmuşlardır. Araştırmacıların pazar yönelimi sınıflandırması şekil 23’de sunulmuştur. Pazar yönelimi, hedef müşteri ve rakipler ile ilgili sürekli bilgi toplamaya ve bu bilgileri sürekli olarak müşteri değeri yaratmak için kullanmaya odaklandığı içi değerlidir (Slater ve Narver, 1995: 63). Narver ve Slater’e (1995: 71) göre, pazar yönelimi, öğrenme yönelimini destekleyen bir içerik ve yapıya sahiptir. Pazar yönelimi, müşterilerden ve rakiplerden öğrenmek için güçlü normlar sağlamaktadır. Pazar yönelimi ve öğrenme yöneliminin beraber başarılı olabilmesi için işletmelerin girişimcilik ve üst düzey öğrenme için uygun organizasyon yapıları ve süreçlerinin tamamlamaları gerekir.

Tablo 12: Kohli ve Jaworski (1990) Tanımına Göre Pazar Yönelimi Bileşenleri

PAZAR YÖNELİMİ		
Pazar Bilgisinin Üretilmesi	Pazar Bilgisinin Yayılması	Pazar Bilgisine Tepkisellik
Bilginin müşteri ve çevresel faktörlerden toplanması, izlenmesi ve analiz edilmesi:	Bilginin müşteriler ve çevresel faktörlere dağıtılması.	Programların ve malların/hizmetlerin geliştirilmesi, dizayn edilmesi, düzenlenmesi ve değiştirilmesi
Bilginin toplanma usulleri: • Resmi yollar • Gayri resmi yollar	Bilginin dağıtılması usulleri: • Yatay ve dikey bilgi akışları, • Bilginin işletmenin bütün birimlere ve tüm personele dağıtılması, • Diğer pazarlama araçlarının tahsis edilmesi.	Kullanma şekli: • Bölümlendirme • Mal/hizmet çeşitlendirmesi

Kaynak: Wood vd., 2000: 215.

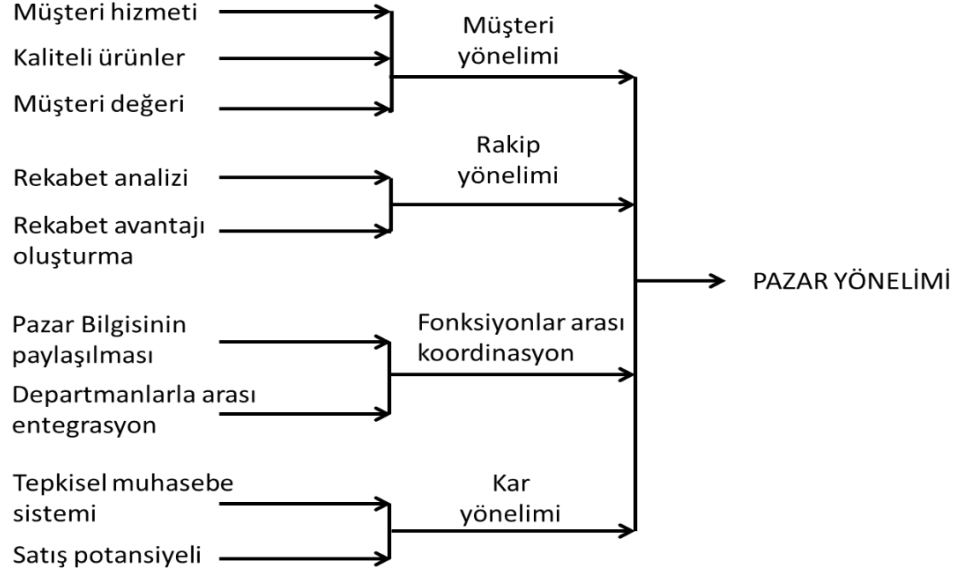
Şekil 23: Narver ve Slater (1990) Pazar Yönelimi Sınıflandırması



Kaynak: Narver ve Slater, 1990: 23.

Deng ve Dart, Narver ve Slater'ın çalışmasını baz alarak pazar yönelimi bileşenlerinin alt kavramsal temellerini sistematik olarak ortaya koymuşlardır. Ayrıca araştırmacılar, Narver ve Slater tarafından ortaya konulan modelde, karar değişkeni olarak belirlenen kâr odağını bir yönelim alt boyutu olarak ele almışlardır. Buna göre; müşteri yönelimi, müşterilere kaliteli hizmetler ve kaliteli ürünler sunarak müşteri değeri oluşturur. Rakip yönelimi, rakipler ile ilgili bilgileri toplayarak, rakabet analizi yapılması ve rekabet avantajı elde edilmesinin kaynağını oluşturur. Departmanlar arası koordinasyon, elde edilen bilgiyi işletme fonksiyonel birimleri arasında paylaşarak, birimler arasında entegrasyon oluşturulmasını sağlar. Son olarak; kâr odağı, pazar yöneliminin bir alt boyutu olarak seçilerek model tamamlanmıştır. Araştırmacılar, yazında kârın pazarlama kavramının bir sonucu olarak kabul edildiğini ve pazar yöneliminin davranışsal bir bileşeni olarak değerlendirilmemesi gerektiği yönündeki argümanlara rağmen, çalışmalarında modele dahil ettiklerini belirtmektedirler. Onlara göre, kâr yönelimi, tepkisel muhasebe sistemi ve satış potansiyeli alt kavramsal açıklamalarıyla da bir anlamda pazar yöneliminin diğer üç alt boyutun performansını ortaya koymaya yönelik olarak bir ölçüm aracıdır (Deng ve Dart, 1994: 727-728). Deng ve Dart tarafından önerilen pazar yönelimi modeli ve alt boyutları Şekil 24'de sunulmuştur.

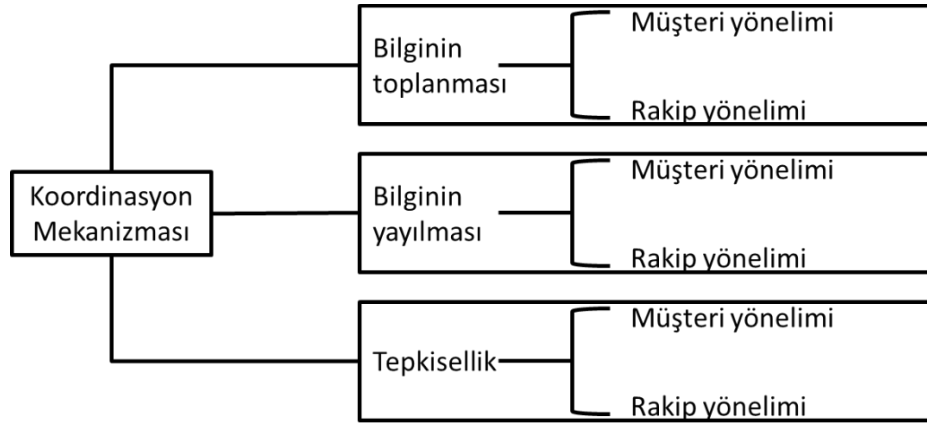
Şekil 24: Deng ve Dart (1994) Tarafından Önerilen Pazar Yönelimi boyutları ve Modeli



Kaynak : Deng ve Dart, 1994: 728.

Cadogan ve Diamantopulos, Narver ve Slater'ın kültürel pazar yönlülük yaklaşımı ile Kohli ve Jaworski'nin davranışsal yaklaşımının birbirini tamamlayan yaklaşımlar olduğunu belirtmektedirler. Araştırmacılar iki yaklaşımı birleştirerek bütüncül bir model oluşturmuşlardır. Pazar yönlülüğün ise kavramsal olarak kültürel ve davranışsal yaklaşımları arasında kontrol mekanizması görevi yaptığını belirtmektedirler (Cadogan ve Diamantopoulos, 1995: 42-43). Cadogan ve Diamantopulos tarafından pazar yönelimine eklenen koordinasyon mekanizması, işletme çapında sorumluluk entegrasyonu olarak ifade edilebilir (Siguaw ve Diamantopoulos, 1995: 78). Bu model için koordinasyonun iki yaklaşım için de ortak payda olduğu görülmektedir. Müşteri yönelimi ve rakip yönelimi ise pazarın temel argümanı olarak seçilmiştir. Cadogan ve Diamantopulos tarafından oluşturulan pazar yönelimi modeli Şekil 25'te sunulmuştur.

Şekil 25: Cadogan ve Diamantopulos (1995) Tarafından Pazar Yönelimi Boyutları ve Modeli



Kaynak: Cadogan ve Diamantopoulos, 1995: 49.

Pazarlama yönelimi, aynı zamanda işletmelerin yoğun rekabet ortamında üstün performans elde edebilmeleri için önemli bir yönetim fonksiyonu olarak görülmektedir. Pazarlama günümüze kadar ürün merkezli dikey görünümünden (pazarlama 1.0), tüketici merkezli (pazarlama 2.0) bir anlayış, sonra insan merkezli (pazarlama 3.0) bir anlayış ve son olarak gelişen teknoloji ile beraber insan duyularını temel alan (pazarlama 4.0) bir yapıya kavuşmuştur. Pazarlama olgusunda yaşanan bu gelişmeler, işletmeleri stratejilerini oluştururken pazarlama bakış açısıyla hareket etmek zorunda bırakmıştır. Bu zorunluluk pazar yöneliminin önemini ortaya koymaktadır (Kurtoğlu ve Temiz, 2019: 595-596). Aynı zamanda bir işletme felsefi olarak da görülen (Çelik, 2020: 1-5) pazar yönelimi, sürdürülebilir rekabet avantajını yakalama ve üstün performans elde etmek için; müşteri, ihtiyaçlarını tespit edilmesi, rakipler ile ilgili bilgilerin elde edilmesi, elde edilen bilgilerin işletme fonksiyonları arasında dağıtılarak entegre edilmesi ve bunların neticesinde de müşteri ihtiyaçlarına cevap verme çabalarına ait faktörleri içerir (Akın, 2019: 2743). Pazar yönelimi genel özellikleri Tablo 13'te sunulmuştur. Pazar yönelimi, işletme kârının maksimizasyonuna odaklanırken, rakiplerini de takip ederek; müşteri ihtiyaçları doğrultusunda; ürün ve hizmetlerin tasarımı, geliştirilmesi, dağıtımı, tanıtımı ve fiyatlandırılması ve geliştirilen sistemlerin; pazar bölümlendirilmesi, ürün ve hizmet farklılaştırılması veya diğer pazarlama tekniklerinin ortaya konulmasıdır. (Şimşek, 2019: 108).

Tablo 13: Pazar Yönelimi Özellikleri

Pazar Yönelimi Özellikleri

Müşteri ve rakipler hakkında yüksek nitelikli bilgiyi üretme, yayma ve kullanma kabiliyetidir (Kohli ve Jaworski, 1990: 2).

Müşteriler için üstün değer değer yaratılmasında kaynakların uygun şekilde senkronize edilesidir (Narver Slater, 1990: 22).

Müşteri isteklerini ilk sıraya koyan inançlar dizisidir (Deshpande vd., 1993: 27).

Mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarına ilişkin uygun pazar bilgisinin oluşturulması ve bu ihtiyaçları karşılamak için uygun rekabetçi kabiliyetler, elde edilen bilgilerin işletme içinde yayılmasını ve entegre edilmesinin sağlanması ve bu bilgilerin pazar fırsatlarının elde edilmesinde işletme stratejilerinin tasarımı ve uygulanmasında kullanılmasıdır (Deng ve Dart, 1994: 726).

Pazar yönelimi işletme kültürünün bir parçasıdır (Slater ve Narver, 1998: 1004).

Kaynak: Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Pazar yönelimi birçok araştırmacı tarafından değişik boyutlarda sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Ancak yapılan sınıflandırmalar genel olarak, davranış temelli yaklaşımı ifade eden, Kohli ve Jaworski veya kültür yaklaşımını ifade eden, Narver Slater tarafından yapılan sınıflandırmalar temel alınarak yapıldığı görülmektedir. Pazar yönelimi ile ilgili çeşitli sınıflandırmalar Tablo 14’de sunulmuştur. Pazar yönelimi ile ilgili yazında yapılan çalışmaların yeterli olmadığı ve üzerinde çalışılması gerektiği birçok araştırmacı tarafından da ifade edilmektedir (Crick, 2019: 14). Bu çalışmada Narver Slater tarafından yapılan, müşteri yönelimi, rakip yönelimi ve departmanlar arası koordinasyon alt boyutları ile beraber kullanılmıştır.

Tablo 14: Pazar Yöneliminin Alt Boyutları

Yazarlar	Pazar Yönelimi Alt Boyutları
Kohli ve Jaworski (1990)	Pazar bilgisini toplanması Pazar bilgisinin yayılması Tepkisellik (Bütün işletmenin cevap vermesi)
Narver Slater (1990)	Müşteri yönelimi Rakip yönelimi Departmanlar arası koordinasyon
Deng ve Dart (1994)	Müşteri yönelimi Rakip yönelimi Departmanlar arası koordinasyon Kâr yönelimi
Cadogan ve Diamantopoulos (1995)	Bilginin üretilmesi Bilginin yayılması Tepkisellik

Kaynak: Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

a. Müşteri yönelimi

Müşteri yönelimi, pazar yönetiminin ilk ve en önemli boyutudur. İşletmeler için sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün devam ettirilmesi ve üstün performansın elde edilmesinde avantaj sağlayan unsurların başında müşteri değeri yaratan müşteri yönelimi vardır. Mevcut ve gelecekteki müşteriler için sürekli üstün değer oluşturabileceği anlayışına dayanmaktadır (Narver Slater, 1990: 21). Müşteriyönelimi, müşteri isteklerini sürekli takip ederek, bu isteklere nasıl değer katacağını bilen bir yaklaşımdır (Braunscheidel ve Suresh, 2009: 122). Müşteri yönelimi, sadece mevcut müşteri isteklerine odaklanmaz. Gelecekteki müşterilerin de isteklerine odaklanarak müşteri değeri oluşturmaya çalışır (Dalaman ve Marşap, 2017: 61). Müşteri yönelimi, müşteri değerinin sürekli olması ile ilgilenir. Narver ve Slater (1990:21), sürekli bir müşteri değeri oluşturulması için iki alternatif yöntemin takip edilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Bu yöntemlerden birincisi, müşterilere sağlanan değerlerin maliyetlerinin düşürülmesidir. İkincisi ise gelecekte gelişebilecek hukuki ve politik şartları da takip ederek, müşteri algılarını dikkate alarak uygun mal ve hizmetlerin üretilmesidir.

Değişen rekabet koşullarında ve teknolojinin de gelişmesiyle beraber, insanlar istedikleri bilgiye veya ürüne daha hızlı ulaşabilmektedir. İşletmelerin yoğun rekabet ortamında üstün performans elde edebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için müşteri yönelimli çalışmaları kaçınılmazdır (Şahin ve Aytekin, 2018: 20). Müşteri yönelimli olmak, işletmelere özgü, işletmelerin birbirinden farklı olan bir davranış biçimidir. Bu sebeple müşteri yönelimli işletmeler, faaliyet gösterdikleri pazarlarda müşteriler ile ilgili elde ettikleri bilgilere dayanarak, rakiplerinden daha iyi fikir ve ürün geliştirmeye çalışmaktadır (Zhou vd., 2005: 1050). Bu bakımdan müşteri yönelimi, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak stratejilerin geliştirilmesi (Appiah-Adu ve Singh, 1998: 386) ve uzun vadeli üstün performans elde edilmesi için müşteri değerini her şeyden öncelikli gören inançlar setidir (Deshpande vd., 1993: 27).

Gelişen teknoloji ve medyanın sunduğu imkânlar sayesinde müşteri ihtiyaçları çok çabuk değişkenlik gösterebilmektedir. Müşteri yönelimli işletmeler,

müşterilerle ilgili bilgileri sürekli toplamaya ve güncellemeye ihtiyaç duyarlar (Da Silva vd., 2002: 241). Müşteri yönelimli işletmelerin başarılı olabilmesi için bazı ilkelere ve uygulamalara sahip olması gerekmektedir. Bunlardan birincisi, işletmeler tarafından paket programlar kullanılarak müşteri istekleri karşılanmalıdır. İkincisi, müşteri ihtiyaçlarının zamanında ve yerinde karşılanmasıdır. Son olarak, ürünün üretilmesinden teslim edilene kadar olan süreçte bütünlük sağlanarak iyileştirmelerde bulunulmasıdır (Aktan, 1997: 105).

b. Rakip yönelimi

Müşteri yönelimi, müşteri değeri oluşturmada işletme stratejisinin ana elemanlarından birisidir (Han vd., 1998: 34). Ancak müşteri isteklerinin anlaşılması ve müşteri değerinin oluşturulması tek başına yeterli olmamaktadır. Rakipler, aynı müşteri ihtiyacına hizmet etmeleri anlamında, yakın ikame ürünler veya hizmetler sunan işletmelerdir. Dolayısıyla rakip yönelimi, rakiplerin faaliyetleri ile ilgili temel sağlamaktadır (Sorensen, 2009: 740). Rakip yönelimi, bir işletmenin rakiplerin mevcut ve gelecekteki stratejileri, ürün veya hizmetleri hakkında bilgi sahibi olma faaliyetleridir (Yılmaz vd., 2009: 520). Başka bir ifade ile rakip yönelimi, kısa ve uzun vadede mevcut ve gelecekteki rakiplerin yeteneklerini ve stratejilerini anlama çabasıdır. Rakip yönelimi ile müşteri yönelimi arasında bu anlamda da yakın bir ilişki söz konusudur (Narver ve Slater, 1990: 21; Slater ve Narver, 1994: 23).

Rakip yönelimli işletmeler, rakiplerini yakından takip ettiği için pazara yönelik davranışlarını hızlı ve rakiplerine göre uygun yapma fırsatı yakalayabilmektedirler (Zhou vd., 2007: 305). Rakiplerinin iş uygulamaları hakkında bilgi toplayan işletmeler, maliyet avantajı elde eğiliminde olurlar (Dev vd., 2009: 21). Ancak rakipleri sürekli takip eden işletmelerin dikkatli olması gerekmektedir. Rakiplerine çok fazla odaklanan işletmelerde miyopi (Levitt, 1975: 13) diye tabir edebileceğimiz durumun oluşmasına, müşteri ve pazardaki değişimlerin göz ardı edilmesine neden olabilir (Day ve Wensley, 1988: 2).

c. Departmanlar arası koordinasyon

İşletmeler, üstün müşteri değeri oluşturabilmesi için tüm kaynaklarını kullanması gerekmektedir. Müşteri ve rakiplerden elde edilen bilgilerin müşteri değeri için sinerjik bir etki oluşturabilmesi ancak elde edilen bilgilerin işletme departmanları arasında yayılması ve tüm departmanların uyum içinde hareket

etmesine bağlıdır. Departmanlar arası koordinasyon ile işletmenin fonksiyonel birimleri arasında uyum sağlanmaktadır. Ayrıca işletme kaynaklarının biri araya getirilmesi anlamında, departmanlar arası koordinasyon, müşteri ve rakip yönelimini birbirine bağlamaktadır (Narver Slater, 1990: 22).

Departmanlar arası koordinasyon, bir işletmedeki fonksiyonel alanların birbirinden haberdar olması, müşteri değeri oluşturmada beraber hareket etmesi ve dolayısıyla müşteri ihtiyaçlarına hızlı ve etkin cevap verilmesinde önemli bir faktördür (Kohli ve Jaworski, 1990: 3). Kısaca departmanlar arası koordinasyon, bir işletmenin bütün kaynaklarının müşteri değeri oluşturmak için entegrasyonunun sağlanmasıdır (Siguaw ve Diamantopoulos, 1995: 78). İşletmeler tarafından müşteri yönelimi ve rakip yönelimi sonucunda geliştirilecek stratejilerinin başarısı aynı zamanda departmanlar arası koordinasyonun etkin kullanılmasına bağlıdır (Mavondo, 2000: 259).

2. Girişimsel Yönelim

Genel olarak girişimciliği anlamak için ilkel toplumları, tarıma dayanan ekonomiyi, küçük el sanatına dayanan kent ekonomisini, 15. yüzyıldan itibaren Avrupa’da iktisadi düşünceleri ve nihayetinde 20. Yüzyılda kavramsal gelişimin tamamlayan girişimciliği anlamak gerekir (Aşkın vd., 2011: 56). Girişimcilik, insanlık tarihi boyunca var olmuştur. Kavram olarak girişimcilik ancak 20. Yüzyıldan itibaren iktisat teorisinde yer bulmuştur. Girişimcilik kavramının ilk defa

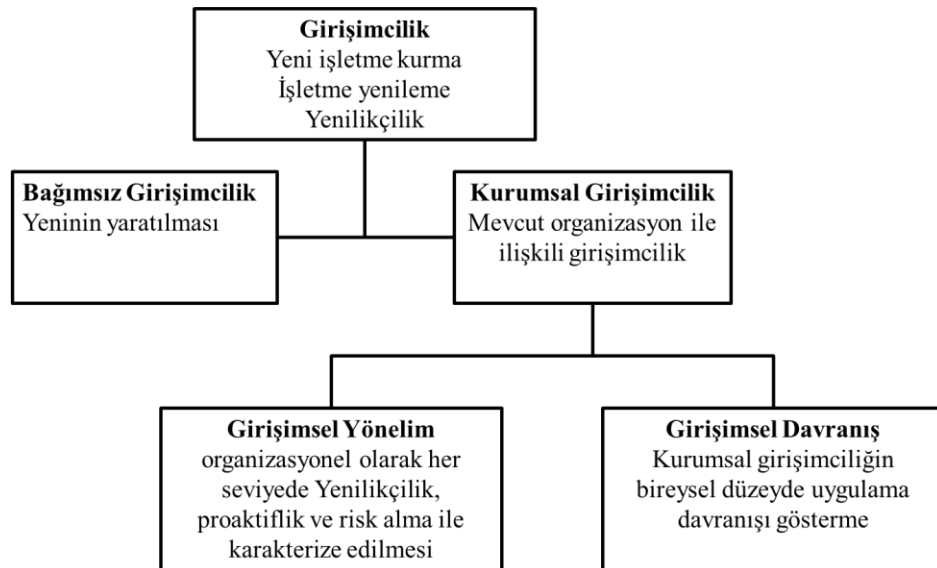
18. yüzyılda Richard Cantillon tarafından tanımlanan Fransızca “entreprende” kelimesi ile tanımlandığı, daha sonraları ise Almanca “unternehmen” kelimelerinden türetilen ve İngilizce “entrepreneursip” kavramlarının literatürde kullanılmasıyla girişimcilik tanımının geliştiği ifade edilmektedir. Girişimcilik, Adam Smith’in 1776 yılında Ulusların Zenginliği (Wealth of Nations) adlı eserinde kapitalist ve girişimciyi bağdaştırdığı tanımlama ile literatürde yer bulmaya başlamıştır (Gümüşlüoğlu ve Karaöz, 2014: 99).

Girişimcilik, uzun bir süre belirsizliklere karşı bireysel olarak alınan riskler ile ilişkilendirilmiştir (Diefenbach, 2011: 11). Richard Cantillon, 1755 yılında yaptığı çalışmalar ile girişimci kimdir ve girişici ne yapar düşüncesinden hareketle girişimciliği belirsiz durumlarda kendi kendine risk alma olarak tanımlamıştır (Hébert ve Link, 2009: 9-11). Günümüz yazınında ise Joseph Alois Schumpeter,

girişimciliğin temsilcisi olarak kabul edilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 142; Miller, 1983: 770). Schumpeter, girişimciyi yeni ürün sunan, yeni üretim metotları bulan, yeni pazarlar bulan, yeni tedarik kaynakları bulan ve organizasyonel süreçler uygulayan kişi olarak tanımlamaktadır (Schumpeter, 1939: 110-111). Girişimcilik ise ister bireysel isterse de organizasyonel anlamda olsun, işletmede yeni süreçlerin, yeni ürünlerin veya yeniliklerin bulunması çabası şeklinde de ifade edilebilir (Sharma ve Chrisman, 1999: 18).

Girişimcilik, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak ve devam ettirebilmek adına işletme faaliyetlerinin tümünün değer yaratma sürecinde kullanılmasıdır. Bu bağlamda girişimcilik yeni ürün, pazara, süreç geliştirmeye ve yeni iş alanları yaratmaya yönelik bütün işletme faaliyetleridir (Erdem, 2017: 1-3). Girişimcilik, rekabet avantajını elde tutmak için, belirsiz durumlarda fırsatları aramak ve bulmak, seçmek, yorumlamak ve yenilik yapma yeteneğidir (Taşkın ve Kahraman, 2016: 536). İşletme girişimciliği, işletmelerin varlıklarını ve üstün performans katkı sağlayan süreçlerdir (Gürkan, 2017: 406). Miller’e göre girişimcilik, işletmelerin kendilerini ve faaliyet gösterdikleri pazarı yenilikçilik ve risk alma yoluyla yenileme sürecidir. Girişimci işletmeler, proaktif davranarak geliştirdiği yenilikler ile risk üstlenir (Miller, 1983: 770-771).

şekil 26: Girişimcilik Terimleri



Kaynak: Diefenbach, 2011: 17.

Girişimcilik kavramı davranış ve yönelim olmak üzere iki boyut barındırmaktadır. Bu durum, işletmelerin ilk önce girişimci kültürel bir bakış açısına

sahip olduklarını ve daha sonra da sahip oldukları girişimcilik eğilimlerini eyleme dönüştürerek girişimcilik davranışı sergiledikleri şeklinde ifade edilebilir (Gürkan, 2017: 407). Bu ayrımı ve birbirini tamamlayan düşünce Şekil 26’da sunulmuştur. Bu durumda başarılı bir girişimcilik yapmak isteyen işletmelerin girişimsel yönelim kültürüne sahip olması gerekir. Çünkü girişimsel yönelim bir anlamda, işletmelerin kurumsal girişimlerini belirlemek ve başlatmak için kullandıkları strateji oluşturma uygulamalarını ifade eder (Dess ve Lumpkin, 2005: 147).

Mintzberg, üç tip strateji önermektedir. Bunalar, girişimsel, planlama ve uyarlamadır. Ona göre, bir işletmenin girişimci davranışı gelecek için aktif bir arayış içermektedir. Bu bağlamda girişimci işletmeler fırsatlara odaklanır (Mintzberg, 1973: 44-49). Girişimsel yönelim, bir işletmenin girişimcilik kararları ve davranışları için temel sağlayan strateji oluşturma süreçlerini ifade eder. Girişimsel yönelimin kökeni strateji oluşturma süreçlerine kadar götürülebilmektedir. Çünkü strateji oluşturma, analiz, karar verme ve işletmenin kültür, değer sistemi, misyon gibi birçok hususu içermektedir. Bu anlamda da girişimsel yönelim, girişimcilik karar ve eylemleri için bir temel sağlayan politika ve eylemleri temsil eder (Rauch vd., 2009: 763). Mintzberg gibi, Khandwalla girişimci yönetim stiline temel özelliğinin risk alma olduğunu belirterek girişimsel yönelimin özelliklerini ortaya koymuştur (Khandwalla, 1976: 51). Miller ve arkadaşları, işletmelerin girişimcilik tanımlarını yapmaları gerektiğini belirterek, benzer şekilde işletme stratejilerinde girişimciliğin önemini vurgulamışlardır (Miles vd., 1978: 549). Miller ve Friesen, işletmeler çevresel faktörlere karşı ancak proaktif davranarak, yenilik yaparak ve risk alarak karşı koyabileceğini belirtmektedirler (Miller ve Friesen, 1978: 928).

Miller (1983: 770), hızlı değişen çevresel faktörleri de göz önüne alarak, girişimci işletmelerin ürün yeniliği, riskli girişimler üstlenen ve proaktif yeniliklerin işletmeler tarafından tanımlanması ve kavramsallaştırılması gerektiğini belirterek girişimsel yönelimin temelini atmıştır. Lumpkin and Dess’e (1996: 136-137) göre girişimsel yönelim, yeni pazarlara eski veya yeni ürünler ile girişi başlatmaktır. Girişimsel yönelim yeni girişlerin, süreç, uygulamalar ve karar verme süreçlerini ifade eder. Dolayısıyla girişimsel yönelim stratejik seçim bakış açısını temsil eder. İşletmeler, yeni giriş fırsatlarını özerk davranma eğilimi, yenilik yapma ve risk alma istekliliği ve rakiplere karşı agresif ve pazar fırsatlarına göre proaktif olma eğilimi gibi anahtar faktörleri değerlendirerek elde edebilirler.

Covin ve Slevin, Schumpeter'in düşüncelerinden hareketle davranışsal girişimcilik modeli geliştirmişlerdir. Araştırmacılar yaptıkları çalışmada; işletmelerin girişimciliği, girişimci duruş olarak adlandırılmıştır. Girişimci duruşa sahip işletmeler ise proaktif, yenilikçi ve risk alan işletmelerdir. İşletmelerin girişimci duruşları ile dış değişkenler, stratejik değişkenler, içsel değişkenler ve işletme performansı arasında etkileşim vardır (Covin ve Slevin, 1991: 7-11). Guth ve Ginsberg, girişimsel yönelim modelini stratejik yönetim bakış açısı ile tanımlamışlardır. Bu modele göre, işletmeler iki tür girişimcilikle karşı karşıyadırlar. Birincisi, işletme içi girişimcilik olarak adlandırdıkları, mevcut işletme içinde yeni işlerin doğuşudur. İkincisi ise işletmenin temel fikirlerinin değişmesi sonucu oluşan stratejik yenilenmedir. İşletme girişimciliği çevre, stratejik liderler, işletme idaresinden etkilenmektedir. İşletme girişimciliği ile işletme performansında da karşılıklı etkileşim söz konusudur (Guth ve Ginsberg, 1990: 7).

Zahra, Covin ve Slevin tarafından geliştirilen modeli özel bir tanım yapılmamasından dolayı eleştirmiştir. Araştırmacıların modelini geliştirerek işletme içindeki girişimcilik faaliyetleri yoğunluğu, formel yapısı, türü ve süresini işletmenin girişimsel davranışlarına dahil ederek yeni model önerisinde bulunmuştur. Ayrıca cömertlik dışsal çevrenin bir boyutu olarak eklenmiştir. Araştırmacı tarafından bunlara ilave olarak uluslararası girişimcilik faaliyetlerinin önemi vurgulanarak üzerinde durulmuştur (Zahra vd., 1993: 13). Lumpkin ve Dess, girişimsel yönelim ile işletme performansı arasında etkileşim olan kavramsal bir model önermiştir. Davranışsal bir model önerisi olan bu yaklaşımda girişimsel yönelim özerk otonomi, proaktiflik, yenilikçilik ve rekabetçi agresiflik olmak üzere beş alt boyut üzerinden oluşturulmuştur. Girişimsel yönelim ile işletme performansı arasındaki ilişki çevresel faktörler ve işletmeye ait faktörler tarafından etkilenmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 152).

Antoncic ve Hisrich tarafından geliştirilen bir diğer modelde ise yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarına ilave olarak “yeni iş girişi” boyutu ilave edilerek girişimsel yönelim dört boyutta ele alınmıştır (Özer vd., 2017: 29). Antoncic ve Hisrich, geliştirdikleri modelde çevresel faktörleri ve işletmeye ait özellikleri girişimsel yönelimi etkileyen bağımsız değişkenler olarak ele almışlardır. Girişimsel yönelim ile işletme performansı arasında ise tek yönlü bir etkileşim kurulmuştur. (Antoncic ve Hisrich, 2001: 505). Yazın alanında girişimsel yönelimler ile ilgili

yapılan araştırmaların çoğunda kavramsallaştırmaya dayalı ölçümler kullanılmıştır. Miller tarafından yapılan sınıflandırma en belirgin biçimde Covin ve Slevin ve Lumpkin ve Dess tarafından detaylandırılmıştır (Zahra vd., 1999: 51).

Girişimsel yönelim, ilk başlarda davranışsal açıdan yöneticiler ile işletme sahiplerinin davranışsal anlamda farklılıklarını ortaya koymak için ortaya çıkmıştır. Ancak daha sonraları stratejik yönetimin alt yapısının oluşturmasıyla beraber, girişimsel yönelim stratejik yönetimin ortak paydası olma yönünde gelişme göstererek rekabet koşullarını işletme lehine değiştirmek ve işletmelerin stratejik amaçlarını gerçekteştirmek ile ilgili işletmeye ait bütün yönetsel yetenekleri odaklayan bir olgu haline gelmiştir (Hamşıoğlu, 2017: 377). Girişimsel yönelimin gelişim aşamaları Şekil 27’de sunulmuştur. Bu bağlamda girişimsel yönelim, *“işletmelerin var olan ürün ve hizmetlerle yeni pazarlara girilmesi ile sonuçlanacak olan girişimci bir davranışta bulunabilmek için kullanılan yöntem, uygulama ve karar alma biçimleri gibi süreçlerin nasıl gerçekteştirileceği ile başka bir deyişle girişimciliğin ele alınma biçimi ile ilgilidir”* diyebiliriz (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 51).

Girişimsel yönelim, Schumpeter’den itibaren çok boyutlu bir yapı göstermiştir. Miller ve Friesen (1982) ve Miller (1983) yaptığı çalışmalarda proaktiflik, yenilikçilik ve risk alma olmak üzere üç boyutlu olarak ele almışlardır. Lumkin ve Dess (1996) ise girişimsel yönelimi, özerklik ve rekabetçi agresiflik boyutları ile beraber beş boyutta ele almışlardır. Antoncic ve Hisrich (2001) de girişimsel yönelimi Miller (1983) tarafından oluşturulan boyutları baz alarak incelemişler ve yeni iş girişimi boyutunu geliştirdikleri modele ekleyerek, girişimsel yönelimi dört boyut olarak kavramsallaştırmışlardır. Bu çalışmada girişimsel yönelim, Miller (1983) tarafından ortaya konulan ve daha sonra Covin ve Slevin (1989;1991) tarafından uygulanan proaktiflik yönelimi, yenilikçilik yönelimi ve risk alma yönelimi boyutları ile incelenmiştir.

Şekil 27: Girişimsel Yönelim Teorisinin Gelişim Aşamaları



Kaynak : Boehm, 2008: 17.

a. Proaktiflik yönelimi

Girişimcilik araştırmalarının ilk çalışmalarından beri proaktiflik yönelimi, girişimcilik sürecinin ve girişimsel yönelimin kilit bir boyutu olarak görülmüştür. Proaktiflik, işletmelerin pazar fırsatlarından yararlanmak ve üstün performans elde etmek için en iyi strateji olarak ilk hamle avantajlarına yol açar (Boehm, 2008: 75). Proaktif davranış, işletmelerin mevcut ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi ya da yaratılması için ilk hareketi ifade eder (Sezgin, 2019: 260). Öncü olmayı ifade eden proaktiflik, ön görme ve rakiplerden önce harekete geçme eğilimi olarak girişimsel yönelimin önemli bir boyutudur (Lumpkin ve Dess, 1996: 152; Özer vd., 2017: 30).

Geleceği görme ve ona göre hareket etmeyi amaçlayan süreçleri ifade eden proaktiflik yönelimi (Venkatraman, 1989: 949), müşterilerin tatmin edilmesinde rakiplerin ilerisinde olarak ihtiyaçlara cevap verebilen, yeni pazar ve fırsatlar arayan davranıştır (Anderson vd., 2015: 1581; Lumpkin ve Dess, 1996: 147; Wiklund ve Shepherd, 2005: 75). Dolayısıyla işletmelerin proaktifliği, işletmelerin hedeflerine ulaşmada temel bir rol oynar.

Proaktiflik yönelimi, diğer iki alt bileşen ile etkileşim halindedir ve bir anlamda katalizör, hızlandırıcı görevi görür (Cagle ve Özen, 2019: 883-884). Sonuç olarak proaktiflik, işletmelerin her türlü yenilikle pazarda ilk olmasını ve sürdürülebilir rekabet avantajını devam ettirmede büyük fırsatlar sağlar (Covin ve Wales, 2019: 5; Miller, 1983: 771; Wales vd., 2019: 98-99;)

b. Yenilikçilik yönelimi

Yenilikçilik yönelimi, yeni hizmetler, yeni organizasyon biçimleri ve süreç iyileştirmeleri dâhil olmak üzere problemlere ve ihtiyaçlara yaratıcı, alışılmadık veya

yeni çözümler arayışı anlamına gelir (Currie vd., 2008: 989). Yenilikçilik yönelimi, bir işletmenin yeni ürünler, hizmetler veya teknolojik süreçlerle sonuçlanabilecek yeni fikirlere, yeniliklere, deneylere ve yaratıcı süreçlere katılma veya bunları destekleme eğilimidir. Dolayısıyla, yenilikçilik yönelimi, mevcudun ötesine geçmeyi ifade eden arzuyu ifade eder (Lumpkin ve Dess, 1996: 142).

Yenilikçilik yönelimi, işletme için yeni fırsatlara odaklanırken aynı zamanda işletme içi sorunlara yeni çözümler üretmek için yeni süreçlere ve yeni aktiviteler üretme eğilimindedir. Yenilikçilik yönelimi bir anlamda da işletmenin faaliyetleri üzerinde denetimler sağlayarak, işlerin iyileştirilmiş yöntemlerle yapılıp yapılmadığı konusunda yöneticilere destek sağlar. Bu anlamda yenilikçilik yönelimi, işletme içinde yeni fikirleri, yeni süreçleri ve yeni ürünleri tespit edebilme yeteneği olduğu söylenebilir (Yajid vd., 2018: 272). Yenilikçilik yönelimi, pazarı izleyerek ortaya çıkan ihtiyaçların yenilikçi çözümlerle değer üretilmesini sağlar. Bunu sonucunda da işletme kaynaklarının daha verimli kullanılmasına aracılık ederek yeni düzenlemeler sağlar (Yener ve Salur, 2017: 1341). Son olarak yenilikçilik yönelimi, teknolojik liderlik ve AR-GE faaliyetlerini destekleyerek işletmelerin yenilenme ve yeni mekanizmaların geliştirilmesinde katkıda bulunur (Kastan ve Marsap, 2018: 36; Talebi vd., 2015: 191).

c. Risk alma yönelimi

Girişimsel yönelim içinde risk alma yönelimi alt boyutu diğerlerine göre daha karmaşıktır. Çünkü risk alma yönelimi hem işletme içi hem de işletme dışı faktörler ile ilgilidir. Tanım olarak da girişimcilik faaliyetleri belirsizlik içerir ve dolayısıyla darisk alma yönelimi girişimcilik olgusunun temel yönüdür denilebilir (McMullen ve Shepherd, 2014: 134-135). Lumpkin ve Dess'e (1996: 152) göre risk alma, bir işletmenin bir fırsatı elde edip etmeyeceğini veya sonuçlarını tam olarak belirginleştiremediği durumlarda bile ortaya çıkan fırsatları elde etme eğilimidir. Bu nedenle girişimci işletmeler, daha yüksek seviyelerde dış ve iç belirsizliği tolere etme eğilimindedir (Wang, 2008: 641).

İşletmelerin risk alması, bilinmeyene girmeleri varlıklarının nispeten büyük bir bölümünü taahhüt etme ve yoğun bir borçlanma getirmektedir. Bazı teşebbüsler, muhtemel sonuçlar hakkında belirli bir bilgi olmadan kararlar alırken ve eyleme geçerken, ileriye dönük girişim sürecinde önemli kaynak taahhütlerinde bulunmayı

da içerebilir (Wang ve Yen, 2012: 1037). İşletmeler girişimci davranarak üstün performans elde etme gayretini olurken bazı riskleri de üstlenirler. Baird ve Thomas'ın tipolojisine göre, işletmeler için üç farklı risk türü vardır. Bunlar; bilinmeyene girme, varlıkların nispeten büyük bir kısmını taahhüt etmek ve ağır borçlanmadır (Baird ve Thomas, 1985: 231-232). Ancak girişimci işletmeler, yüksek riskli, cesur ve saldırgan hareketler yapma eğiliminde olurlar (Zahra, 2018: 219-221).

3. Öğrenme Yönelimi

Öğrenme, insan davranışlarında ve yeteneklerinde meydana gelen bir değişim sürecinin insan davranışlarının performansına yansımasıdır (Shachak vd., 2005: 200). Bu tanımdan hareketle; işletmeler ürettikleri bilgiler neticesinde organizasyonel performansı ve müşteri değerindeki performansı artar. İşletmeler açısından bilginin üretilmesi kullanılması sadece AR-GE veya pazarlama departmanlarının alanı içine girmez. İşletmeler için bilgi üretilmesi ve bunun sonucunda öğrenme, stratejik planlamanın bir sorunu ve görevidir (Nonaka, 2009: 177). Dolayısıyla işletmeler için organizasyonel öğrenme, çalışan davranışlarında kalıcı değişiklikler sağlamalıdır (Argyris, 1977: 115-120). Öğrenme çeşitli düzeylerde olabilmektedir. Genel kabul görmüş öğrenme düzeyleri; bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme ve organizasyon düzeyinde öğrenmedir. Son zamanlarda yazına giren diğer bir öğrenme şekli de global/küresel öğrenmedir (Esen vd., 2017: 447).

Organizasyonel öğrenme, bireysel ve takım halinde kazanılan öğrenmenin, bireyler tarafından işletme sorunlarının daha iyi algılanması ve başarılı bir şekilde giderilmesi suretiyle, işletmenin yapısal unsurlarında ve çıktılarında farklılığın meydana gelmesidir. Organizasyonel öğrenme, işletmelerin, yoğun rekabet ortamında performansı arttırmak ve rekabet edebilmek için kasıtlı bir faaliyeti olarak da değerlendirilebilir (Kendir, vd., 2019: 885). Organizasyonel öğrenme, işletmeleri amaçlarına ulaşmasını sağlayan, işletme çalışanları tarafından paylaşılan ve öğrenme sonucunda işletmenin sistem, yapı ve kültüründe meydana gelen değişimlerdir (Snyder ve Cummings, 1998: 877). Organizasyonel öğrenme, değişen rekabet şartlarında sürdürülebilir rekabetin yaratılmasında ve devam ettirilmesinde önemli bir işletme kaynağıdır (Baker ve Sinkula, 1999: 411; Tan, 2015: 194; Ussahawanitchakit, 2008: 1-2).

Bir süreç olan organizasyonel öğrenme bilginin edinimi, paylaşılması, yorumlanması ve saklanarak organizasyonel hafıza oluşturulması suretiyle kullanılmasıdır (Huber, 1991: 90). Öğrenme yönelimi, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını arttırmak için bilgiyi yaratma ve kullanma faaliyetlerini ifade eder. İşletmeler tarafından üretilen bilgiler genel olarak müşteri ihtiyaçlarının tatmin edilesi için; müşteri ihtiyaçlarının, pazar ile ilgili meydana gelen değişikliklerin ve rakip faaliyetleri hakkında bilgi edinilmesi, işletme içinde paylaşılması ve rakiplerinden dahi iyi müşteri değeri oluşturmak için yeni teknolojilerin geliştirilmesidir (Calantone vd., 2002: 517). Öğrenme yönelimi ne tür bilgilerin toplandığını, nasıl yorumlandığını, değerlendirildiğini ve nasıl paylaşıldığını etkiler (Sinkula vd., 1997: 309).

Öğrenme yönelimi, pazar yönelimi çerçevesinde müşteri ve rakip bilgilerinin toplanması, işletme içinde yayılması (Slater ve Narver, 2000: 69) ve gerekli tepkilerin verilmesi (Jaworski ve Kohli, 1993: 54) ile yakından ilgilidir. Bu bağlamda da öğrenme yönelimi, sürdürülebilir rekabet avantajını devam ettirme ve üstün performansın elde edilmesinde; işletmelerin yenilikçiliğine, ürün ve süreçlerin gelişimine bilgi sağlamaktadır. Ayrıca sağlanan bilgiyi takip ederek bilginin işletme içinde kullanılabilir hale getirilmesi, davranış boyutuna dökülmesi ve bilgi entegrasyonunu takip ederek en büyük katkıyı sağlamaktadır (Huang ve Wang, 2011: 565). Bu bakımdan da performans ve sürdürülebilir rekabet ekseninde öğrenme yenilik bir işletmede stratejik yeteneğini ifade eder (Top vd., 2012: 476).

Hult ve diğer araştırmacılar (2002: 378), organizasyonel öğrenmenin, oraganizasyonel öğrenme süreci ve yapısının bir parçası olduğunu belirtmektedirler. Bu anlamda da öğrenme yönelimi bir süreç olduğu gibi aynı zamanda da bir yapı olarak kendini arz etmektedir. Bu bakımdan, öğrenme yönelimi, işletme içinde ve dışında bilgi üretilmesi, edinilmesi ve bilginin transfer edilmesi bakımından davranışları etkileme yeteneğine sahiptir (Hult vd., 2002: 378). Öğrenme yönelimi, bilginin yaratılması ve işletme içinde kullanılabilir getirlmesi bakımından değerler bütünüdür denilebilir. Öğrenme yönelimi, bilginin oluşturulmasını, edinilmesini ve öğrenilip öğrenilmediğini takip ederek, işletmelerin gelişmesini teşvik etmesi bakımından organizasyon kültürü yaratır (Adıgüzel, 2018: 410). Dolayısıyla öğrenme yönelimi, işletmelerin merkezinde yer alan ve bilginin oluşturulması ve kullanılmasını etkileyen organizasyon kültürüdür. Bu kültürü iyi kullanabilen

işletmeler zaman içinde çevrelerinde olup biteni anlamaya başlayacaklardır (Sinkula vd., 1997: 309). İşletmeler sürdürülebilir rekabet avantajını devam ettirebilmeleri için bilginin yönetilmesi ve paylaşılması bakımından en önemli kaynaklardan biridir (Abughazi ve Şener, 2018: 2). Bu bakımdan öğrenme, işletmelerde davranış değişikliğini kolaylaştıran en önemli etkenlerdendir. Aynı zamanda organizasyonel öğrenmenin işletmelerin büyüme, kârlılık veya pazar payını arttırma gibi üstün performans kriterleri üzerinde etkili olduğu söylenebilir (Slater ve Narver, 1995: 66).

Öğrenme yönelimi, bir işletmenin bilgiyi yaratma, kullanma eğilimini ve proaktif öğrenmenin gerçekleşme derecesini etkileyen bir dizi organizasyonel değerler sistemidir (Fang vd., 2014: 174). Organizasyonel öğrenmenin sürekli bir süreç olduğunu söyleyebiliriz. İşletmelerin öğrenme yönelimli olabilmesi için hangi yöntemlerle gerçekleştireceğine dair bir ölçütün olmadığını söylenebilir. Aşağıda organizasyonel öğrenme yöneliminin gerçekleşmesi için bazı yaklaşım sunulmuştur. Bu çalışmada Sinkula ve arkadaşları (1997) tarafından sunulan, **öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik** yaklaşımı kullanılmıştır. İşletmelerin öğrenen organizasyon olabilmesi için bazı yaklaşımlar:

- ✓ **Calantone ve arkadaşlarına (2002: 516)** göre, işletmelerin öğrenme yönelimli özellikler kazanmasında *öğrenmeye olan kararlılık, paylaşılmış vizyon, açık fikirlilik ve işletme içi bilgi paylaşımı* hususları önem kazanmaktadır
- ✓ **Garvin (1998: 4)**, öğrenen organizasyon olmak için işletmelerin beş alanda kendilerini geliştirmeleri gerektiğini belirtmektedir. Bunlar; *sistemik problem çözme, yeni yaklaşımlar deneme, geçmiş deneyimlerden ders alma, başkalarının deneyimlerinden yararlanma ve bilgi aktarımıdır*.
- ✓ **Goh ve Richards (1997: 57--578)**, öğrenme için gerekli koşulları; *amaç ve misyonun netliği, liderlik taahhüdü ve yetkilendirme, deney ve ödüller, bilgi aktarımı ve takım çalışması ve grup problem çözme* olmak üzere beş madde halinde sıralamışlardır.
- ✓ **Jerez-Gómez ve arkadaşları (2005: 282)**, yaptıkları çalışmada işletmelerin öğrenme yönelimli olabilmeleri için; *öğrenme taahhüdü, sistemler bakış açısı, açıklık ve deneyim ve bilgi aktarımı* olmak üzere dört alt boyut belirlemişlerdir.
- ✓ **Lee ve Tsai'e (2005: 533)** göre, *işletmelerin öğrenme yönelimi kazanması için "sistemik düşünme ve takım öğrenmesinin işletme kültürüne yerleşmiş olması* gerekmektedir.
- ✓ **Leonard-Barton'a (2000: 93-94)** göre öğrenme, şimdiki ve geleceğe operasyonlar için hem işletme içinde hem de işletme dışında bilginin yaratılmasıdır. Öğrenme laboratuvarı olarak nitelendirdikleri öğrenme

döngüsü dört ana maddeden oluşmaktadır. Bunlar: *bağımsız problem çözme, dahili bilgiyi entegre etmek, sürekli deneme ve dış bilgiyi entegre etmektir.*

- ✓ **McGill ve Slocum (1993: 11-115)**, işletmelerin organizasyonel öğrenme yeteneğine sahip olabilmesi için; *açıklık, sistemik düşünme, kişisel etkinlik, yaratıcılık ve empati*'den oluşan beş uygulamanın işletmeler tarafından uygulanması gerektiğini belirtmektedirler.
- ✓ **Nevis ve arkadaşları (2009: 8-9)**, işletmelerin öğrenme eğilimli olabilmeleri için on adet öğrenmeyi kolaylaştırıcı faktör belirlemişlerdir. Bunlar: *tarama zorunluluğu, performans açığı, ölçüm endişesi, deneysel zihniyet, açıklık iklimi, sürekli eğitim, operasyonel çeşitlilik, birden çok savunucu, ilgili liderlik ve sistemler perspektifi*'dir.
- ✓ **Senge (1991)** tarafından oluşturulan ve *sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılmış vizyon, takım halinde öğrenme*'de oluşan beş yaklaşımdır (Crandall vd., 2010: 180; Thiptanamanee & Ussahawanitchakit, 2016: 213).
- ✓ **Sinkula ve arkadaşlarına (1997: 309-311)** göre, işletmelerin öğrenme yönelimi yeteneği ve kültürüne sahip olabilmesi için; *öğrenmeye olan bağlılık, paylaşılmış vizyon ve açık fikirlilik* konusunda kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.
- ✓ **Ulrich ve arkadaşları (1993: 61-65)** işletmelerde öğrenme yeteneğinin sağlanması için öğrenme ile ilgili bazı eylemlerin yönetilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Öğrenme ile ilgili eylemler; *öğrenmeye bağlılığın tesis edilmesi, etkili fikir üretilmesi için çalışılması (sürekli iyileştirme, yetkinlik edinimi, deney yapma, sınır kapsamı) ve fikirleri genelleştirmek için çalışılması (Paylaşılan zihniyet, Değişim kapasitesi ve Liderlik)* şeklinde olmak üzere üç öğrenme ile ilgili üç ana çalışma alanı belirlemişlerdir.
- ✓ **Wang'a (2008:550)** göre ise girişimci işletmelerin üstün performans elde edebilmeleri için; öğrenmeyi, Sinkula vd. (1997) tarafından geliştirilen *öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik* yaklaşımını kavramsallaştırmaları gerektiğini belirtmektedir.

a. Öğrenmeye bağlılık

Öğrenmeye bağlılık, bir işletmenin öğrenmeye değer verme ve öğrenmeye teşvik etme derecesini ifade eder (Thiptanamanee ve Ussahawanitchakit, 2016: 213). Öğrenmeye bağlılık, bir işletmenin merkezinde yer alan bir işletme değeri ve kültürüdür. İşletmelerin hayatta kalabilmeleri için önemli bir faktördür. İşletmelerin öğrenme derecesi, işletmelerin öğrenmeye olan konsantrasyonuna bağlıdır. Öğrenme seviyelerini yükselten işletmeler, zamanla faaliyet gösterdikleri pazarı ve çevresel faktörleri anlama kabiliyetlerini daha fazla geliştirirler. Aynı zamanda, öğrenme kabiliyeti olan işletmeler faaliyetlerini sebep sonuç ilişkisi içinde değerlendirme kültürüne sahip olurlar (Sinkula vd., 1997: 309). Öğrenmeye bağlılık, uzun bir

süreçtir. İşletmelerin yaşam boyu sürecinde devam etmesi gereken bir olgudur. Bir anlamda da işletmelerin yaşamlarının öğrenmeye bağlılıktan geçtiğini söyleyebiliriz.

Öğrenmeye bağlılık, bir işletmenin öğrenme kültürünü yükseltme verdiği değeri belirtir (Keskin, 2006: 404). Calantone ve arkadaşları ise öğrenmeye bağlılığı işletmelerin uzun dönem stratejik yönelimler ile ilişkilendirmişlerdir. Çalışanların öğrenme konusundaki isteklerini işletmelerin öğrenmeye verdiği önem belirler. Öğrenmeye önem veren işletmelerin çalışanları da öğrenme konusunda istekli olurlar (Calantone vd., 2002: 516).

b. Paylaşılan vizyon

Paylaşılan vizyon, öğrenmeye bağlılık ve açık fikirlilikten alt boyutlarından farklılık arz eder. Öğrenmeye bağlılık ve açık fikirlilik öğrenme yoğunluğu ile ilgilidir. Paylaşılan vizyon ise öğrenmenin yönünü açık eder. İşletmelerin gelecekte ne olmak istediklerini açıklarken çalışanlara öğrenme yönünü de belirtmiş olur. Daha geniş bir ifade ile amaçlar, değerler ve misyon, organizasyon içerisinde paylaşılması çalışanlara amaç ve yön duygusu kazandırır (Sinkula vd., 1997: 309). İşletme amaç ve hedeflerinin paylaşılması, organizasyon kültürünün yaratılmasında önemli rol oynar. Paylaşılan vizyon, organizasyonel öğrenmenin ayrılmaz bir parçasıdır. Paylaşılan bir vizyona sahip bir işletmelerin, amaç ve hedefler doğrultusunda mevcut bilgi birikimi ile çoklu bakış açılarını ilişkilendirme olasılığı daha yüksektir. Bu nedenle, paylaşılan vizyon uyarlanabilir öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Paylaşılan vizyon, amaç ve yön duygusu sağlayarak, sistemi bir arada tutar ve entegrasyon sağlar (Wang, 2008:550).

c. Açık fikirlilik

Organizasyonel öğrenme, organizasyonel ile organizasyonel bilgi arasındaki bilinçli veya bilinçsiz süreçlerden bilgi edinme, bilgiye ulaşma ve bilgi edinme yoluyla kendi faktörlerini oluşturan, ayrıca hataları tespit etme ve düzeltme aracılığıyla da bilgiyi organizasyonel hafıza yardımıyla değerlendirme süreci olarak bir işletme yeteneğidir (Çömlek vd., 2012: 368). Öğrenen organizasyonlar, çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi işletmenin kapasitesini ve başarısını artırmaya yönelik bir yatırım olarak gören ve dolayısıyla öğrenmeye ve geliştirmeye olanak sağlayan bir ortam yaratırlar. Öğrenen organizasyonlar, yeni fikirlere olanak tanıyan ve öğrenmeyi teşvik eden bir çalışma

kültürü teşvik ederler. (Arslantaş, 2005: 105). Açıklığa yatkinlık, yeni bakış açılarını ortaya çıkarır ve bireysel bilginin sürekli yenilenmesine ve iyileştirilmesine olanak tanıyarak işletmelerin yenilikçi fikirler çerçevesinde gelişmesini sağlar (Jerez-Gómez vd., 2005: 283).

Açık fikirlilik, bir işletmenin uzun süreli uygulamaları, inançları ve varsayımları ile ilgili proaktif bir şekilde nasıl sorguladığına dair olarak “öğrenmeme”yi sorgulayan bir kavramdır denilebilir. Bu bağlamda öğrenmeme işletmelerin organizasyonel olarak merkezinde yer almaktadır. Açık fikirlilik ise bir işletmenin zihinsel modelini etkileyen, eski bakış açılarını ve sistemleri öğrenmemesine yardımcı olan organizasyonel bir değerdir. Dolayısıyla, açık fikirlilik, bireyleri “kutunun dışında” düşünmeye teşvik eder. Öğrenmeye bağlılık ve açık fikirlilik, bir işletmenin öğrenme yoğunluğunu ve öğrenme kapasitesini artırır (Gerschewski vd., 2018: 14; Sinkula vd., 1997:309 ; Baker ve Sinkula, 1999: 413-414; Chen vd., 2017: 11-13;).

Açık fikirlilik, işletmelerin öğrenme konusunda bir sorgulama ve yeni bilgiyi bulma aracı olarak görülebilir. Evvela, işletmelerin uzun süreli rutinleri, varsayımları, inançları ve geçmiş dersleri proaktif bir şekilde sorgulama ve değişen ortamlara uyum sağlama isteğini göstermektedir. İkinci olarak, açık fikirli işletmeler geçmişten ders almaya, değişen ortamlarda geçmiş bilgilerini sorgulamaya isteklidirler (An vd., 2018: 6-7). Açık fikirlilik, operasyonel rutinleri eleştirel olarak değerlendirme ve yeni fikirleri kabul etme istekliliği anlamına gelmektedir. Açık fikirli çalışanlar, yeni iş uygulamaları ve çevreden kaynaklanan değişiklikleri ve zorlukları daha iyi anlayabilirler (Yuan vd., 2018: 37). Sonuç olarak açık fikirlilik, işletmelerde değişikliğin nasıl meydana geldiği ve mevcut ve uzun süreli varsayımların sorgulanması ile ilgilidir diyebiliriz. Bu bağlamda da açık fikirlilik, işletmelerde katı davranış kalıplarını oluşmasını engeller, işletmelerin esnek olmaya odaklanmasını sağlar ve yeni fikirler için öğrendiklerini unutma sürecini vurgulamaktadır (Chaveerug ve Ussahawanitchakit, 2008: 93).

4. Teknoloji Yönelimi

Teknoloji, işletmelerin rekabet üstünlüğünü devam ettirmek ve müşteri değeri oluşturmak için, girdileri çıktıya dönüştürmek amacıyla kullandığı temel araçtır (Khandwalla, 1974: 74). Müşteri değeri oluşturmak için kullanılan teknoloji, sadece

Üretim alanında değil, müşteri değeri oluşturmaya yönelik işletmenin kullanılan bütün alanları için geçerlidir. Bu bakımdan yönelimi, işletmelerin temel teknolojiler sahip olması ve yeni teknolojileri yeni ürünlerde kullanma kabiliyetidir (Gatignon ve Xuereb, 1997: 78). Başka bir ifade ile teknoloji yönelimi, işletmelerin yeni teknolojiler geliştirme ve yeni fikirler üretme konusundaki proaktifliğini ve yeni ürün geliştirmede sofistike teknolojileri kullanma eğilimi ve başarısıdır (Li, 2005: 432).

Teknoloji yönelimi, işletmelerin AR-GE gibi önemli yatırımı, ürün yeniliklerinde sofistike teknolojilerin kullanılması ve yeni teknolojilerin hızlı entegrasyonu vb. faaliyetleri içerir (Slater vd., 2007: 6) Yenilikçi işletmeler, AR-GE odaklı olurlar. Bu arz işletmeler, hem yeni teknoloji edinmede proaktifler hem de yeni ürünlerin üretilmesinde sofistike teknoloji kullanırlar. Bu bakımdan teknoloji yönelimli bir işletme, önemli bir teknolojik alt yapıya sahip olma ve yeni ürünlerin geliştirilmesinde kullanma yeteneği ve iradesine sahip bir işletme olarak tanımlanabilir (Gatignon ve Xuereb, 1997: 82-83)

Hamel ve arkadaşları (1989: 81-83), yöneticilerin görevinin müşteri tatmininde karşı konulamaz, müşterinin daha ihtiyaç duyduğunun daha iyisini hayal bile edemediği ürünler sunan organizasyonlar yaratmak olduğunu belirtmektedirler. Bu anlamda da kurumsal anlamda üretim becerileri ve kurumsal çaptaki teknolojilerin birleştirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Hızla değişen çevresel koşullara karşı yeni teknolojilerin entegre edilmesi en önemli yetenek olarak belirtilmiştir. Teknoloji entegrasyonunu başarabilen işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajını elinde tutar. İşletmeler teknolojik entegrasyonu iyi kullanarak temel yetkinliklerini geliştirmelidir. Teknoloji yönelimi stratejilerin başarılmasında temel yetkinlik ve bir işletme yeteneğidir. Bu bağlamda da Walsh ve Linton, işletmelerin stratejilerini uygulayabilmesi için yönetimsel yeteneklerin yanında işletmelerin iyi bir teknolojik alt yapıya, dolayısıyla, yönetimsel olarak teknolojik yönelimin olması gerektiğini belirtmektedirler (Walsh ve Linton, 2002: 71-73).

İşletmelerde teknoloji kabiliyetinin artırılması çabası, hem işletmenin sahip olduğu yeni teknolojiler bakımından hem de müşteri değeri oluşturmada büyük etkileri vardır (Renko vd., 2009: 334-336). İşletmelerin teknik yeterliliği yaklaşımı, yeni süreçler, ürünler ve hizmetler geliştirmede önemli bir faktördür. İşletmelerin yenilikçi tavrını ve yeniliğe olan bağlılığını yansıtır. Ayrıca teknoloji yönelimi, işletmelerin rekabet avantajını elde etmesinde belirleyici faktördür. Dolayısıyla

teknoloji yönelimi, rekabet avantajının sürdürülmesinde ve üstün performans elde edilmesinde önemli bir işletme kaynağıdır (Al-Ansari vd., 2013: 3). Teknoloji yönelimli işletmeler, yeni ürün, yeni üretim süreçleri ve ileri teknoloji kullanma konusunda odaklı olurlar. Bu tarz teknoloji yönelimli işletmelerin girişimcilik kabiliyeti de yüksek olur (Chen vd., 2014: 4). Teknoloji yönelimi, burada yapı bakımından önemli bir işletme seviyesi olarak düşünülebilir (Li, 2005: 429).

C. YENİLİKÇİLİK

1. Yenilikçilik

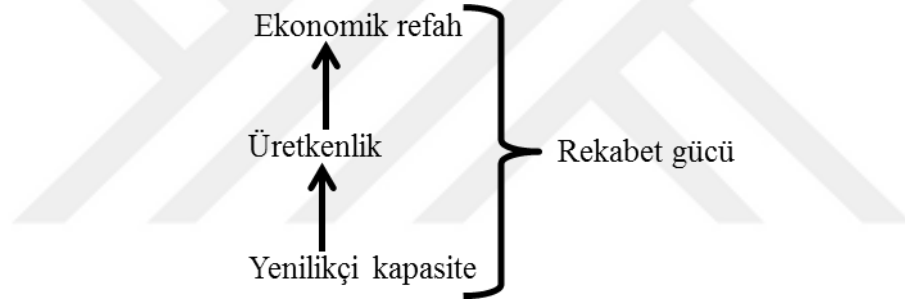
Yenilikçiliği ilk tanımlayan Schumpeter'e (1934) göre yenilik, işletmelerin müşteri değeri yaratmak için yeni ürünler ile hizmetler, iş süreçleri veya pazarlarla ilgili yeni alternatifler yaratması ve bu alternatifleri uygulama başarısıdır (Ayar ve Erdil, 2018: 47). Oslo kılavuzuna göre ise yenilik, yeni ve önemli ölçüde değiştirilmiş ürün veya hizmetin, sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin ya da iş uygulamalarının işletme organizasyonunda uygulanarak müşteri değeri yaratılmasıdır (OECD; Eurostat, 2005: 49). Damanpour ve Evan'e (1984: 393) göre ise yenilik, işletmelerin çevresel koşullar ve değişen müşteri ihtiyaçları karşısında teknolojik, teknik ve idari değişiklikleri işletmelerin kurumsal yapılarına entegre etmesidir. İşletmeler ancak yeni fikirleri benimseyerek üstün performans elde edebilirler. Yenilik, işletmelerde mikro düzeyde bilimsel ve teknolojik ilerlemenin tezahürü olarak ifade edilebilir. Yenilik birçok faktörlerden etkilenir. İşletmelerde yeniliğin bilimsel ve teknik potansiyelden, üretim ve teknik temele sahip olup olmamaktan, işletmelerin sahip olduğu kaynak çeşitliliğinden, büyük çaplı yatırımlardan ve yönetim şekinden etkilendiği ifade edilmektedir (Feigenblatt ve Kerim, 2019: 298).

İşletmeler dinamik ve yoğun rekabet ortamında değişim (change), karmaşıklık (complexity), müşteri talepleri (customer demands), rekabet baskısı (competitive pressure), maliyet etkileri (cost impacts) ve kısıtlamalar (constraints) olarak adlandırılan problemlerle karşı karşıyadırlar. İşletmeler bu problemlere çözüm üreterek rekabet avantajı yakalayabilirler. Dinamik çevrenin değişen bu doğası gereği işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmeleri için yenilikçilik stratejilerini kullanmaları gerekmektedir (Sayin ve Yildiz, 2019: 576). Schumpeter'in (1934) ortaya koyduğu yenilik olan yaratıcı yıkım etkili rekabet alanlarından bir tanesidir. Yenilikçilik stratejileri şu şekilde tanımlanabilir: işletmeler tarafından

yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması ve istenilen müşteri değerinin sunulmasıdır (Prajogo, 2016: 242).

Yenilikçiliğin ayrı bir araştırma konusu olarak 20 yüzyılda ekonomik düşünce tarihinden itibaren ele alınmıştır (Tinguely, 2013: 25). İşletmelerin genel stratejilerinin başarılı olması için yenilik stratejilerinin uygulanmasına bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Yenilikçilik, işletmelerin kârlılık ve rekabet avantajını yakalamanın ve devam ettirmenin itici gücüdür (Orçanlı vd., 2019: 888). Yenilikçilik ve rekabet ilişkisi Şekil 28’de sunulmuştur. Sadece hizmet üreten işletmeler için teknolojik olmayan yenilikler yeterli olmaktadır. Fakat üretim yapan işletmelerin temel iş modelleri ve işletme içi süreçlere yardımcı olan yenilikçilik, teknik olarak teknolojiden yararlanan yenilikçilik ve işletme dışı ve içi ilişkileri düzenlemeye yardımcı olan yenilikçilik stratejilerini benimsemesi gerekmektedir (Martin-Rios ve Ciobanu, 2019: 218).

Şekil 28: Yenilik ve Rekabetçilik İlişkisi



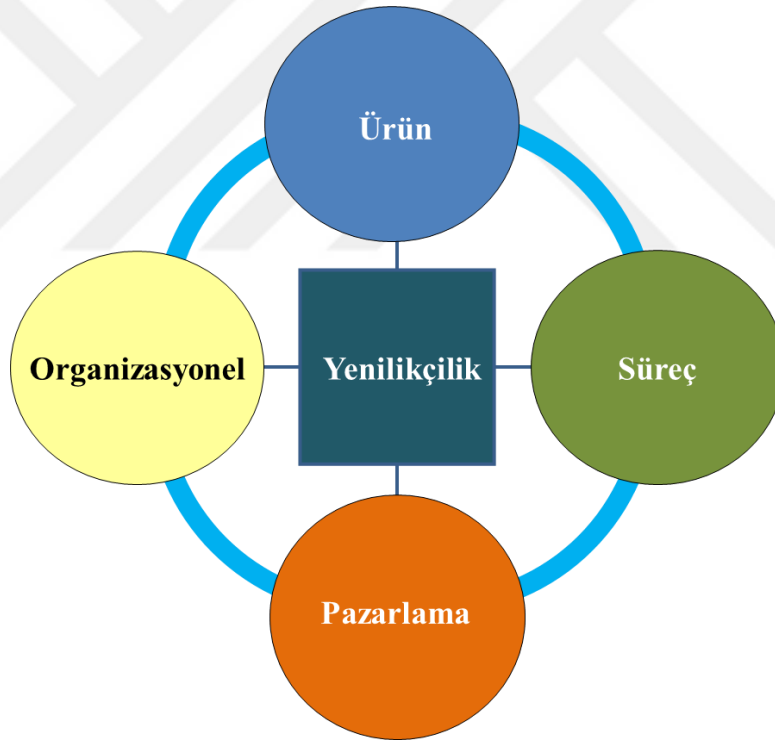
Kaynak: Tinguely, 2013: 49.

2. Yenilikçilik Çeşitleri

Yenilikçilik türlerinin sınıflandırılması, amaçlarına, atıfta bulunduğu sektöre veya yoğunluğa göre değişebilmektedir. Başka bir sınıflandırma ise yenilikçilik türlerinin teknolojik olan yenilikçilik ve teknolojik olmayan yenilikçiliktir. Yenilikçilik ile ilgili sınıflandırmalar Schumpeter tarafından yapılan sınıflandırma baz alınarak yapıldığını söyleyebiliriz. Yazında Schumpeter tarafından yenilikçilik modeli beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, organizasyonel yenilikçilik, pazarlama yenilikçiliği ve girdi yeniliğidir (Sengupta, 2014: 1-4). İşletmelerde yenilikçilik müşteri değeri oluşturulması bakımından süreç şeklinde ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, organizasyonel yenilikçilik ve teknoloji yenilikçiliği olmak üzere düzey bakımından gerçekleşmektedir (Kunz vd.,

2011: 817). İşletmeler düzey bakımından yenilikçilik stratejileri uygulayacağı gibi boyutsal anlamda radikal ve artırımı yenilikçilik stratejileri de uygulayabilirler (Dibrell vd., 2011: 469). İşletmelerin rekabet gücünün ana unsuru olan yenilikçilik, kurumsal stratejilerine bağlı olarak çeşitleri ve düzeyleri değişebilir (Erdil vd., 2019: 4-5). Oslo Klavuzu (2005), yenilikçiliği fonksiyonel olarak almış ve düzey bakımından ayırımı esas alarak kabul etmiştir. Bu çalışmada Oslo Kılavuzu (2005) yenilikçilik ayırımı esas alınmıştır. Oslo Kılavuzu'na göre, işletmeler aynı anda birden fazla yenilikçilik düzeyini uygulayabilmektedir. Örnek olarak, bir işletme yeni bir ürünü tanıtırken ürün yenilikçiliği ve yeni yeni süreçleri yani süreç yenilikçiliğini ortaya koyabilir. Bu örnekler çoğaltılabilir. Bu anlamda da yenilikçilik boyutları arasında bir ilişki ve bağlantı olduğu söylenebilir. Oslo Kılavuzu'na göre, fonksiyonel düzey bakımından yenilikçilik türleri ve aralarındaki ilişki Şekil 29'da sunulmuştur.

Şekil 29: OECD Yenilikçilik Türleri ve Aralarındaki İlişki



Kaynak: OECD/Eurostat, 2005: 47.

a. Ürün yeniği

Ürün yeniliği yeni bir ürün veya hizmetin geliştirilmesi ve sunulması anlamına gelir (Martin-Rios ve Ciobanu, 2019: 219). İşletmeler ürün yeniliğini geliştirmek ve tüketicilere yeni ürün sunmak için pazar araştırması kullanacaklarıdır. Bu açıdan da

işletme yeni ürüne radikal yenilikler yerleştirebilirler (Lundvall, 2016: 23). Bunun yanında ürün yenilikçiliği üç kategori içerebilir. Ürün geliştirme sürecinde, radikal yenilik, artımlı yenilik veya sistemsel yenilik kategorileri uygulanabilir (Liao vd., 2010: 351). Ürün yenilikçiliği bazı yenilik kategorileri uygularken tek başına yeterli olmayabilir. Belli bir aşamadan sonra süreç yeniliği ile beraber hareket eder. (OECD/Eurostat, 2005: 54). Utterback ve Abernathy'e göre, ürün yenilikçiliği en üst seviyesinde en optimum ürün ortaya çıkarır. Ürün yenilikçiliğinin azalmaya başladığı noktadan itibaren süreç yeniliği üretim tekniklerini kullanarak devreye girer ve baskın hale gelmektedir. Her iki yenilik türü de beraber biten noktaya ulaşır (Utterback ve Abernathy, 1975: 645).

Ürün yenilikçiliğinin bilgi üretilmesine ihtiyacı vardır. Yani müşteri ihtiyacı bilgilerinin toplanması, elimine edilmesi ve öğrenilmesi süreçleri ürün yenilikçiliğinin destekçileridir (Baker ve Sinkula, 2007: 316; Figueroa-Dorrego vd., 2013: 300). Buradan hareketle ürün yenilikçiliği, entelektüel sermaye, diğer yenilik türleri ve aynı zamanda da stratejik yönelimler ile direk veya dolaylı olarak ilişki içerisinde. Ürün yenilikçiliği stratejisi uygulayan işletmeler, daha hızlı pazar entegrasyonu sağlamakta, nakit akışları daha hızlı olmakta, önemli maliyet düşüşleri yaşamakta ve pazar genişletme kabiliyetleri daha iyi olmaktadır (Boso vd., 2016: 5040).

Oslo Klavuzuna'na göre, Ürün yeniliği, özellikleri veya kullanım amaçlarına göre yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir mal ya da hizmetin sunulmasıdır. Ürün yeniliği yapan işletmeler yeni bilgi veya teknolojileri kullanabilir, mevcut bilgi veya teknolojilerin yeni kullanımlarına ya da kombinasyonlarına dayanabilir. Bu bakımdan ürün yeniliğinden bahsetmek için, ürünün özellikleri veya öngörülen kullanımları açısından yeni olmalı, ürün için yeni bir kullanım alanı yaratılmalı, mevcut ürünlerde yapılan önemli derecede iyileştirmeler yapılmalı ve ürünün işlevsel özelliklerinde veya öngörülen kullanımlarında önemli bir değişiklik olması gerekir (OECD; Eurostat, 2005: 48-49). Ürün yenilikçiliği farklı pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin için ürün farklılaştırma stratejisinin temel aracıdır (Sharma vd., 2016: 5668). Bu bakımdan da ürün yenilikçiliği stratejileri aşağıda belirtilen şekilde uygulanabilir (Erdil vd., 2020: 22-23):

✓ **Herkes için yeni ürün:** Tamamen yeni pazar yaratan üründür.

- ✓ **İşletme için yeni ürün:** İşletmeye mevcut pazara giriş imkânı sağlayan ve işletme için yeni olan ürün.
- ✓ **Mevcut ürün hattına eklememeler:** Mevcut ürün hattına katkı sağlayan ürün.
- ✓ **Mevcut ürünleri geliştirme:** Eski ürünlerin yerini almasını sağlayan yeni ürün.
- ✓ **Yeniden konumlandırma:** Mevcut ürün ile yeni pazar hedefleme.
- ✓ **Maliyet azaltma:** Daha düşük maliyetle benzer ya da yeni ürün

b. Süreç yeniliği

Süreç yeniliği, işletmelerin bir üretim süreci, bir ürün veya hizmeti üretmek amacıyla kullanılan işlem ekipmanı, işgücü, görev özellikleri, malzeme girdileri, iş ve bilgi akışları sistemlerini kapsar (Utterback ve Abernathy, 1975: 641). Süreç yeniliği, bir işletmede yeni üretim yöntemlerinin ve yeni teknolojilerin hayata geçirilmesidir (Crossan ve Apaydin, 2010: 1168). Süreç yeniliği, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin uygulanmasıdır (OECD; Eurostat, 2005: 49).

Süreç yeniliği, işletmelerin daha yüksek verim elde etmeleri, düşük maliyet ile ürün üretmeleri ve işletmelerin rakiplerine göre daha hızlı olmaları konusunda yöntemler veya süreçlerdeki değişiklikler ile ilgilidir. Bu bağlamda süreç yeniliği için üretim sistemleri, hizmet sunum sistemleri ve organizasyonel süreçler önemli ve verimli alanlardır (Kahn, 2018: 456). Dolayısıyla süreç yeniliği, işletmelere hızlı değişen teknolojiler, müşteri ihtiyaçları, pazar koşulları, zor yasal koşullarda ve işletmenin rekabet avantajının azaldığı zamanlarda organizasyonel süreçlerde teknolojik yenilik ve idari yenilikler yaparak yaşam alanı açar (Piening ve Salge, 2015: 80). Süreç yenilikçiliğinde başarılı olan işletmeler, üretim maliyetlerini azaltma ve üretim etkililiğinde artış meydana getirirler (Park vd., 1999: 43). Bunun yanı sıra işletmeler müşteri değeri, kalite ve güvenilirliğin kazanılması gibi önemli sonuçlar elde etmektedirler. Fakat süreç yenilikçiliği her zaman elle tutulabilir sonuçlara götürmeyebilir. Aynı zamanda da müşteri tarafından algılanması güç bir yenilik çeşidi olarak kabul edilmektedir (Gopalakrishnan vd., 1999: 148).

Damanpour'e (1996: 699) göre, işletme büyüklüklerinin süreç yenilikçiliği ile yakından ilgilidir. Ona göre, büyük işletmeler süreç yenilikçiliğini daha çok

geliştirme eğilimindedirler. Süreç yeniliği işletmeler için genellikle ayrı bir girişimdir ve yeni başlangıç noktası ile işe başlar. Değişim düzeyinde radikal yenilikçilik vardır. Süreç yeniliği döngüsü çok uzun sürer, sık sık değişmez. Süreç yenilikçiliği tipik olarak çok daha yukarıdan aşağıya doğrudur ve üst yönetimden güçlü bir yönlendirmeye ihtiyaç duyar. Uzun sürelidir. Süreç yeniliği kapsamlı, çapraz işlevli süreçlerin tanımlanmasını ve yeniliğini içermektedir. Riski yüksektir. Süreç yeniliği aynı zamanda belirli değişim araçlarının kullanılmasını da gerektirir. Temel zenginleştiricisi ise bilgi teknolojileridir. İşletmelerde kültürel ve yapısal değişim meydana getirmektedir. Süreç yeniliği, yalnızca süreç akışlarında ve onları çevreleyen kültürde değil, aynı zamanda organizasyonel güç ve kontrollerde, beceri gereksinimlerinde, raporlama ilişkilerinde ve yönetim uygulamalarında da büyük değişimler içerir (Davenport, 1993: 11-14).

c. Organizasyonel yenilik

Oslo Kılavuzu'na göre Organizasyonel yenilik, işletmeler tarafından iş uygulamalarında, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır. Bu kapsamda bir işletmenin iş uygulamalarında işletme içi rutin faaliyetlerin ve iş prosedürlerinin düzenleyen yeni yöntemlerin uygulanmasını içermektedir. İş yeri organizasyonu ile ilgili yenilikler ise sorumlulukların dağıtılması ve görev alanlarının belirlenmesi veya farklı iş faaliyetlerinin yeni yöntemler ile entegrasyonunu kapsamaktadır. İşletme dışı faaliyetler ile ilgili yenilikler ise rakip işletmeler ile ilgili yeni ilişkiler, yeni halk ile ilişkiler yöntemlerinin uygulanması, yeni işbirlikleri, paydaşlar veya tedarikçilerle yeni ilişkilerin kurulması vb. kapsar. (OECD;Eurostat, 2005: 51-52). Organizasyonel yenilik, yapısal ve davranışsal boyutlar içerir (Gera ve Gu, 2004: 4). Organizasyonel yenilikçilik, bir işletmede çalışanların sorumlulukları, görevlendirilmesi, kontrol edilmesi ve koordine edilmesi yeniliklerini kapsar. (Vatan, 2014: 516). Organizasyonel yenilik, işletmelerde yönetsel araçlar olan ekip çalışması, tedarik zinciri yönetimi ve kalite yönetim sistemleri ile işletme içi süreçler olan organizasyon yapısı ve çalışma süreçlerinde meydana gelen yenilikleri içerir (Damanpour, 1987: 677).

Damanpour ve Evan'e (1984: 405) göre, organizasyonel değişimi tetikleyen güçlerin kaynağı ne olursa olsun, yenilikler uyarlanabilir yeni davranış şekilleri yaratmanın en temel yollarından biridir. Organizasyonel yenilikçilik, bireysel,

organizasyonel ve çevresel olmak üzere farklı etkilere sahiptir. Organizasyonel yenilikçiliğin diğer bir özelliği ise idari ve teknik yenilikler için kolaylaştırıcı bir özelliğe sahip olmasıdır (Damanpour, 1991: 557-561). Organizasyonel yenilikçilik, rekabet üstünlüğü için araç olma özelliği taşır (Burmaoğlu ve Şeşen, 2011: 3). Dolayısıyla organizasyonel yenilikçilik, işletmelerin rekabet etme kültürünü yansıtan bir özelliğe sahiptir (Luk vd., 2008: 590). Organizasyonel yenilikçilik, insan sermayesinin kaldırıcı etkisini kullanarak çevresel değişimlere cevap verir (Peçen ve Kaya, 2013: 100).

Organizasyonel yenilikçilik kapsamında yeni iş uygulamaları, yeni iş organizasyonu veya dış ilişkilere karşı yeni yöntemlerin belirlenmesi ve uygulanması işletme stratejik kararları sonucunda gerçekleşir (Taşkın ve Kahraman, 2016: 539). Damanpour ve Evan 'e göre, yönetim tarafından yeni fikirlerin benimsenmesi yeterli değildir. Yeni fikrin kurumsal üyeler tarafından kabul edilmesi veya yeniliklerin uygulanması için işletme içi prosedürlerde gerekli değişikliklerin yapılması ve yeni fikirlerin tüm çalışan ve paydaşlar tarafından benimsenmesi gerekir (Damanpour ve Evan, 1984: 393). İşletmelerde organizasyonel yenilikçiliğin başarılı olması için yenilik kararlarının bütün yönetim kademeler, tüm çalışanlar ve paydaşlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir.

Organizasyonel yenilikçilik, diğer yenilik türlerine liderlik yapma, süreç ihtiva eden yenilik ve sonuca götüren yenilik özellikleri vardır. (Crossan ve Apaydin, 2010: 1156). Armbruster ve arkadaşlarına (2008: 645) göre ise, organizasyonel yenilikçilik, işletmelerin kurumsal değişikliklerini yansıtan ve ortaya koyan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım ile organizasyonel yenilikçilik, yapısal organizasyonel yenilik ve prosedürel organizasyonel yenilik olarak farklılaştırılabileceğini belirtmektedirler.

d. Pazarlama yeniliği

Oslo Kılavuzu'na göre pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya paketlenme, ürün yerleştirme, ürün tanıtımı veya fiyatlandırmada yeni yöntemleri içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır (OECD/Eurostat, 2005: 49). Pazarlama yeniliği, işletme içi ve işletme dışı faaliyetleri kapsar. Pazarlama yeniliği, pazarlamanın 4P olarak adlandırılan (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) pazarlama karmasında meydana getirilen bütün yenilikleri kapsamaktadır (Yavuz, 2010: 32).

Pazarlama yeniliği kapsamında ürün/hizmet, fiyatlar, promosyon ve dağıtımdaki yenilikler işlemlere rekabet avantajı sağlamaktadır (Epetimehin, 2011). Dolayısıyla pazarlama yeniliği, yeni tekniklerin geliştirilmesi veya mevcut olanların geliştirilmesidir. Pazarlama yeniliğinin temel amacı rekabet avantajını devam ettirme ve üstün performans elde etmektir. Pazarlama yenilikçiliği, yeni iş uygulamalarında ve yeni pazarlama yaklaşımları olarak zorunlu bir rekabet bileşenidir (Gunday vd., 2011: 3). Bu bakımdan pazarlama yeniliği amaçları arasında pazar payını arttırmak, rekabet üstünlüğünü devam ettirmek ve karlılık düzeyini sürdürmek yer alır (Vatan, 2014: 516).

Pazarlama yeniliği içinde teknolojiyi temelden değiştiren ve müşteri değeri açısından fiyat uygunluğu sağlayan radikal yenilikler önem kazanmaktadır (Benner ve Tushman, 2003: 14). Pazarlama yeniliği, işletmelerin yenilik faaliyetleri temelinde gerçekleşmektedir. Pazarlama yeniliği, kaynakları arasında çalışanlar, müşteriler, diğer paydaşlar, üniversiteler, araştırma kurumlarının yanı sıra çevreden elde edilecek her türlü bilgiyi kapsar (Tüfekci ve Tüfekci, 2014: 165). Pazarlama yeniliği, teknolojik olmayan bir yenilik çeşididir. Fakat en az teknolojik yenilik kadar önemlidir (Elçin vd., 2008, s. 27). Teknolojik yenilikler kadar pazarlama yeniliği altında yapılan bütün faaliyetler de çok önemlidir (Medrano ve Olarte-Pascual, 2016: 405). Çünkü rekabetçi pazarlarda teknoloji ve bilgi, pazarlama yenilikçiliğinde kolaylaştırıcı unsurlardır (Gupta vd., 2016: 5673). Halpern'e (2010: 54) göre pazarlama yenilikçiliğini geliştirici kaynakları arasında tesislerin veya hizmetleri değiştirilmesi, yönetim süreçlerini iyileştirilmesi, hizmet anlamında yolculara seyahat planlama desteği sağlanması, ortak reklam veya promosyonların geliştirilmesi, fiyatlandırma konusunda esneklik sunulması, stratejik pazarlama ortaklıklarının kurulması, yasal engellerin kaldırılması için lobi faaliyetlerinin yapılması, pazar araştırması sağlanması ve sunulması, yeni veya mevcut ulaştırma yolları için havayollarının kullanılması ve bilinen bir markanın tanıtılması olarak belirlemiştir.

Yenilikçilik ve pazarlama beraber hareket eder. Yenilikçilik müşterinin ihtiyaçları ötesindeki ihtiyaçları ortaya çıkarmaktadır. Pazarlama ise müşteri ihtiyaçlarını değerlendirerek, karşılanmamış müşteri ihtiyaçlarını yenilikçi çözümler ile tatmin etmeye çalışır (Aksoy, 2017: 139). Chen, pazarlama yeniliği yapan işletmelerin dikkatli olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu nedenlerden birincisi,

rakip işletmelerin yapılan pazarlama yeniliğine karşı oluşturacakları stratejik tepkilerden dolayı istenilen faydayı sağlamayabilmektedir. İkincisi, pazarlama yenilikçiliğinin rakipler tarafından taklit edilmesidir. Chen, taklit edilen bir yenilikçiliğin her iki tarafa da istenilen kârlılığı sağlamadığını belirtmektedir. Üçüncüsü, rekabetin pazarlama yeniliği üzerindeki etkisi yenilikçiliğin doğasına bağlıdır. Rekabet yoğunluğu fiyatlandırma konusunda yapılacak yenilikler konusunda teşvik isteklerini azaltırken, tüketici maliyetleri konusunda yenilik yapmasını teşvik eder. Son olarak dördüncüsü ise sosyal optimum fayda anlamında müşteri bilgilerinin toplanması faydadan ziyade israf olarak (Chen, 2006: 102-103).

IV. İLAÇ VE TIBBİ CİHAZLAR SEKTÖRÜ

Türkiye’de ilaç sektörü kurumsal anlam ilk olarak 1857’de ilk eczanenin açılması ve 1900 yılında ilk ilaç fabrikasının kurulması ile başlamıştır. Cumhuriyet döneminde Cumhuriyet döneminde, 26 Mayıs 1928 tarihli 898 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanmış olan 1262 sayılı "İспенçiyari ve Tıbbi Müstahzarlar Kanunu" ilaç ve tıbbi cihazlar kanunun temelini teşkil eder. 1954 yılında çıkarılan Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu ile ilaç sektöründeki yabancı yatırımların Türkiye ilaç pazarına girmesine olanak sağlamıştır. Türkiye’de ilaç sanayi konusunda temel gelişmeler 2005 yılından sonra yapılan değişiklikler ile beraber büyük gelişmeler yaşamıştır. Bu tarihten itibaren Kamu hastaneleri Sağlık Bakanlığı’na bağlanmış ve devlet ilaç ödemelerinde tek alıcı haline gelmiştir. Diğer önemli bir gelişme de 2006 yılında SSK, Emekli Sandığı ve Bağ-Kur tek çatı altında birleştirilmiş ve 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ile beraber sosyal güvenlik sistemi oluşturulmuştur (Yegenoglu, 2011: 1-3).

Türkiye’de ilaç ve tıbbi cihazlar, Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihazlar Kurumu tarafından takip edilmektedir. Türkiye’de sağlık ile ilgili bütün üretimler ve diğer bütün çalışmalar tek çatı altında İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu (İTCK) tarafından yürütülmektedir. Kurum ayrıca bünyesinde oluşturduğu ulusal bilgi bankası (Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Ulusal Bilgi Bankası (TITUBB) ile tarafları web üzerinden bir araya getirmektedir. Söz konusu bilgi bankası web üzerinden erişim sağlanan

uluslararası standartlarda dünya çapında bilgi bankasıdır (Arık vd., 2016: 190). Bunun yanında Türkiye’de ilaç ve tıbbi cihaz sektörünü takip eden üç kuruluş mevcuttur. Bu kuruluşlar; Türkiye İlaç Sanayicileri Derneği (İEİS), Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği (AİFD) ve Türkiye İlaç Sanayicileri Derneği'dir (TİSD) (Yegenoglu, 2011: 4).

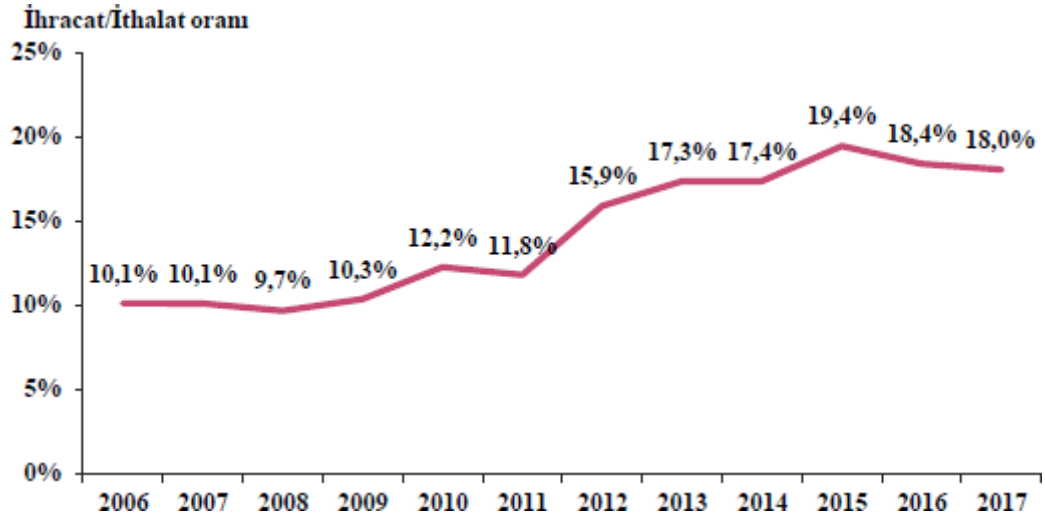
Türkiye’de ilaç en basit tanımı “beşerî ve veteriner hekimlikte tedavi edici, koruyucu, besleyici ve tanı aracı olarak kullanılan, kimyasal, bitkisel, hayvansal ve biyolojik maddeleri, farmasötik teknolojiye uygun olarak ve bilimsel standartlara göre, belirli dozlarda basit veya bileşik olarak farmasötik şekil” olarak tanımlanabilmektedir. Farmaköstik şeklin seri halde üreterek, tıp ve tedavinin hizmetine sunulması ise ilaç sanayi olarak tanımlanabilir (Abacıoğlu 2010: 47). Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı’nın 7 Haziran 2011 tarih ve 27957 sayılı Tıbbi Cihaz Yönetmeliği’nde “Tıbbi Cihaz” tanımı “insanda kullanıldıklarında aslı fonksiyonunu farmakolojik, immünolojik veya metabolik etkiler ile sağlamayan fakat fonksiyonunu yerine getirirken bu etkiler tarafından desteklenebilen ve insan üzerinde hastalığın tanısı, önlenmesi, izlenmesi, tedavisi veya hafifletilmesi ya da yaralanma veya sakatlığın tanısı, izlenmesi, tedavisi, hafifletilmesi veya mağduriyetin giderilmesi ya da anatomik veya fizyolojik bir işlevin araştırılması, değiştirilmesi veya yerine başka bir şey konulması veya doğum kontrolü amacıyla kullanılmak üzere imal edilmiş, tek başına veya birlikte kullanılabilen, imalatçısı tarafından özellikle tanı ve/veya tedavi amaçlı kullanılmak üzere imal edilmiş ve tıbbi cihazın amaçlanan işlevini yerine getirebilmesi için gerekli olan yazılımlar da dâhil, her türlü araç, alet, teçhizat, yazılım, aksesuar veya diğer malzemeleri” olarak tanımlanmaktadır (Resmi Gazete, 2011). Avrupa, Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Kanada, Japonya ve Avustralya’dan tıbbi cihaz düzenleme otoriteleri ve ticaret birliklerinden gönüllü bir uluslararası temsilciler grubu olan Uluslararası Uyumlaştırma Çalışma Gücü aynı tanımı yapmaktadır. (Global Harmonization Task Force, 2012: 6; Yıldız, 2018: 121).

İlaç sektörü küresel bazda AR-GE potansiyeline sahip bir endüstridir. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri diğer sanayi dallarına göre daha zor, daha maliyetli ve daha farklılaşmış bir yapıya sahiptir. İlaç endüstrisi AR-Ge faaliyetleri temel araştırma ve klinik araştırmalar olmak üzere iki ayrılmaktadır. Klinik araştırmaların insan katılımı olması ilaç endüstrisi AR-Ge faaliyetlerini diğerlerinden

ayır en önemli özelliktir. Bunun yanında yeni molekül bulma, var olan moleküller için yeni kullanım alanlarının bulunması veya yan etkisi olan bir ilacın tekrar değerlendirilmesini kapsayan temel ve klinik araştırmalar ile uzun ve maliyetli bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. (Kayserili vd., 2019: 240). Küresel bazda araştırma ve geliştirme maliyetlerinin yüksek olması birliktelikler veya dış kaynak yöntemleri ağırlık basmaktadır. Araştırma maliyetleri, klinik öncesi molekül başına yaklaşık olarak ortalama 50 milyon dolar civarında seyretmektedir. Başka bir örnek de bioteknoloji ile üretilen ilaçlardır. Bio-teknoloji ile üretilen ilaçların 2010 yılı verilerine göre 67 milyar dolara ulaşmış ve çok önemli bir alan haline gelmiştir (Şengün, 2016: 196-197). Türkiye’de yıllar itibariyle yerli patent tescillerinin toplam içindeki payı yükselmektedir. 2006 yılından itibaren hızlı bir artış göze çarpmaktadır. 2006’da yerli ilaç patenti tescillerinin toplam patent tescilleri içindeki payı %1,04 iken 2012 yılında bu oran %6,4 olmuştur. Bu oranlara bakıldığında önümüzdeki yıllarda patent başvurularının artacağı ve patent yenilikçilik ilişkisi kurulabileceği değerlendirilebilir (DPT, 2014: 75).

2018 yılı verilerine göre ilaç üretiminin %48’ini Kuzey Amerika ülkeleri gerçekleştirirken %22’sini Avrupa ülkeleri gerçekleştirmektedir. Son yıllarda Brezilya, Hindistan, Rusya ve Çin gibi ülkeler de pazar dağılımında yerini almaktadır. Türkiye 2019 yılı itibariyle 2019 yılı itibariyle ülkemiz ilaç sektörü, Avrupa Birliği (AB), Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT), Kuzey Afrika ve Ortadoğu ülkeleri başta olmak üzere 180 yakın ülkeye ihracat yapmaktadır. Satış hacmi giderek artmakta ve 2023 yılı itibariyle %15’den %18’e çıkacağı tahin edilmektedir (Ticaret Bakanlığı Raporu, 2020: 1-6). Türkiye ilaç endüstrisi uluslararası standartlarda ve ileri teknoloji ile üretim yapan 91 ilaç, 11 radyofarmasötik ürün üretim tesisi ve 10 hammadde üretim tesisi ile Türkiye ekonomisine önemli katkıda bulunan bir sektör olduğunu söylemek mümkündür. TÜİK ve İEİS verilerine göre, 2017 yılında endüstride yaklaşık 35.000 kişi istihdam edilmektedir. Son yıllarda ilaç ihracatında büyük artışlar meydana geldiği söylenebilir. Kalkınma Bakanlığının on birinci kalkınma planına (2019-2023) göre 2006-2017 yılları arasında ihracat değerindeki artış %158 iken kilo bazında ihracat ise %374 artış göstermiştir. Bunun yanında 2006-2017 yılları arasında ithalat

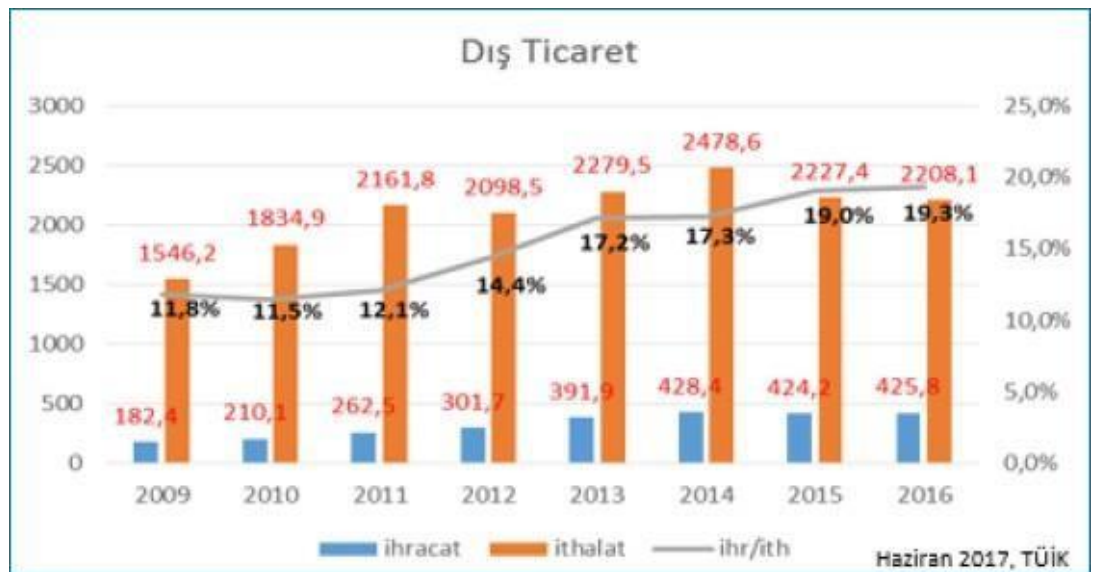
Grafik 2: İlaç Endüstrisinde İhracatın İthalatı Karşılama Oranı



Kaynak: ÖİK Raporu, 2018: 22.

değerindeki artış da %44 artış göstermiştir. İthalat ve ihracat karşılama oranı ise %18'dir. Yıllar bazında karşılama oranları grafik 2'de sunulmuştur. Bu veriler endüstride büyük gelişmelerin yaşandığı ve endüstrinin daha da gelişeceğini göstermektedir (ÖİK Raporu, 2018: 8-21). TÜİK verilerine göre 2016 yılında tıbbi cihaz alanında ülkemizin ihracatın ithalatı karşılama oranının ilaç sektörüne benzer şekilde artan bir ivme ile %19,3'e ulaştığı görülmektedir. Türkiye tıbbi cihaz dış ticareti grafik 3'de sunulmuştur.

Grafik 3: Türkiye Tıbbi Cihaz Dış Ticareti



Kaynak: ÖİK Raporu, 2018: 92.



V. ENTELEKTÜEL SERMAYE VE STRATEJİK YÖNELİMLERİN YENİLİKÇİLİK VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: İLAÇ, TIBBİ CİHAZLAR VE EKİPMANLARI SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

A. Araştırmanın Genel Çerçevesi

Bu araştırma ile entelektüel sermaye, stratejik yönelimler, yenilikçilik ve işletme performansı olguları arasındaki ilişkiler yapılan görgül araştırma çerçevesinde incelenmiştir. Kavramlar, kuramsal arka planları bağlamında ele alınarak pratik çıkarımların kuramsal tartışmalar ile pekiştirilmesi sağlanmıştır. Bu çerçevede entelektüel sermaye bir işletme kaynağı ve stratejik yönelimler de bir işletme yeteneği olarak değerlendirilmiş olup söz konusu olgular kaynak temelli görüş bağlamında tartışılmıştır. Yine patent ve kalite belgesi sahipliği ile AR-GE birimi varlığı gibi işletmeye özgü demografik bilgiler de kaynak temelli görüş çerçevesinde değerlendirilmiştir. Ayrıca yapılan anket çalışmasında yanıtlayıcı olarak yöneticiler seçilmiş olup bu bağlamda elde edilen veriler de üst yönetim kuramı çerçevesinde çalışmaya dahil edilerek diğer değişkenler ile arasındaki kuramsal ilişki ampirik olarak test edilmiştir. Çalışmadaki üçüncü bir olgu olan yenilikçilik ise yenilikçilik kuramı çerçevesinde tartışılmıştır.

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmek için anket çalışması yapılmıştır. Anket formu yazında geliştirilmiş ölçeklerden oluşturulmuş olup yapı geçerliliği ve güvenilirlik testleri yapılarak hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Hipotez testleri için SPSS 22.0 paket programı kullanılmış olup çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Aracılık etki analizini yapmak için Process Macro 4.0 programı kullanılmıştır.

1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı yazında önemli bir yere sahip olan entelektüel sermaye, stratejik yönelimler, yenilikçilik ve işletme performansı olguları arasındaki nedensel ilişkiyi nicel olarak analiz etmektir. Bu çerçevede çalışmanın temel sorusu şu şekildedir;

“İşletmelerin yenilikçi faaliyetlerini ve performanslarını, sahip oldukları entelektüel sermaye ve benimsedikleri stratejik yönelimler vasıtasıyla açıklamak mümkün müdür?”

Söz konusu olgulara ilişkin tartışmalara, sahip oldukları kuramsal bağlam dâhil edilerek araştırma bulgularına ilişkin tartışmaların zenginleştirilmesi ve çıkarımların daha anlamlı olması amaçlanmaktadır. Nitekim söz konusu kuramsal bağlam, çalışmanın kuramsal çerçeve bölümünde kapsamlı olarak tartışılmış ve kavramsal modeldeki ilişkileri pekiştiren kuramsal model sunulmuştur.

Bu çerçevede entelektüel sermaye ve stratejik yönelimler olguları kaynak temelli görüş, yenilikçilik faaliyetleri yenilikçilik kuramı ve yöneticilere özgü demografik özellikler de üst kademe kuramı kapsamında değerlendirilmiştir. Olgular arası ilişkiler de şu şekilde tanımlanmıştır;

- ✓ Entelektüel sermayenin işletme yenilikçiliği üzerindeki etkisi,
- ✓ Stratejik yönelimlerin işletme yenilikçiliği üzerindeki etkisi,
- ✓ İşletme yenilikçiliği ve performansının yönetici demografisine göre değişip değişmediği¹,
- ✓ İşletme yenilikçiliği ve performansının işletme demografisine göre değişip değişmediği²,
- ✓ İşletme yenilikçiliğinin işletme performansı üzerindeki etkisi,
- ✓ Entelektüel sermayenin işletme performansı üzerindeki etkisi,
- ✓ Stratejik yönelimlerin işletme performansı üzerindeki etkisi,
- ✓ Entelektüel sermaye, stratejik yönelimler, işletme yenilikçiliği ve işletme performansının yöneticilerin demografik özelliklerine göre değişip değişmediği.

Daha somut bir ifadeyle araştırmanın amacı birer işletme kaynağı olan entelektüel sermaye ve stratejik yönelimlerin, işletmelerin yenilikçi faaliyetleri ve performansları üzerinde etki edip etmediğinin sorgulanmasıdır.

2. Araştırmanın Önemi

Araştırma özü itibarıyla kaynak temelli görüş, yenilikçilik kuramı ve üst kademe kuramı yazınlarında tartışılan hususların görgül analizini sunması dolayısıyla önem arz etmektedir. Entelektüel sermaye olgusu bir kaynak olarak değerlendirilerek olguya ilişkin yürütülen kavramsal tartışmaların kaynak temelli görüş içerisindeki kuramsal varsayım ve öngörülerden beslenmesi amaçlanmıştır. Benzer şekilde

¹ Kavramsal modelde yer almamaktadır.

² Kavramsal modelde yer almamaktadır.

stratejik yönelimler olgusu da bir işletme yeteneği olarak görülmüş ve yine kaynak temelli görüş içerisindeki tartışmalar referans alınmıştır. Yenilikçilik olgusu da Schumpeter'e kadar uzanan yenilikçilik kuramı bağlamında ele alınarak kuramsal dayanakları çerçevesinde tartışılmıştır. Ayrıca yöneticilere ilişkin demografik özellikler de dâhil edilerek diğer olgularla ilişkisi üst kademe kuramı bağlamında incelenmiştir.

Kuramsal kapsamı yanında sunmuş olduğu kavramsal model ile de çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir. Yazında ikili olarak ele alınan olguların holistik bir çerçevede incelenmesi ve tartışılması çalışmayı farklı kılmaktadır. Özellikle entelektüel sermaye ve stratejik yönelimler olgularının hem yenilikçilik hem de işletme performansı üzerindeki etkilerinin bütüncül bir çalışma platformunda ele alınmasının yazına katkı sunması beklenmektedir. Yine yenilikçilik olgusunun da işletme performansı üzerindeki etkisine ilişkin bulgular yazındaki bulgularla karşılaştırılarak çalışmanın çıkarımlarının güçlendirilmesi amaçlanmaktadır. Son olarak kavramsal modelde yer almamasına rağmen yöneticilere ilişkin demografik özellikler de üst kademe kuramı bağlamında çalışmaya dâhil edilerek değişkenler arası ilişkilere dair bulgu ve çıkarımların pekiştirilmesi sağlanmıştır.

3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kuramsal olarak kaynak temelli görüş, yenilikçilik kuramı ve üst kademe kuramındaki tartışmaları içermektedir. Kavramsal olarak ise entelektüel sermaye, stratejik yönelimler, yenilikçilik ve işletme performansı olgularını kapsamaktadır. Görgül analizler için birincil veriler kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formları, yazında geliştirilen ölçeklerden oluşturulmuş olup İstanbul İli'nde yerleşik ve İstanbul Sanayi Odası'na üye olan ilaç, tıbbi cihaz ve araç-gereç üreten işletmelere uygulanmıştır. Anket formunu her işletmeden bir yöneticinin doldurması yeterli görülmüştür. Analizler için SPSS 22.0 paket programı kullanılmış olup tanımlayıcı istatistik analizler, bağımsız örneklem t-testi, ANOVA, korelasyon ve regreasyon analizleri yapılmıştır. Ayrıca aracılık etki analizini yapmak için Process Macro 4.0 programı kullanılmıştır.

4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın temel kısıtı, kavramsal ve kuramsal kapsamıdır. Yine kullanılan veri türü, tercih edilen veri toplama tekniği, belirlenen evren, örnekleme tekniği ve

oluşturulan örneklem, anket formunu dolduran kitlenin niteliği ve işletmedeki konumu, veri toplama süresi, anket formunun içeriğini oluşturan ölçekler, analizler için kullanılan yazılım ve analiz teknikleri de araştırma bulgularını kısıtlayan etmenlerdir.

5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada birincil veri toplama tekniği olarak anket tekniği tercih edilmiştir. Anket formu yazında geliştirilen ölçeklerden oluşturulmuştur. Anket verisi İstanbul İli'nde yerleşik İstanbul İli'nde yerleşik ve İstanbul Sanayi Odası'na üye olan ilaç, tıbbi cihaz ve araç-gereç üreten işletmelerden elde edilmiştir. Anket formu bu işletmelerin üst kademelerinde görev yapan yöneticilere basılı olarak ve ayrıca mail ve online anket platformu ortamında iletilmiştir. Elde edilen veriler süreç sonunda SPSS 22.0 paket programına girilmiş ve analize hazır hale getirilmiştir.

Öncelikle yönetici ve işletmelere ilişkin demografik verilerin frekans dağılımları belirlenmiştir. İkinci aşamada normallik testi ile ölçeklerdeki soru maddelerinin dağılımı kontrol edilmiştir. Üçüncü aşamada ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için açımlayıcı faktör analizi ile güvenilirlik analizleri gerçekleştirilerek ileri düzey analizler için ölçeklerin uygunluğu test edilmiştir.

Dördüncü aşamada ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistiki analizler gerçekleştirilmiştir. Beşinci aşamada yönetici ve işletmelere ilişkin demografik özellikler ile değişkenler arasındaki ilişkileri saptamak t-testi ile ANOVA analizleri yapılmıştır. Altıncı ve son aşamada ise geliştirilen hipotezleri test etme amacıyla Pearson korelasyon analizi ile regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi için yazında önerilen başlıca aşamalar şu şekildedir (Karagöz, 2014: 779);

- ✓ Kuram ya da hipotezlerin belirlenmesi,
- ✓ Kuramın matematiksel modelinin oluşturulması,
- ✓ Kuramın olasılık modelinin oluşturulması,
- ✓ Verilerin elde edilmesi,
- ✓ Katsayıların bulunması,
- ✓ Geliştirilen hipotezlerin test edilmesi,
- ✓ Bulguların yorumlanmasıdır.

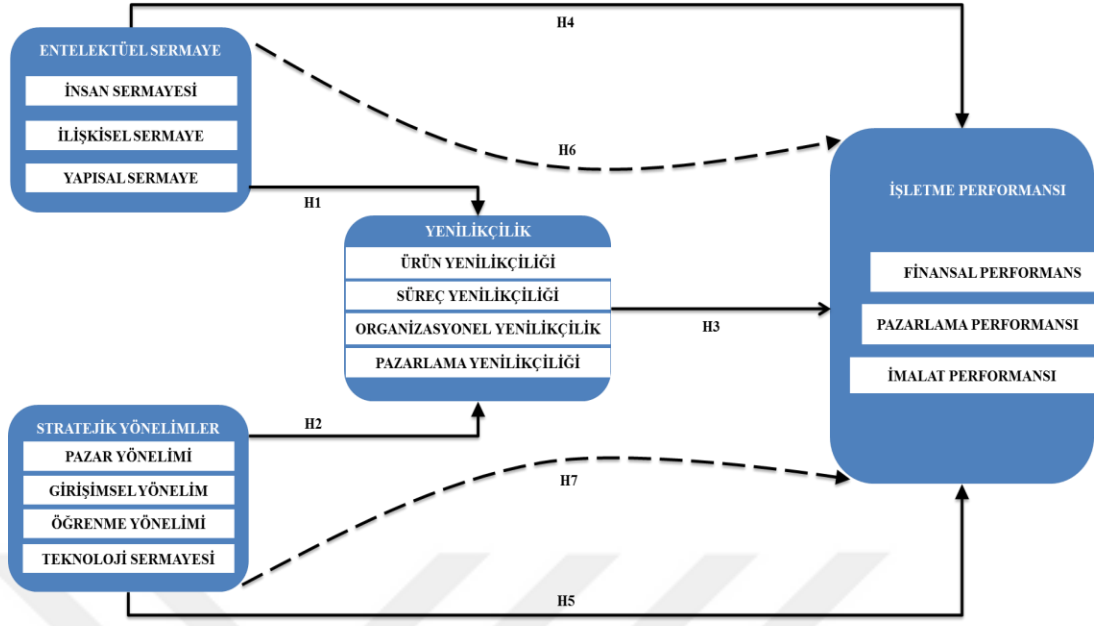
Analiz neticesinde elde edilen bulgular istatistiksel olarak yorumlanmış ve bulgular ekseninde ortaya çıkan çıkarımlar çalışmanın sonuç ve öneriler bölümünde yazındaki bulgularla karşılaştırılarak tartışılmıştır.

B. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma esas olarak *“İşletmelerin yenilikçi faaliyetlerini ve performanlarını, sahip oldukları entelektüel sermaye ve benimsedikleri stratejik yönelimler vasıtasıyla açıklamak mümkün müdür?”* sorusuna cevap üretmek amacıyla ortaya konulan kuramsal ve kavramsal modeli ve bu model kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmeyi amaçlamaktadır. Aşağıda Şekil 30’da sunulan araştırmanın kavramsal modelinde de görüleceği üzere değişken tanımlamaları şu şekildedir:

Entelektüel sermaye ve stratejik yönelimler bağımsız değişken olarak modele dâhil edilmiştir. Yenilikçilik olgusu entelektüel sermaye ile stratejik yönelimler olguları arasındaki ilişki açısından bağımlı değişken, işletme performansı arasındaki ilişkisi açısından ise bağımsız değişken olarak modelde yer almaktadır. Ayrıca yenilikçilik olgusu entelektüel sermaye ve stratejik yönelimler ile işletme performansı arasındaki ilişkide aracı değişken olarak kullanılmıştır. İşletme performansı ise ilgili bütün hipotezlerde bağımlı değişken konumundadır. Araştırmaya ilişkin oluşturulan kavramsal model Şekil 30’da ve nedensel ilişkileri test etmek amacıyla geliştirilen hipotezler de Tablo 15’te sunulmuştur. Üst kademe kuramı kapsamında kuramsal modelde yer alan yönetici demografisi ile ilgili ilişkiler, kurulan kavramsal model ve hipotezlerde yer almayıp Yönetici Demografisi ile Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin ANOVA ve t-Testi başlığı altında analiz edilmiştir. Aynı şekilde kaynak temelli görüş kapsamında kuramsal modelde yer alan işletme demografisi ile ilgili ilişkiler de kurulan kavramsal model ve hipotezlerde yer almayıp İşletme Demografisi ile Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin ANOVA ve t-Testi başlığı altında analiz edilmiştir.

Şekil 30: Araştırmanın Kavramsal Modeli



Araştırmanın ana çatısını oluşturan kavramsal model regresyon analizi ve aracılık etkisi analizi için sekiz alt modelden oluşturulmuştur.

- ✓ Model I (H_1 ve H_2): Entelektüel sermaye ve stratejik yönelimlerin yenilikçilik üzerindeki etkisi,
- ✓ Model II (H_{1a} , H_{1b} ve H_{1c}): Entelektüel sermaye boyutlarının yenilikçilik üzerindeki etkisi,
- ✓ Model III (H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} ve H_{2d}): Stratejik yönelimlerin yenilikçilik üzerindeki etkisi,
- ✓ Model IV (H_3 , H_4 ve H_5): Entelektüel sermaye, stratejik yönelimler ve yenilikçiliğin işletme performansı üzerindeki etkisi,
- ✓ Model V (H_{3a1} , H_{3a2} , H_{3a3} ve H_{3a4}): Yenilikçilik boyutlarının işletmenin finansal performansı üzerine etkisi,
- ✓ Model VI (H_{3b1} , H_{3b2} , H_{3b3} ve H_{3b4}): Yenilikçilik boyutlarının işletmenin pazarlama performansı üzerine etkisi,
- ✓ Model VII (H_{3c1} , H_{3c2} , H_{3c3} ve H_{3c4}): Yenilikçilik boyutlarının işletmenin imalat performansı üzerine etkisi,
- ✓ Model VIII (H_6 ve H_7): Entelektüel sermaye ve stratejik yönelimlerin işletme performansı üzerine etkisinde yenilikçiliğin aracı rolü.

Tablo 15: Araştırma Hipotezleri

	Hipotez
H1	<i>Entelektüel sermaye, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.</i>
H1a	<i>İnsan sermayesi, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.</i>
H1b	<i>İlişkisel sermaye, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.</i>
H1c	<i>H1c: Yapısal sermaye, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.</i>
H2	<i>Stratejik yönelimler, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.</i>
H2a	<i>Pazar yönelimi, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.</i>
H2b	<i>Girişimsel yönelim, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.</i>
H2c	<i>Öğrenme yönelimi, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.</i>
H2d	<i>Teknoloji yönelimi, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.</i>
H3	<i>Yenilikçilik işletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.</i>
H4	<i>Entelektüel sermaye işletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.</i>
H5	<i>Stratejik yönelimler işletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.</i>
H3a1	<i>Ürün yenilikçiliği, işletmenin finansal performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.</i>
H3a2	<i>Süreç yenilikçiliği, işletmenin finansal performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.</i>
H3a3	<i>Organizasyonel yenilikçilik, işletmenin finansal performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.</i>
H3a4	<i>Pazarlama yenilikçiliği, işletmenin finansal performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.</i>
H3b 1	<i>Ürün yenilikçiliği, işletmenin pazarlama performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.</i>
H3b 2	<i>Süreç yenilikçiliği, işletmenin pazarlama performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.</i>
H3b 3	<i>Organizasyonel yenilikçilik, işletmenin pazarlama performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.</i>
H3b 4	<i>Pazarlama yenilikçiliği, pazarlama performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.</i>
H3c1	<i>Ürün yenilikçiliği, işletmenin imalat performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.</i>
H3c2	<i>Süreç yenilikçiliği, işletmenin imalat performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.</i>
H3c3	<i>Organizasyonel yenilikçilik, işletmenin imalat performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.</i>
H3c4	<i>Pazarlama yenilikçiliği, işletmenin imalat performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.</i>

	<i>ve olumlu bir etkiye sahiptir.</i>
H6	<i>Entelektüel sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişkide yenilikçiliğin aracılık rolü bulunmaktadır.</i>
H70	<i>Stratejik yönelimler ile işletme performansı arasındaki ilişkide yenilikçiliğin aracılık rolü bulunmaktadır.</i>

C. Evren ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlesini İstanbul İli’nde yerleşik ve İstanbul Sanayi Odası’na kayıtlı ilaç, tıbbi cihaz ve araç-gereç üretimi yapan işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmanın yapılabilmesi için İstanbul Sanayi Odasına bilgilendirme yapılmış ve gerekli izinler alınarak anket uygulanmıştır. Ana kütleyi temsil eden her bir işletmeye ulaşılmaya çalışılmış ve 197 adet işletmeye soru formu ulaştırılmıştır. Saha çalışması sonucunda 189 adet kullanılabılır anket formu elde edilmiştir. Geri dönüş oranı %95’tir.

D. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu (Ek-1) beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde personelin demografik özellikleri ve işletmeyle ilgili genel sorular ve ifadeler yer almaktadır. Bu sorular araştırmanın amacı ve kapsamı doğrultusunda ilaç, tıbbi cihaz ve araç-gereç sektörü dikkate alınarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Söz konusu soruların, üst yönetim kuramı çerçevesinde yazında yer bulan yönetici demografisi ile kaynak temelli görüş çerçevesinde yine yazında yer bulan işletme demografisini ortaya koyan sorular olmasına dikkat edilmiştir.

İkinci bölümde entelektüel sermayeyi ölçmek amacıyla Kianto ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Ölçek insan sermayesi, ilişkisel sermaye ve yapısal sermaye olarak üç boyuttan oluşmakta olup yenilenme sermayesi çalışmaya dâhil edilmemiştir. İnsan sermayesi boyutunda 7, ilişkisel sermaye boyutunda 6 ve yapısal sermaye boyutunda da 4 madde olmak üzere toplamda 17 ifade bulunmaktadır. Kianto ve arkadaşları, yapmış oldukları güvenilirlik analizi neticesinde her boyut için 0,70 üzerinde Cronbach’s Alpha değeri elde etmişlerdir (Kianto vd., 2010: 314). Ölçek Atalay tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Atalay yapmış olduğu açımlayıcı faktör analizi neticesinde KMO değerini 0,87 olarak elde etmiştir. Yazarın elde ettiği Cronbach’s Alpha değerleri ise insan sermayesi için 0,87, ilişkisel sermaye için 0,89 ve yapısal sermaye için 0,82’dir

(Atalay, 2012: 71). Ölçek bu çalışmada kesinlikle katılmıyorum yanıtından kesinlikle katılıyorum yanıtına uzanan 5’li Likert formda hazırlanmıştır.

Üçüncü bölümde, stratejik yönelimleri ölçmek amacıyla dört farklı ölçek kullanılmıştır. Pazar yönelimi için Narver ve Slater (1990), girişimsel yönelim için Covin ve Slevin (1989), öğrenme yönelimi için Sinkula vd. (1997) ve teknoloji yönelimi için Gatignon vd. (1997) çalışmasından Zhou vd. (2005) tarafından uyarlanan ölçekler kullanılmıştır. Pazar yönelimi ölçeği; müşteri yönelimi 6, rakip yönelimi 5 ve departmanlar arası koordinasyon 5 olmak üzere toplam 16 ifade ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Girişimsel yönelim ölçeği; proaktiflik 3, risk alma 3 ve yenilikçilik yönelimi 3 olmak üzere toplam 9 ifade ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Öğrenme yönelimi ölçeği de; öğrenmeye bağlılık 5, paylaşılan vizyon 4 ve açık fikirlilik 3 ifade olmak üzere toplam 12 ifade ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Son olarak teknoloji yönelimi ölçeği ise tek boyut ve 5 ifade olarak çalışmada yer almıştır. Narver ve Slater yapmış oldukları güvenilirlik analizi neticesinde; müşteri yönelimi boyutu için 0,85, rakip yönelimi boyutu için 0,72 ve departmanlar arası koordinasyon boyutu için de 0,71’lik Cronbach’s Alpha değeri elde etmişlerdir (Narver ve Slater, 1990: 24). Pazar yönelimi ölçeğini Türkçe’ye uyarlayan Bulut müşteri yönelimi boyutu için 0,91, rakip yönelimi boyutu için 0,83 ve departmalar arası koordinasyon için ise 0,91’lik Cronbach’s Alpha değerini elde etmiştir (Bulut, 2007: 86). Covin ve Slevin tarafından geliştirilen girişimcilik yönelimi ölçeği ve alt boyutları için 0,87 değerinde Cronbach’s Alpha değeri elde edilmiştir (Covin ve Slevin, 1989: 79). Girişimsel yönelim boyutu Türkçe’ye uyarlayan Fiş ve Wasti yapmış oldukları doğrulayıcı faktör analizi neticesinde uyum iyiliği indekslerini; CFI=0,984, NNFI=0,979, AGFI=0,912 ve RMSEA=0,033 olarak elde etmişlerdir (Fiş ve Wasti, 2009: 145). Sinkula vd. (1997), yapmış oldukları çalışmada öğrenme yönelimi ölçeği öğrenmeye bağlılık boyutu için 0,87 değerinde, paylaşılan vizyon boyutu için 0,86 ve açık fikirlilik boyutu için ise 0,80 Cronbach’s Alpha değeri elde etmişlerdir (Sinkula vd., 1997: 312). Öğrenme yönelimi Avcı tarafından Türkçe’ye uyarlanarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Avcı, Öğrenme yönelim ölçeği öğrenmeye bağlılık boyutu için 0,91 değerinde, paylaşılan vizyon boyutu için 0,84 ve açık fikirlilik boyutu için ise 0,76 Cronbach’s Alpha değeri elde etmişlerdir (Avcı, 2009: 131). Son olarak Zhou tarafından uyarlanan teknoloji yönelimi için CR (bileşik güvenilirlik)= 0,73 olarak tespit edilmiştir (Zhou, 2005:50). Bulut (2007) tarafından

Türkçe'ye uyarlanmış olup değeri ise 0,85 olarak tespit etmiştir. Stratejik yönelimler ölçeği dört ölçekten oluşmakta olup, bu çalışmada kesinlikle katılmıyorum yanıtından kesinlikle katılıyorum yanıtına uzanan 5'li Likert formda hazırlanmıştır.

Dördüncü bölümde işletme yenilikçiliğini ölçmek amacıyla Lin ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Ölçek, ürün, süreç, organizasyonel ve pazarlama yenilikçiliği olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Ürün yenilikçiliği boyutunda 5, süreç yenilikçiliği boyutunda 6, organizasyonel yenilikçilik boyutunda 5 ve pazarlama yenilikçiliği boyutunda 6 ifade olmak üzere ölçekte toplam 22 ifade bulunmaktadır. Lin ve arkadaşları, ölçeğin güvenirlik testinde; ürün yenilikçiliği boyutu için 0,81, süreç yenilikçiliği boyutu için 0,88, organizasyonel yenilikçilik boyutu için 0,87 ve pazarlama yenilikçiliği boyutu için 0,84'lük bir Cronbach's Alpha değeri elde etmiştir (Lin vd., 2010: 123). Ölçek Atalay (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Atalay yapmış olduğu açımlayıcı faktör analizi neticesinde KMO değerini 0,80 olarak elde etmiştir. Yazarın elde ettiği Cronbach's Alpha değerleri ise ürün yenilikçiliği boyutu için 0,80, süreç yenilikçiliği boyutu için 0,71, organizasyonel yenilikçilik boyutu için 0,82 ve pazarlama yenilikçiliği boyutu için 0,76'dır (Atalay, 2012: 70). Ölçek bu çalışmada kesinlikle katılmıyorum yanıtından kesinlikle katılıyorum yanıtına uzanan 5'li Likert formda hazırlanmıştır.

Beşinci ve son bölümde ise, işletme performansı göstergeleri olan finansal performans, pazarlama performansı ve imalat performansı boyutları ile ölçülmüştür. İşletme performansı, finansal performans alt boyutu 5, Pazarlama performansı alt boyutu 7 ve imalat performansı alt boyutu 6 ifade olmak toplam 18 ifade ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Finansal performans boyutu ölçeği Ergün vd. çalışmasında niceliksel performans olarak boyutlandırılan ölçek, bu araştırmada finansal performans olarak boyutlandırılmıştır. Ergün vd. tarafından söz konusu ölçeğin güvenirlik analizinde 0,84'lük bir Cronbach's Alpha değeri elde etmişlerdir (Ergün vd., 2005: 181). Pazarlama performansı ve imalat performansı ölçeği ise sırasıyla Murphy ve Poist, (1996) ve Chow vd., (1994) çalışmalarından uyarlanarak, Sezen vd. (2002) tarafından elde edilen pazarlama performansı ve imalat performansı ölçekleri kullanılmıştır. Sezen vd. tarafından yapılan çalışmada pazarlama performansı ve imalat performansı alt boyutları için 0,60'ın üzerinde Cronbach's Alpha değeri elde etmişlerdir (Sezen vd., 2002: 138). İşletme performansı ölçeği iki

ölçekten oluşmakta olup, bu çalışmada kesinlikle katılmıyorum yanıtından kesinlikle katılıyorum yanıtına uzanan 5’li Likert formda hazırlanmıştır.

E. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmanın bu bölümünde, katılımcı ve işletmelere ilişkin demografik verilerin analizi gerçekleştirilmiştir.

1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin yapılan frekans analizi Tablo 16’da sunulmuştur. Katılımcıların önemli bir bölümünün üst kademe yöneticisi olduğu görülmektedir. İşletmenin sahip olduğu entelektüel sermaye, stratejik yönelimler, yenilikçilik ve performans durumlarına ilişkin gerçekçi bilgiler sunmaları dolayısıyla işletme sahibi, yönetici ve farklı departmanlardaki müdürlerden oluşan bir katılımcı profili, araştırma çıkarımlarının sağlıklı bir şekilde yorumlanması açısından önem taşımaktadır. Nitekim söz konusu pozisyonlardaki kişiler işletmeyi daha yakından tanımakta ve işletme uygulama ve faaliyetleri hakkında daha kapsamlı bilgiye sahip olmaktadır. Yine katılımcıların büyük bir kısmının erkek yönetici olduğu da Tablo 16’dan anlaşılmaktadır. Bu durumun sosyo-kültürel sebepleri olabileceği gibi sektöre özgü çalışma koşullarından da kaynaklanması muhtemeldir. Eğitim durumu açısından da katılımcıların önemli bir bölümünün lisans mezunu olduğu görülmektedir. Küresel olarak sürekli gelişen ilaç ve tıbbi cihaz endüstrisindeki çalışanlar; mesleki eğitim ve donanımlarıyla önem kazanmışlardır. Nitekim sektörde mesleki bilgi, insan sermayesini oluşturan en önemli unsurdur. Bu anlamda yönetim kadrosunun veya işletmenin birim yöneticilerini oluşturan diğer çalışanlar da insan sermayesi açısından önemlidir.

Katılımcıların yaş aralıkları incelendiğinde yarısından çoğunun 36-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 51 yaş ve üzeri katılımcı oranının % 10 olması, sektörün dinamik yönüne işaret etmektedir. Mesleki tecrübe açısından 6-15 yıl arasında deneyime sahip çalışanların yoğun olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcılara ilişkin cinsiyet, eğitim durumu, yaş ve mesleki tecrübe gibi veriler, üst kademe kuramına ilişkin öngörülerin test edilmesi bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

Tablo 16: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
UNVAN	İşletme Sahibi	11	5,8	5,8
	Üst Kademe Yönetici	160	84,7	90,5
	AR-GE Departmanı Müdürü	8	4,2	94,7
	Muhasebe Müdürü	7	3,7	98,4
	Pazarlama Müdürü	3	1,6	100,0
	TOPLAM	189	100,0	
CİNSİYET	Kadın	37	19,6	19,6
	Erkek	152	80,4	100,0
	TOPLAM	189	100,0	
EĞİTİM DURUMU	Lisans	164	86,8	86,8
	Lisansüstü	24	12,7	99,5
	Doktora	1	,5	100,0
	TOPLAM	189	100,0	
YAŞ ARALIĞI	18-35 Yaş Arası	42	22,2	22,75
	36-50 Yaş Arası	127	67,2	89,9
	51 Yaş ve Üzeri	20	10,6	100,0
	TOPLAM	189	100,0	
ÇALIŞMA SÜRESİ	0-5 Yıl Arası	30	15,9	15,9
	6-10 Yıl Arası	71	37,6	53,4
	11-15 Yıl Arası	57	30,2	83,6
	16 Yıl ve Üzeri	31	16,4	100,0
	TOPLAM	189	100,0	

2. İşletmelerin Demografik Özellikleri

İşletmelerin demografik özelliklerine ilişkin yapılan frekans analizi Tablo 17’de sunulmuştur. İşletmelerin önemli bir bölümündeki mülkiyet yapısının yerli olduğu görülmektedir. Bu durum, sektörün gelişimi açısından ulusal çabanın önemini öne çıkarmaktadır. İşletmelerin neveleri incelendiğinde anonim ve limited şirket yapılarının yaygın olduğu görülmektedir. Bu durum sektördeki işletmelerin kurumsallaştığına işaret etmektedir.

İşletmelerin çalışan sayısı incelendiğinde örneklemin büyük işletmelerden oluştuğu görülmektedir. 250 ve üzeri çalışana sahip işletmelerin oranı %84 olup bu durum sektördeki organizasyon yapısının büyüklüğüne işaret etmektedir. AR-GE biriminin varlığına ilişkin veriler incelendiğinde yarısından biraz fazlasının AR-GE

birimi barındırmadığı görülmektedir. Bu durum oldukça dikkat çekici olup yenilikçiliğin önemli olduğu bir alan olan ilaç ve tıbbi ekipman sektörü için olumsuz bir durumu ifade etmektedir. Patent sahipliğine ilişkin veriler incelendiğinde, AR-GE biriminin varlığı ile ilgili veriler ile tezat oluşturan bir durumun olduğu anlaşılmaktadır. İşletmelerin yarısından fazlasının patente sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, işletmelerin bir kısmının araştırma ve geliştirme faaliyetlerini dışarıdan temin yoluyla çözümleri şeklinde yorumlanabilmektedir. Son olarak kalite belgesi sahipliği açısından işletmelerin büyük bir kısmının kalite belgesine sahip oldukları görülmektedir. Bu durum sektördeki faaliyetlerde normatif esasların önemli olduğuna işaret etmekte ve akreditasyonun önemli bir yönetsel araç olduğunu göstermektedir

Tablo 17: Araştırma Yapılan İşletmelerin Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
MÜLKİYE T	Türk Yatırımcı	143	75,7	75,7
	Yabancı-Türk Yatırımcı	33	17,5	93,1
	Yabancı Yatırımcı	13	6,9	100,0
	TOPLAM	189	100,0	
HUKUKİ STATÜ	Kollektif Şirket	10	5,3	5,3
	Komandit Şirket	2	1,1	6,3
	Şahıs İşletmesi	15	7,9	14,3
	Anonim Şirket	110	58,2	72,5
	Limited Şirket	52	27,5	100,0
	TOPLAM	189	100,0	
ÇALIŞAN SAYISI	1-49 Çalışanı Olan	2	1,1	1,1
	50-249 Çalışanı Olan	27	14,3	15,3
	250 ve Üzeri Çalışanı Olan	160	84,7	100,0
	TOPLAM	189	100,0	
AR-GE BİRİMİ	Var	89	47,1	47,1
	Yok	100	52,9	100,0
	TOPLAM	189	100,0	
PATEN	Var	103	54,5	54,5
	Yok	86	45,5	100,0
	TOPLAM	189	100,0	
KALİTE BELGESİ	Var	130	68,8	68,8
	Yok	59	31,2	100,0
	TOPLAM	189	100,0	

F. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle ölçeklerdeki soru maddelerinin normal dağılımları kontrol edilmiş ve akabinde de ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik testleri gerçekleştirilmiştir.

1. Normallik Testi

Bilimsel araştırmalarda istatistiksel analize başlamadan önce değişkenlerin normalliği, istatistiksel veya grafiksel yöntemlerle değerlendirilmektedir. Verilerin normalliğini test etmek için kullanılan tanımlayıcı istatistikler sayısal ve grafiksel yöntemlerden oluşmakta olup sayısal yöntemler merkezi eğilim ölçüleri ve değişkenlik ölçülerinden oluşmakta (Tabachnick ve Fidell, 2007: 78) ve sayısal yöntemleri desteklemek için grafiksel yöntemleri kullanmak verilerin normalliğini yorumlamaya büyük katkı sağlamaktadır (Ghasemi ve Zahediasl, 2012: 487-488).

Literatürde en çok kullanılan normallik varsayımları ki-kare, Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi, Anderson-Darling testi, Cramer-von Mises testi, Shapiro-Wilk testi, D'Agostino çarpıklık testi, Anscombe-Glynn basıklık testi, D'Agostino Pearson Omnibus testi ve Jarqua-Bera testidir. Ayrıca grafik yöntemleri olarak; histogram, kök ve yaprak grafiği, kutu grafiği, Q-Q grafiği ve P-P grafiği yöntemleri kullanılmaktadır (Öztuna vd., 2006: 172).

Bu çalışmada, D'Agostino (skewness) çarpıklık testi, Anscombe-Glynn (Kurtosis) basıklık testi ile grafik yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma modeline bağlı kalınarak modelde kullanılan değişkenler normallik testleri yapılmıştır. Normallik testinde kayıp verinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tanımlayıcı istatistikte ideal bir normal dağılımdaki ortalama ve medyan çakışaktır. Dolayısıyla ortalama ve medyan değerlerinin birbirine yakınlıkları ölçüsünde veri dağılımının normal olduğunu söyleyebiliriz. Ortalama ve medyan değerlerinin birbirine yakın olduğu tespit edildikten sonra çarpıklık ve basıklık durumu incelenmelidir. Normal dağılımda çarpıklık ve basıklık katsayısı 0'dır. Çarpıklık ve basıklık katsayısının kabul edilebilir seviyesi örneklem hacmine göre de değişebilmektedir. Field Çarpıklık ve basıklık katsayıları ± 3 aralığında olması dağılımın normal dağılımı gösterdiğini belirtmektedir (Field, 2005: 138-140) Tabchnick ve Field ise yaptıkları çalışmalarda Çarpıklık ve basıklık katsayıları ± 4

aralığında olması dağılımın normal dağılımı gösterdiğini belirtmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2012: 805).

Normallik testi sonucunda değişkenlerin ortalama ve ortanca değerlerinin birbirine yakın olduğu, çarpıklık ve basıklık değerlerinin $[\pm 2]$ aralığında olduğu, çarpıklık ve basıklık değerlerinin hata varyanslarına bölünmesiyle çıkan değerler ± 1.96 aralığında elde edilmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin hata varyansları arasındaki ilişki sıfırdan farklı olmak koşulu ile ± 1.96 aralığında bir katsayı elde ediliyorsa istatistiksel olarak kabul edilir (Hair vd., 2010: 71; Ho, 2006: 308). Değişkenlerin normallik testi sonuçları Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18: Değişkenlerin normallik testi sonuçları

BOYUTLAR	Ortalama (Mean)	Ortanca (Median)	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
ENTELEKTÜEL SERMAYE	4,1389	4,1250	0,100	0,330
İnsan Sermayesi	4,2222	4,1667	-0,193	-0,582
İlişkisel Sermaye	4,0961	4,1667	-0,399	-0,499
Yapısal Sermaye	4,0780	4,0000	0,007	-0,899
STRATEJİK YÖNELİMLER	3,7394	3,6923	0,637	0,078
PAZAR YÖNELİMİ	4,0046	3,9333	0,446	-0,033
Müşteri Yönelimi	4,4092	4,3333	-0,386	-0,338
Rakip Yönelimi	3,9405	4,0000	-0,084	-0,629
Departmanlar Arası Koordinasyon	3,5704	3,6000	0,463	0,277
ÖĞRENME_YÖNELİMİ	3,6566	3,6364	0,486	0,185
Öğrenmeye Bağlılık	3,6177	3,5000	0,107	-0,060
Paylaşılan Vizyon	3,6984	3,7500	0,324	-0,116
Açık Fikirlilik	3,6526	3,6667	0,009	-0,590
GİRİŞİMSSEL YÖNELİM	3,3104	3,3333	0,216	-0,454
Yenilikçilik Yönelimi	3,1675	2,6667	0,339	-0,990
Risk Alma	3,5097	3,6667	0,137	-0,531
Proaktiflik	3,2540	3,3333	-0,246	-0,684
TEKNOLOJİ_YÖNELİMİ	3,9378	4,0000	-0,096	-0,054
YENİLİKÇİLİK	3,8627	3,8095	0,300	0,311
Urun Yenilikçiliği	4,2402	4,2000	-0,359	-0,751
Süreç Yenilikçiliği	3,4859	3,5000	0,757	1,946
Organizasyonel Yenilikçilik	3,8836	3,8000	0,887	0,352
Pazarlama Yenilikçiliği	3,9164	3,8000	0,494	-0,886
PERFORMANS	4,2390	4,2222	-0,213	-0,719
Finansal Performans	4,1333	4,0000	0,004	-1,550
Pazarlama Performansı	4,2986	4,1429	-0,281	-0,898
İmalat Performansı	4,2575	4,3333	-0,184	-0,943

Normallik testi için ayrıca grafik yöntemleri de kullanılmıştır. Histogram grafiğinde frekansları temsil eden kutucukların orta noktaları birleştirildiğinde simetrik bir yapı elde ediliyorsa yani eğri olarak çan eğrisine benzer bir şekil ortaya çıkıyorsa dağılım normaldir. Kuramsal normal dağılım değerleri ile gözlenen gerçek değerler arasındaki ilişkiyi gösteren Q-Q grafiğinde analiz sonucunda elde edilen değerler ile kuramsal değerler arasında çok uzaklaşma yoksa ve 45 derecelik bir açı yapan doğru ortaya çıkıyorsa dağılım normaldir (Field, 2005: 143-150). Histogram ve Q-Q grafiği incelendiğinde dağılımların normal olduğu tespit edilmiştir.

2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi ile araştırmanın istatistiksel analizine başlarken verilerin değerlendirilmesi neticesinde tasarlanan kavramların (değişkenlerin) gerçekten var olup olmadığı veya analize tabi tutulabilecek şekilde daha anlamlı ve özet bir şekilde ortaya konulur (Ho, 2006: 216). Kısaca faktör analizinin amacı işlev görmeyecek değişkenleri tespit ederek ve elenmesini sağlayarak boyut indirgeme işlemidir (Yaşlıoğlu, 2017: 74).

Faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi değişkenler arasındaki korelasyonları ve faktör analizinin uygunluğunu ölçen bir testtir. Başka bir ifade ile değişkenlerin sahip olduğu örtük yapıya ilişkin ortak varyansın oranını ifade eder. Kabul edilen temel koşul olarak örneklem yeterliliği için mümkün olduğunca 0,70'den büyük olmalıdır (Şencan ve Fidan, 2020: 642). KMO değeri 0 ile 1 arasında değer alan bir varsayımdır. Değişkenler arasındaki tahmin hatasız olarak tahmin edilirse KMO değeri 1'e eşit olur. KMO değerinin 0,8'den yüksek çıkması değerlerin mükemmel olarak kabul edilmesi anlamına gelmektedir. Değişkenlerin derinlemesine yorumlanabilmesi için her bir değişkenin KMO değerine bakmak gereklidir. Analiz esnasında KMO değeri 0,5'in altında kalan ifadeler anketten çıkarılarak analize devam edilmelidir (Yaşlıoğlu, 2017: 75-76). Faktör analizinde değişkenler arasındaki korelasyonu incelerken, KMO değeri 0,5'in altında kalan değerler uygun olarak kabul edilmemektedir. 0,6-0,7 arası vasat, 0,7-0,8 arası orta ve 0,8'den yukarı olanlar ise değerli olarak kabul edilmektedir (Hair vd., 2010: 102; Vanderstoep ve Johnston, 2009: 63). Çoğu araştırmacı KMO değeri 0,6 ve yüksek olan değişkenleri analize dâhil etmektedir (Pallant, 2011: 183).

Entelektüel sermaye ölçeğinde toplam 17 ifade faktör analizine tabi tutulmuştur. Fakat insan sermayesi boyutunda yer alan bir maddenin (s18) faktör yükü 0,5'in altında olduğu için analizden çıkartılmıştır. Nihai durumda elde edilen KMO değeri 0,828 olarak çıkmış ve mükemmel düzeyde olduğu görülmektedir. Bartlett's Testi de anlamlı çıkmıştır ($p>0,05$). Faktörlere ilişkin özdeğerler 1'den büyük olup toplam açıklanan varyans % 50'nin üzerinde elde edilmiştir. Soru maddelerinin faktör yüklerinin de 0,5'in üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçeğin boyutlarına ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha değerleri de 0,843—0,910 arasında elde edilmiş olup sonuçlar ölçek güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Entelektüel sermaye faktör analizi sonucu Tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 19: Entelektüel Sermaye Faktör Analizi Sonucu

Soru No	Faktör Yükleri ^{ab}			Faktör Açıklayıcılığı ^c	Cronbach's Alpha
	İlişkisel Sermaye	İnsan Sermayesi	Yapısal Sermaye		
s22	0,842			26,805	0,910
s23	0,840				
s21	0,826				
s26	0,811				
s24	0,794				
s25	0,733				
s19		0,841		24,883	0,885
s17		0,812			
s20		0,781			
s14		0,777			
s16		0,767			
s15		0,766			
s29			0,835	17,092	0,843
s30			0,800		
s28			0,725		
s27			0,652		
Toplam Açıklayıcılık				68,781	
Özdeğerler	5,798	3,769	1,438	Entelektüel Sermaye	0,878
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.					0,828
Approx. Chi-Square					2114,997
Bartlett's Test of Sphericity					df
					120
					Sig.
					0,000

a: Principle Component Correlation Matrix

b: Varimax

c: Rotation Sums of Squared Loadings

Stratejik yönelimler değişkeninde (pazar yönelimi 16 ifade, girişimsel yönelim 9 ifade, öğrenme yönelimi 12 ifade ve teknoloji yönelimi 5 ifade) dört ayrı ölçek olmak üzere, toplam 42 ifade faktör analizine tabi tutulmuştur. Fakat pazar yönelimi boyutunda yer alan bir maddenin (s38), öğrenme yönelimi boyutunda yer alan bir maddenin (s59) ve teknoloji yönelimi boyutunda yer alan bir maddenin (70) faktör yükü 0,5'in altında olduğu için analizden çıkartılmıştır. Nihai durumda elde edilen KMO değeri 0,853 olarak çıkmış ve mükemmel düzeyde olduğu görülmektedir. Bartlett's Testi de anlamlı çıkmıştır ($p>0,05$). Faktörlere ilişkin özdeğerler 1'den büyük olup toplam açıklanan varyans % 50'nin üzerinde elde edilmiştir. Soru maddelerinin faktör yüklerinin de 0,5'in üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçeklerin boyutlarına ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha değerleri de 0,799-0,942 arasında elde edilmiş olup sonuçlar ölçek güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Stratejik yönelimler geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 20: Stratejik Yönelimler Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Şekil 1

Soru No	Faktör Yükleri ^{ab}				Faktör Açıklayıcılığı ^c	Cronbach's Alpha
	Pazar Yönelimi	Girişimsel Yönelim	Öğrenme Yönelimi	Teknoloji Yönelimi		
s33	0,829					
s34	0,785					
s32	0,771					
s31	0,762				9,911	0,864
s35	0,698					
s36	0,513					
s44	0,772					
s45	0,758					
s43	0,735				9,427	0,874
s46	0,702					
s42	0,698					
s39	0,807					
s40	0,806					
s37	0,797				8,381	0,898
s41	0,757					
s47		0,806				
s49		0,792			7,153	0,942
s48		0,770				
s52		0,849				
s50		0,812			6,831	0,782
s51		0,641				

s53	0,738			
s54	0,728		5,629	0,755
s55	0,722			
s62		0,823		
s61		0,737		
s63		0,705	7,511	0,861
s64		0,683		
s57		0,848		
s58		0,807		
s56		0,711	7,511	0,799
s60		0,615		
s66		0,761		
s67		0,719	5,971	0,828
s65		0,690		
s72		0,846		
s71		0,814		
s68		0,688	6,634	0,809
s69		0,655		
Toplam Açıklayıcılık			74,434	
Özdeğerler	11,053, 4,592, 2,548, 2,311, 1,728, 1,655, 1,548, 1,386, 1,156, 1,052	Stratejik Yönelimler		0,869
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.				0,853
Approx. Chi-Square				5118,622
Bartlett's Test of Sphericity				
df				741
Sig.				0,000

a: Principle Component Correlation Matrix

b: Varimax

c: Rotation Sums of Squared Loadings

Rotation Sums of Squared Loadings

Yenilikçilik ölçeğinde toplam 22 ifade faktör analizine tabi tutulmuştur. Fakat pazarlama yenilikçiliği boyutunda yer alan bir maddenin (s91) faktör yükü 0,5'in altında olduğu için analizden çıkartılmıştır. Nihai durumda elde edilen KMO değeri 0,827 olarak çıkmış ve mükemmel düzeyde olduğu görülmektedir. Bartlett's Testi de anlamlı çıkmıştır ($p>0,05$). Faktörlere ilişkin özdeğerler 1'den büyük olup toplam açıklanan varyans % 50'nin üzerinde elde edilmiştir. Soru maddelerinin faktör yüklerinin de 0,5'in üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçeğin boyutlarına ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha değerleri de 0,756—0,906 arasında elde edilmiş olup sonuçlar ölçek güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Yenilikçilik faktör analizi sonucu Tablo 21'de sunulmuştur.

Tablo 21: Yenilikçilik Faktör Analizi Sonucu

Soru No	Faktör Yükleri ^{ab}				Faktör Açıklayıcılığı ^c	Cronbach's Alpha
	Ürün Yenilikçiliği	Organizasyonel Yenilikçilik	Pazarlama Yenilikçiliği	Süreç Yenilikçiliği		
s73	0,898					
s75	0,851					
s74	0,767				19,294	0,906
s77	0,692					
s76	0,678					
s86		0,771				
s85		0,753				
s84		0,731			15,138	0,797
s87		0,636				
s88		0,634				
s93			0,726			
s89			0,711			
s90			0,710		14,619	0,849
s94			0,677			
s92			0,576			
s79				0,779		
s83				0,719		
s82				0,635		
s78				0,610	13,434	0,756
s81				0,603		
s80				0,572		
Toplam Açıklayıcılık					62,485	
Özdeğerler	6,926	2,538	2,285	1,373	Yenilikçilik	0,890
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.						0,827
Approx. Chi-Square						2291,528
Bartlett's Test of Sphericity						df 210
						Sig. 0,000

a: Principle Component Correlation Matrix

b: Varimax

c:

İşletme performansı ölçeğinde toplam 18 ifade faktör analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen KMO değeri 0,826 olarak çıkmış ve mükemmel düzeyde olduğu görülmektedir. Bartlett's Testi de anlamlı çıkmıştır ($p>0,05$). Faktörlere ilişkin özdeğerler 1'den büyük olup toplam açıklanan varyans % 50'nin üzerinde elde edilmiştir. Soru maddelerinin faktör yüklerinin de 0,5'in üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçeğin boyutlarına ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha değerleri de 0,852-0,947 arasında elde edilmiş olup

sonuçlar ölçek güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. İşletme performansı faktör analizi sonucu Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22: İşletme Performansı Faktör Analizi Sonucu

Soru No	Faktör Yükleri ^{ab}			Faktör Açıklayıcılığı ^c	Cronbach' s Alpha
	Pazarlama Performansı	Finansal Performans	İmalat Performansı		
s102	0,893				
s106	0,887				
s105	0,885				
s100	0,878			29,602	0,947
s101	0,871				
s104	0,806				
s103	0,714				
s98		0,892			
s96		0,875			
s97		0,866		21,839	0,919
s95		0,855			
s99		0,756			
s111			0,826		
s108			0,790		
s107			0,750	19,512	0,852
s109			0,729		
s112			0,716		
S110			0,691		
Toplam Açıklayıcılık				70,954	
Özdeğerler	6,929	3,149	2,694	İşletme Performansı	0,891
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.					0,826
Approx. Chi-Square					2926,970
Bartlett's Test of Sphericity					df 153
					Sig. 0,000

a: Principle Component Correlation Matrix

b: Varimax

c: Rotation Sums of Squared Loadings

G. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmanın bu bölümünde ölçeklere ve soru maddelerine ilişkin tanımlayıcı istatistiki analizler yer almaktadır.

1. Entelektüel Sermaye ile İlgili İfadelere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Entelektüel sermaye ile ilgili ifadelerle ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 23’de sunulmuştur.

Entelektüel sermayenin bütün olarak ortalaması 4,138 ve standart sapması da 0,424 olarak elde edilmiştir. Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde insan sermayesi faktörünün genel ortalaması 4,22 ve standart sapması da 0,554 olarak elde edilmiştir. İnsan sermayesi faktöründeki soru maddelerinin ortalaması 4,11-4,33, standart sapması ise 0,591-0,850 aralığındadır. İlişkisel sermaye faktörünün genel ortalaması 4,09 ve standart sapması da 0,593 olarak elde edilmiştir. İlişkisel sermaye faktöründeki soru maddelerinin ortalaması 3,92-4,28, standart sapması ise 0,648- 0,796 aralığındadır. Yapısal sermaye faktörünün genel ortalaması 4,07 ve standart sapması da 0,613 olarak elde edilmiştir. Yapısal sermaye faktöründeki soru maddelerinin ortalaması 4,06 -4,11, standart sapması ise 0,727-0,769 aralığındadır.

Tablo 23: Entelektüel Sermaye Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Min.	Max.	Ortalama	Sd. Sapma
ENTELEKTÜEL SERMAYE			4,138	0,424
İnsan Sermayesi			4,22	0,554
Çalışanlarımız işbirliğine dayalı sorun çözmede başarılıdır.	3.0	5.0	4,23	0,651
İşletmemizde iyi bir işbirliği mevcuttur.	3.0	5.0	4,28	0,591
Çalışanlarımız konularında oldukça vasıflıdırlar.	3.0	5.0	4,28	0,659
Çalışanlarımız genellikle sektörün en iyileri olarak kabul edilirler.	2.0	5.0	4,11	0,850
Çalışanlarımız zeki ve yaratıcıdır.	3.0	5.0	4,12	0,666
Çalışanlarımız iyi performans göstermek için gerçekten ellerinden gelenin en iyisini yaparlar.	3.0	5.0	4,33	0,728
İlişkisel Sermaye			4,09	0,593
İşletme dışı işbirliği yaptığımız ortaklarımızdan (müşteriler, tedarikçiler, taşeronlar, vb.) birçok önemli bilgi elde ederiz.	3.0	5.0	4,03	0,648
Yeni çözümler üretebilmek için işletme dışında (müşterilerle, tedarikçilerle, vb.) yaygın işbirliğine gideriz.	3.0	5.0	3,92	0,699
Faaliyetlerimizi müşterilerden aldığımız geribildirimler yönlendirir.	3.0	5.0	4,16	0,796
Müşteri ihtiyaçları ile ilgili farkındalığımız yüksektir.	3.0	5.0	4,24	0,730
İşletmemizin hizmetleri müşterilerimize artı değer yaratır.	3.0	5.0	4,28	0,691
Müşterilerimizle ilişkilerimiz genellikle uzun dönemlidir.	2.0	5.0	3,96	0,721
Yapısal Sermaye			4,07	0,613
Farklı birim ve departmanlar (ArGe, pazarlama, üretim vb.) arasında iyi bir anlayış vardır.	3.0	5.0	4,06	0,769

İşletmemizin belge ve veri tabanlarında birçok yararlı bilgi mevcuttur.	3.0	5.0	4,07	0,747
İşletmemizde daha önce üretilmiş çözüm ve belgelere kolaylıkla erişilebilir.	3.0	5.0	4,11	0,732
İşletmemiz etkili ve işlevsel bilgi sistemlerine sahiptir (kurum içi bilgisayar ağı vb.).	3.0	5.0	4,06	0,727

2. Stratejik yönelimler ile ilgili ifadelere ilişkin tanımlayıcı bulgular

Stratejik yönelimler ile ilgili ifadelere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 24’te sunulmuştur.

Tablo 24: Stratejik Yönelimlere Ait Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Min.	Max.	Ortalama	Sd. Sapma
STRATEJİK YÖNELİMLER			3,73	0,395
PAZAR YÖNELİMİ			4,00	0,407
Müşteri Yönelimi			4,41	0,486
İşletmemizin temel hedefi müşteri memnuniyetidir	3.0	5.0	4,57	0,594
Rekabet stratejilerimizin temel hedefi müşteri ihtiyaçlarını anlamaktır.	3.0	5.0	4,42	0,636
Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye firma olarak kendimizi adanmış durumdayız.	3.0	5.0	4,41	0,592
Stratejilerimizi belirlerken müşteriler için daha değerli ürünler üretmeye odaklanıyoruz.	3.0	5.0	4,40	0,633
Müşterilerimizin bizden ne kadar memnun olduklarını sürekli ve sistematik olarak ölçeriz.	3.0	5.0	4,28	0,675
Satış sonrası hizmetlerin kalitesine çok dikkat ederiz.	3.0	5.0	4,38	0,654
Rakip Yönelimi			3,94	0,641
Rakiplerin stratejileri ile ilgili sürekli olarak bilgi toplarız.	2.0	5.0	4,03	0,847
Üst yönetim düzenli olarak rakiplerin güçlü yanlarını ve stratejilerini tartışır.	3.0	5.0	3,96	0,679
Hangi alanlarda rekabet avantajımız varsa o alanda rekabete gireriz.	3.0	5.0	3,89	0,699
Rakiplerin firmamızı tehdit eden hamlelerine karşı firmamız hızla cevap verir.	2.0	5.0	3,88	0,693
Departmanlar Arası Koordinasyon			3,57	0,580
İşletmemizin tüm birimleri pazarla ilgili bilgilerini birbirlerine iletirler.	2.0	5.0	3,67	0,728
İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır.	2.0	5.0	3,68	0,734

Birimler arasında firmaya rekabet avantajı sağlayan güçlü bir koordinasyon vardır.	2.0	5.0	3,63	0,714
Müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler firma çapında paylaşılır.	2.0	5.0	3,45	0,672
Pazar ihtiyaçlarına hizmet için tüm birimlerin işlev ve faaliyetleri birbiri ile koordinelidir.	1.0	5.0	3,42	0,707
GİRİŞİMSSEL YÖNELİM			3,31	0,595
Risk Alma Yönelimi			3,50	0,744
İşletmemizde üst yönetimin, yüksek riskli (yüksek geri dönüş oranlarını yakalama şansı bulunan) projelere güçlü bir yatkınlığı vardır.	2.0	5.0	3,78	0,781
İşletmemizde üst yönetim, şirket hedeflerine ulaşmak için, faaliyet gösterdiğimiz çevreyle de ilişkili olarak, gözü pek ve uzun vadeli davranışların gerektiğine inanır.	1.0	5.0	2,82	0,916
Belirsizlik içeren durumlarda karar verilirken, olası yüksek getiriye en üst düzeye çıkarmak amacıyla, cesur ve saldırgan bir tutum takınılır.	3.0	5.0	3,93	0,636
Yenilikçilik Yönelimi			3,16	0,823
İşletmemizde ürün/hizmet bazındaki değişiklikler genellikle dramatik, büyük çaplı değişimler seklindedir.	1.0	5.0	3,40	1,214
Son 5 yıl içinde piyasaya sunulan çok sayıdaki yeni ürün ve hizmet dikkate alındığında işletmemizin çok fazla yeni ürün/hizmet sunduğu görülmektedir.	3.0	4.0	3,14	0,345
İşletmemizin yönetimi, AR-GE faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem vermeyi tercih eder.	1.0	5.0	2,97	1,153
Proaktiflik Yönelimi			3,25	0,697
İşletmemiz çok sık olarak, yeni ürün/hizmetlerin, teknolojilerin ve idari/teknik yeniliklerin kullanılmasında öncü şirket rolünü üstlenir.	1.0	5.0	3,27	0,926
İşletmemiz genel olarak rakiplerin daha sonra takip edeceği, yeni ve öncü uygulamaları başlatır.	1.0	4.0	2,94	0,796
Yeni ürün ve fikirlerin kullanılmasında ve pazara sunulmasında büyük oranda rakiplerin önünde, öncü olma eğilimindedir.	1.0	5.0	3,56	0,827
ÖĞRENME YÖNELİMİ			3,65	0,515
Öğrenmeye Bağlılık			3,61	0,647
Yöneticiler, işletmemizin öğrenme yeteneğinin rekabet avantajı olduğu konusunda temel olarak hem fikirdirler.	1.0	5.0	3,72	0,758
İşletmemizin temel değerleri arasında olan öğrenme, gelişmenin anahtarı olarak	1.0	5.0	3,70	0,757

görülmektedir.

Çalışanların öğrenmesi bir masraf olarak değil, yatırım olarak görülmektedir.

İşletmemizde öğrenme örgütün devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.

Paylaşılan Vizyon			3,69	0,616
İşletmemizde çalışanlar arasında amaç birliği vardır	2.0	5.0	3,83	0,673
Tüm düzeylerde, fonksiyonlarda ve bölümlerde işletmemizin vizyonu hakkında fikir birliği vardır.	2.0	5.0	3,68	0,769
Bütün çalışanlarımız işletme amaçlarına/hedeflerine bağlıdırlar.	1.0	5.0	3,62	0,767
Çalışanlarımız kendilerini örgütün geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedir.	2.0	5.0	3,67	0,721
Açık Fikirlilik			3,65	0,759
İşletme olarak kendi kararlarımızı ve faaliyetlerimizi sürekli sorgularız.	2.0	5.0	3,79	0,784
İşletmemizde çalışanlar, piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.	1.0	5.0	3,61	0,872
İşletme olarak müşteriler ve pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.	1.0	5.0	3,56	0,975
TEKNOLOJİ YÖNELİMİ			3,93	0,586
Yeni ürün geliştirirken teferruatlı ve karmaşık (s sofistike) teknolojileri kullanıyoruz.	1.0	5.0	3,77	0,743
Yeni ürünlerimiz her zaman en gelişmiş teknolojiyi kullanır.	1.0	5.0	3,93	0,775
Bizim işletmemizde araştırma sonuçlarına dayalı teknolojik yenilikler kolaylıkla kabul görür.	2.0	5.0	4,06	0,736
Program/Proje Yönetimimizde teknolojik yenilikler kolaylıkla kabul görür.	2.0	5.0	4,00	0,684

Stratejik yönelimler değişkeninin bütün olarak ortalaması 3,73 ve standart sapması da 0,395 olarak elde edilmiştir. Değişkeni oluşturan ölçeklerden pazar yönelimi ölçeğinin ortalaması 4,00 ve standart sapması da 0,407 olarak elde edilmiştir. Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde müşteri yönelimi faktörünün genel ortalaması 4,41 ve standart sapması da 0,486 olarak elde edilmiştir. Müşteri yönelimi faktöründeki soru maddelerinin ortalaması 4,28-4,57, standart sapması ise 0,592-0,675 aralığındadır. Rakip yönelimi faktörünün genel ortalaması 3,94 ve standart sapması da 0,641 olarak elde edilmiştir. Rakip yönelimi faktöründeki soru maddelerinin ortalaması 3,88-4,03, standart sapması ise 0,679-0,842 aralığındadır. Departmanlar arası koordinasyon faktörünün genel ortalaması 3,57 ve standart

sapması da 0,580 olarak elde edilmiştir. Departmanlar arası koordinasyon faktöründeki soru maddelerinin ortalaması 3,42-3,68, standart sapması ise 0,672- 0,834 aralığındadır.

Değişkeni oluşturan bir diğer ölçek olan girişimsel yönelim ölçeğinin ortalaması 3,31 ve standart sapması da 0,595 olarak elde edilmiştir. Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde risk alma yönelimi faktörünün genel ortalaması 3,50 ve standart sapması da 0,744 olarak elde edilmiştir. Risk alma yönelimi faktöründeki soru maddelerinin ortalaması 2,82-3,93, standart sapması ise 0,636-0,916 aralığındadır. Yenilikçilik yönelimi faktörünün genel ortalaması 3,16 ve standart sapması da 0,823 olarak elde edilmiştir. Yenilikçilik yönelimi faktöründeki soru maddelerinin ortalaması 2,97-3,40, standart sapması ise 1,153-1,214 aralığındadır. Proaktiflik faktörünün genel ortalaması 3,25 ve standart sapması da 0,697 olarak elde edilmiştir. Proaktiflik faktöründeki soru maddelerinin ortalaması 2,94-3,56, standart sapması ise 0,796-0,926 aralığındadır.

Değişkeni oluşturan bir diğer ölçek olan öğrenme yönelimi ölçeğinin ortalaması 3,65 ve standart sapması da 0,515 olarak elde edilmiştir. Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde öğrenmeye bağlılık faktörünün genel ortalaması 3,61 ve standart sapması da 0,647 olarak elde edilmiştir. Öğrenmeye bağlılık faktöründeki soru maddelerinin ortalaması 3,40-3,72, standart sapması ise 0,757-0,891 aralığındadır. Paylaşılan vizyon faktörünün genel ortalaması 3,69 ve standart sapması da 0,616 olarak elde edilmiştir. Paylaşılan vizyon faktöründeki soru maddelerinin ortalaması 3,62-3,83, standart sapması ise 0,673-0,769 aralığındadır. Açık fikirlilik faktörünün genel ortalaması 3,65 ve standart sapması da 0,759 olarak elde edilmiştir. Açık fikirlilik faktöründeki soru maddelerinin ortalaması 3,56-3,79, standart sapması ise 0,784-0,975 aralığındadır.

Değişkeni oluşturan bir diğer ölçek olan teknoloji yönelimi ölçeğinin ortalaması 3,93 ve standart sapması da 0,586 olarak elde edilmiştir. Ölçekteki soru maddelerinin ortalaması 3,77-4,06, standart sapması ise 0,684-0,775 aralığındadır.

1. Yenilikçilik ile İlgili İfadelere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Yenilikçilik ile ilgili ifadelerle ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 25’te sunulmuştur.

Yenilikçilik değişkeninin bütün olarak ortalaması 3,86 ve standart sapması da 0,379 olarak elde edilmiştir. Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde ürün yenilikçiliği faktörünün genel ortalaması 4,24 ve standart sapması da 0,617 olarak elde edilmiştir. Ürün yenilikçiliği faktöründeki soru maddelerinin ortalaması 4,01-4,47, standart sapması ise 0,662-0,789 aralığındadır. Süreç yenilikçiliği faktörünün genel ortalaması 3,48 ve standart sapması da 0,420 olarak elde edilmiştir. Süreç yenilikçiliği faktöründeki soru maddelerinin ortalaması 3,22-3,66, standart sapması ise 0,594-0,679 aralığındadır. Organizasyonel yenilikçilik faktörünün genel ortalaması 3,88 ve standart sapması da 0,450 olarak elde edilmiştir. Organizasyonel yenilikçilik faktöründeki soru maddelerinin ortalaması 3,79-4,05, standart sapması ise 0,513-0,648 aralığındadır. Pazarlama yenilikçiliği faktörünün genel ortalaması 3,91 ve standart sapması da 0,595 olarak elde edilmiştir. Pazarlama yenilikçiliği faktöründeki soru maddelerinin ortalaması 3,94-4,01, standart sapması ise 0,706-0,803 aralığındadır.

Tablo 25: Yenilikçilik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Min.	Max.	Ortalama	Sd. Sapma
YENİLİKÇİLİK			3,86	0,379
Ürün Yenilikçiliği			4,24	0,617
İşletmemiz pazara yeni ürünler sürer.	3.0	5.0	4,38	0,662
İşletmemiz ürün çeşitlerinin sayısını arttırır.	3.0	5.0	4,47	0,665
İşletmemiz patent/endüstriyel tasarım/faydalı model almak için yeni ürün geliştirme faaliyetleri yapar.	3.0	5.0	4,21	0,784
Yeni ürün geliştirme faaliyetleri sonucunda işletmemiz yeni pazarlar geliştirir.	3.0	5.0	4,14	0,711
İşletmemiz pazar talepleri doğrultusunda müşteriye özel ürünler geliştirir ve üretir.	2.0	5.0	4,01	0,789

Süreç Yenilikçiliği			3,48	0,420
İşletmemiz dışarıdan yeni süreç teknolojisi satın alır.	2.0	5.0	3,22	0,611
İşletmemiz süreç teknolojisi patentleri alır.	2.0	5.0	3,29	0,640
İşletmemiz ileri CAD/CAM (Bilgisayar destekli tasarım ve üretim) donanımları kullanır.	3.0	5.0	3,66	0,620
Üretimin kalitesi imalat operasyonları sırasında sağlanır.	3.0	5.0	3,62	0,613
İmalat işlemlerimizde kullandığımız makine ve teçhizatlar kalite sınıflandırmasını otomatik olarak yapar.	2.0	5.0	3,57	0,594
İmalat operasyonlarında kullanılan makine ve teçhizatlar farklı ürünlerin imalatına olanak verir.	2.0	5.0	3,56	0,679
Organizasyonel Yenilikçilik			3,88	0,450
İşletmemiz çalışanları için yenilikçi ödüllendirme sistemleri kullanır.	2.0	5.0	3,79	0,648
İşletmemiz yenilikçi iş tasarımları kullanır.	3.0	5.0	3,83	0,633
İşletmemiz yeni ürün geliştirmeyi hedefleyen yenilikçi yönetim teknikleri kullanır.	3.0	5.0	3,86	0,624
İşletmemiz operasyonel verimlilik elde etmek için yeniden yapılanma faaliyetleri yürütür.	3.0	5.0	4,05	0,513
İşletmemiz iş süreçlerinin yeniden tasarımı faaliyetlerini yürütür.	3.0	5.0	3,89	0,604
Pazarlama Yenilikçiliği			3,91	0,595
İşletmemiz pazarda yenilikçi fiyatlandırma yöntemleri yürütür.	3.0	5.0	4,01	0,722
İşletmemiz pazarda yenilikçi dağıtım yöntemleri yürütür.	2.0	5.0	3,97	0,706
İşletmemiz pazarlarda yenilikçi tanıtım yöntemleri kullanır.	1.0	5.0	3,68	0,748
İşletmemiz potansiyel talep pazarlarını sürekli genişletir.	3.0	5.0	3,94	0,803
İşletmemiz pazarlarda ileri müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemleri kullanır.	3.0	5.0	3,99	0,785

2. İşletme performansı ile ilgili ifadelerle ilişkin tanımlayıcı bulgular

İşletme performansı ile ilgili ifadelerle ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 26'da sunulmuştur.

İşletme performansı değişkeninin bütün olarak ortalaması 4,26 ve standart sapması da 0,436 olarak elde edilmiştir. Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde finansal performans faktörünün genel ortalaması 4,13 ve standart sapması da 0,738 olarak elde edilmiştir. Finansal performans faktöründeki soru maddelerinin ortalaması 4,08-

4,26, standart sapması ise 0,800-0,911 aralığındadır. Pazarlama performansı faktörünün genel ortalaması 4,30 ve standart sapması da 0,568 olarak elde edilmiştir. Pazarlama performansı faktöründeki soru maddelerinin ortalaması 4,15-4,44, standart sapması ise 0,611-0,703 aralığındadır. İmalat performansı faktörünün genel ortalaması 4,25 ve standart sapması da 0,553 olarak elde edilmiştir. İmalat performansı faktöründeki soru maddelerinin ortalaması 4,08-4,46, standart sapması ise 0,646-0,794 aralığındadır.

Tablo 26: İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Min.	Max.	Ortalama	Sd. Sapma
İŞLETME PERFORMANSI			4,23	0,436
Finansal Performans			4,13	0,738
Toplam varlık (aktif) kârlılığı.	3.0	5.0	4,08	0,901
Ciro kârlılığı (Kâr/Toplam satışlar).	3.0	5.0	4,26	0,911
Öz sermaye/yatırım kârlılığı(Kâr/ özsermaye).	3.0	5.0	4,14	0,829
Satışların artışı	3.0	5.0	4,20	0,800
Pazar payı artışı	3.0	5.0	4,24	0,800
Pazarlama Performansı			4,30	0,568
Müşteriler bizim ürünümüz için olumlu düşünür.	3.0	5.0	4,43	0,611
Verimli reklam kampanyalarımız olmaktadır.	3.0	5.0	4,15	0,668
Rakiplerle ürün farklılıklarımızı karşılarız.	3.0	5.0	4,24	0,703
Hedef pazarları belirleyip en cazip olanları seçebiliriz.	3.0	5.0	4,44	0,663
Rakiplerden daha düşük fiyatlar verebilmekteyiz.	3.0	5.0	4,35	0,641
Yeni müşteri belirleme konularına önem veririz.	3.0	5.0	4,19	0,646
Müşteri ile daha iyi iletişim kurmak için çalışırız.	3.0	5.0	4,29	0,640
İmalat Performansı			4,25	0,553
Çeşitli boyut ve renklerde ürünler üretebilmekteyiz.	3.0	5.0	4,08	0,743
Belirli standartlara uygun üretim yapabilmekteyiz.	3.0	5.0	4,22	0,794
Üretim maliyetlerini düşürebilmekteyiz.	3.0	5.0	4,14	0,787
Talebe göre üretim hızını değiştirebilmekteyiz.	3.0	5.0	4,21	0,705
Üründe kusur olduğunda süratle müdahale edebiliriz.	3.0	5.0	4,46	0,696
Ürün miktarlarındaki değişime ayak uydurabiliriz.	3.0	5.0	4,43	0,646

H. Demografik Özellikler ile Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin ANOVA ve t-Testi

Çalışmanın bu bölümünde demografik değişkenler ile diğer değişkenler arasındaki ilişkileri saptamak amacıyla ANOVA ve t-testleri gerçekleştirilmiştir.

1. İşletme Demografisi ile Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin ANOVA ve t-Testi

Öncelikle işletmelere ilişkin demografik özellikler ile diğer değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla t-testleri yapılmıştır. Yapılan testler ile kaynak temelli görüş bağlamında araştırmaya dâhil edilen AR-GE biriminin varlığı, patent ve kalite belgesi sahipliği gibi işletmeye özgü durumlara göre entelektüel sermaye yapısının, stratejik yönelimlerin, yenilikçi faaliyetlerin ve işletme performansının farklılık gösterip göstermediği analiz edilecektir. Yine kuramsal olarak araştırmaya dâhil edilmeyen işletmelerin çalışan sayısı, hukuki nitelikleri ve mülkiyet durumlarına göre de değişken ve alt boyutların değişiklik gösterip göstermediği de incelenecektir.

a. AR-GE departmanının varlığına ilişkin t-testi

2005 yılında yayınlanan Oslo Kılavuzuna göre AR-GE yenilikçilik faaliyetleri için hayati bir rol oynamakla beraber işletmeler için çoğu yenilikçilik faaliyeti AR-GE temelli değildir (OECD/Eurostat, 2005, s.25).

AR-GE biriminin bulunup bulunmamasına göre entelektüel sermaye yapısının, stratejik yönelimlerin, yenilikçi faaliyetlerin ve işletme performansının ve değişkenlere ilişkin alt boyutların farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan t- testi Tablo 27’de sunulmuştur.

Tablo 27: AR-GE Departmanının Varlığına İlişkin T-Testi

BOYUTLAR	t	p	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
ENTELEKTÜEL SERMAYE	-1,068	0,287	0,06188	0,06188
İnsan Sermayesi	0,146	0,884	0,01180	0,08100
İlişkisel Sermaye	-1,741	0,083	-0,14981	0,08606
Yapısal Sermaye	-0,0639	0,523	-0,05725	0,08956
STRATEJİK YÖNELİMLER	-0,664	0,507	-0,03833	0,05769
PAZAR YÖNELİMİ	-0,122	0,903	-0,00725	0,05961
Müşteri Yönelimi	1,023	0,308	0,07257	0,07095
Rakip Yönelimi	-0,159	0,874	-0,01492	0,09367
Departmanlar Arası Koordinasyon	-1,147	0,253	-0,09690	0,08447
ÖĞRENME_YÖNELİMİ	-1,398	0,164	-0,10575	0,07493
Öğrenmeye Bağlılık	0,623	0,534	0,05888	0,09451
Paylaşılan Vizyon	-1,803	0,073	-0,16264	0,08928
Açık Fikirlilik	-2,279	0,024	-0,24940	0,11005
GİRİŞİMSSEL YÖNELİM	-1,028	0,305	-0,08880	0,08673
Yenilikçilik Yönelimi	-1,464	0,145	-0,17509	0,11963
Risk Alma	-1,712	0,089	-0,18468	0,10790
Proaktiflik	0,918	0,360	0,09337	0,10176
TEKNOLOJİ_YÖNELİMİ	1,693	0,092	0,14404	0,08507
YENİLİKÇİLİK	0,030	0,976	0,00166	0,05543
Urun Yenilikçiliği	1,234	0,219	0,11088	0,08982
Süreç Yenilikçiliği	0,936	0,351	0,05852	0,06129
Organizasyonel Yenilikçilik	-0,530	0,597	-0,03483	0,06578
Pazarlama Yenilikçiliği	-1,613	0,108	-0,13930	0,08634
PERFORMANS	1,831	0,069	0,11581	0,06323
Finansal Performans	3,178	0,002	0,33411	0,10512
Pazarlama Performansı	-0,146	0,884	-0,01215	0,08312
İmalat Performansı	1,031	0,304	0,08316	0,08067

Yapılan t-testi neticesinde, işletmede AR-GE biriminin bulunup bulunmamasına göre yalnızca öğrenme yöneliminin alt boyutu olan açık fikirlilik ($t=2,28$; $p<0,05$) ile işletme performansının alt boyutu olan finansal performans ($t=3,19$; $p<0,05$) anlamlı bir farklılık göstermektedir. AR-GE biriminin varlığı açık fikirlilik için olumsuz bir durumu ifade ederken finansal performans içinse olumlu bir durumu ifade etmektedir. AR-GE biriminin varlığı ile açık fikirlilik arasındaki

olumsuz ilişki, çalışanların işletmede hâlihazırda yenilik yapmakla sorumlu bir birimin bulunması dolayısıyla yenilikçi fikirlerini beyan etmekten kaçındıkları şeklinde yorumlanabilir. Finansal performansın AR-GE biriminin bulunması durumundan olumlu etkilenmesi de beklenen bir durumu ifade etmektedir. Bulgular, kaynak temelli görüş bağlamında değerlendirildiğinde; bir işletme kaynağı olarak AR-GE biriminin varlığı ile işletmenin entelektüel sermaye yapısı, stratejik yönelimleri, yenilikçi faaliyetleri ve performansı arasında bütüncül bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

b. Patent sahipliğine ilişkin t-testi

İşletmelerin patent sahipliğine göre entelektüel sermaye yapısının, stratejik yönelimlerin, yenilikçi faaliyetlerin ve işletme performansının ve değişkenlere ilişkin alt boyutların farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan t-testi Tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo 28: İşletmelerin Patent Sahipliğine İlişkin T-Testi

BOYUTLAR	t	p	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
ENTELEKTÜEL SERMAYE	0,045	0,964	0,00282	0,06222
İnsan Sermayesi	2,097	0,037	0,16832	0,08026
İlişkisel Sermaye	1,631	0,105	0,14081	0,08635
Yapısal Sermaye	0,585	0,559	0,05252	0,08979
STRATEJİK YÖNELİMLER	0,175	2,397	0,017	0,13672
PAZAR YÖNELİMİ	2,093	0,038	0,12363	0,05906
Müşteri Yönelimi	0,356	0,722	0,02536	0,07130
Rakip Yönelimi	2,158	0,032	0,20016	0,09275
Departmanlar Arası Koordinasyon	2,148	0,033	0,18033	0,08394
ÖĞRENME YÖNELİMİ	0,826	0,410	0,06229	0,07537
Öğrenmeye Bağlılık	0,826	0,410	0,06229	0,07537
Paylaşılan Vizyon	0,725	0,469	0,06536	0,09015
Açık Fikirlilik	0,920	0,359	0,10213	0,11097
GİRİŞİMSSEL YÖNELİM	2,609	0,010	0,22345	0,08563
Yenilikçilik Yönelimi	0,900	0,369	0,10830	0,12034
Risk Alma	3,324	0,001	0,35207	0,10591
Proaktiflik	2,078	0,039	0,20998	0,10107
TEKNOLOJİ YÖNELİMİ	2,305	0,022	0,19530	0,08473
YENİLİKÇİLİK	1,695	0,092	0,09349	0,05514
Urun Yenilikçiliği	0,865	0,388	0,07805	0,09021
Süreç Yenilikçiliği	1,671	0,096	0,10213	0,06113
Organizasyonel Yenilikçilik	0,644	0,520	0,04245	0,06591
Pazarlama Yenilikçiliği	1,730	0,085	0,14958	0,08646
PERFORMANS	1,396	0,164	0,08883	0,06362
Finansal Performans	1,361	0,175	0,14651	0,10764
Pazarlama Performansı	-0,890	0,375	-0,07396	0,08315

İmalat Performansı	2,908	0,004	0,23068	0,07932

Yapılan t-testi neticesinde, patent sahipliğine göre entelektüel sermaye değişkeninin alt boyutu olan insan sermayesi ($t=2,10$; $p<0,05$), pazar yönelimi değişkeni ($t=2,09$; $p<0,05$) ile rakip yönelimi ($t=2,16$; $p<0,05$) ve departmanlar arası koordinasyon ($t=2,15$; $p<0,05$) alt boyutları, girişimsel yönelim değişkeni ($t=2,61$; $p<0,05$) ile risk alma ($t=3,32$; $p<0,05$) ve proaktiflik ($t=2,09$; $p<0,05$) alt boyutları, teknoloji yönelimi değişkeni ($t=2,30$; $p<0,05$) ve işletme performansı değişkeninin alt boyutu olan imalat performansı ($t=2,91$; $p<0,05$) alt boyutu anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Söz konusu değişken ve alt boyutların patent sahipliği ile olumlu bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Patente sahip işletmelerin, insan sermayesini öne çıkardıkları ve pazar yönelimi açısından daha agresif davrandıkları anlaşılmaktadır. Yine risk alma ve proaktiflik açısından patent sahibi olmayan işletmelere göre daha iyi bir konumda oldukları görülen patent sahibi işletmeler ayrıca imalat performansı açısından da avantajlı bir konumdadır. Bulgular, kaynak temelli görüş bağlamında değerlendirildiğinde; bir işletme kaynağı olarak patent sahipliği ile işletmenin entelektüel sermaye yapısı, stratejik yönelimleri, yenilikçi faaliyetleri ve performansı arasında bir parça olumlu ilişkinin bulunduğunu göstermektedir.

c. Kalite belgesi sahipliğine ilişkin t-testi

İşletmelerin kalite belgesi sahipliğine göre entelektüel sermaye yapısının, stratejik yönelimlerin, yenilikçi faaliyetlerin ve işletme performansının ve değişkenlere ilişkin alt boyutların farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan t- testi Tablo 29’da sunulmuştur.

Yapılan t-testi neticesinde, kalite belgesi sahipliğine göre entelektüel sermaye değişkeninin alt boyutu olan yapısal sermaye ($t=2,56$; $p<0,05$), stratejik yönelimler değişkeni ($t=2,69$; $p<0,05$), pazar yönelimi değişkeni ($t=2,47$; $p<0,05$) ile müşteri yönelimi ($t=2,39$; $p<0,05$) alt boyutu, öğrenme yönelimi değişkeni ($t=1,98$; $p<0,05$) ile paylaşılan vizyon ($t=2,41$; $p<0,05$) alt boyutu, yenilikçilik değişkeni ($t=3,06$; $p<0,05$) ile süreç ($t=2,26$; $p<0,05$) ve pazarlama ($t=3,34$; $p<0,05$) yenilikçiliği alt boyutları anlamlı bir farklılık göstermektedir. Söz konusu değişken ve alt boyutların kalite belgesi sahipliği ile olumlu bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Kalite

belgesine sahip işletmelerin yapısal sermayeye önem verdikleri, özellikle pazar ve müşteri yönelimi konusunda stratejik yönelim taşıdıkları ve süreç ve pazarlama yenilikçiliği konusunda etkin oldukları anlaşılmaktadır. Bulgular, kaynak temelligörüş bağlamında değerlendirildiğinde; bir işletme kaynağı olarak kalite belgesi sahipliği ile işletmenin entelektüel sermaye yapısı, stratejik yönelimleri, yenilikçi faaliyetleri ve performansı arasında bir parça olumlu ilişkinin bulunduğunugöstermektedir.

Tablo 29: Kalite Belgesine Sahip Olmalarına İlişkin T-Testi

BOYUTLAR	t	p	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
ENTELEKTÜEL SERMAYE	1,415	0,159	0,09412	0,06651
İnsan Sermayesi	-0,251	0,802	-0,02190	0,08724
İlişkisel Sermaye	1,192	0,235	0,11100	0,09310
Yapısal Sermaye	2,558	0,011	0,24283	0,09493
STRATEJİK YÖNELİMLER	2,688	0,008	0,14363	0,05344
PAZAR YÖNELİMİ	2,467	0,015	0,13645	0,05530
Müşteri Yönelimi	2,385	0,018	0,18007	0,07550
Rakip Yönelimi	0,976	0,330	0,09827	0,10065
Departmanlar Arası Koordinasyon	1,261	0,209	0,11463	0,09093
ÖĞRENME_YÖNELİMİ	1,984	0,049	0,15930	0,08031
Öğrenmeye Bağlılık	0,896	0,372	0,09107	0,10169
Paylaşılan Vizyon	2,415	0,017	0,20838	0,08627
Açık Fikirlilik	1,556	0,121	0,18483	0,11875
GİRİŞİMSSEL YÖNELİM	1,613	0,108	0,15011	0,09304
Yenilikçilik Yönelimi	0,168	0,866	0,02182	0,12959
Risk Alma	1,855	0,065	0,21534	0,11607
Proaktiflik	1,960	0,051	0,21317	0,10875
TEKNOLOJİ_YÖNELİMİ	1,228	0,221	0,11291	0,09197
YENİLİKÇİLİK	3,062	0,003	0,15591	0,05091
Urun Yenilikçiliği	1,834	0,069	0,15703	0,08561
Süreç Yenilikçiliği	2,265	0,025	0,14787	0,06529
Organizasyonel Yenilikçilik	0,603	0,548	0,04269	0,07084
Pazarlama Yenilikçiliği	3,336	0,001	0,27765	0,08322
PERFORMANS	0,576	0,566	0,03531	0,06134
Finansal Performans	1,429	0,156	0,15935	0,11153
Pazarlama Performansı	-1,611	0,109	-0,14325	0,08893
İmalat Performansı	1,621	0,107	0,14027	0,08654

d. Çalışan sayılarına ilişkin tek yönlü ANOVA testi

İşletmelerin çalışan sayısına göre entelektüel sermaye değişkeni ve boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan ANOVA testi Tablo 30’da sunulmuştur. Yapılan analizlerde bazı değişken ve alt boyutların varyanslarının homojen olmadığı görülmüş ve yazındaki görüşlerden (atıf) hareketle bu değişkenlere Games-Howell testi uygulanmıştır. Games-Howell testi, eşit olmayan varyanslar söz konusu olduğunda kullanılan bir testtir. Oldukça güvenilir bir test olduğundan ve q istatistik dağılımını temel alan bir test olduğundan sıklıkla tercih edilen bir testtir. Games-Howell test istatistiği, hem “student t”, hem de genişletilmiş t modülü tabanında çalışmaktadır. Bu yüzden bu test istatistiğine liberal çoklu karşılaştırma testi adı verilmektedir (Field, 2005: 374-379).

Tablo 30: Çalışan Sayılarına Göre İşletmelerin entelektüel Srmayesine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları

BOYUTLAR	Çalışan Sayısı	F	p	Anlamlı Farklılık
ENTELEKTÜEL SERMAYE	1) 1-49 Kişi	1,901	0,152	-
	2) 50-249 Kişi			
	3) 250 Kişi ve Üzeri			
İnsan Sermayesi	1) 1-49 Kişi	8,103	0,000	2-3
	2) 50-249 Kişi			
	3) 250 Kişi ve Üzeri			
İlişkisel Sermaye	1) 1-49 Kişi	0,806	0,448	-
	2) 50-249 Kişi			
	3) 250 Kişi ve Üzeri			
Yapısal Sermaye	1) 1-49 Kişi	1,631	0,199	-
	2) 50-249 Kişi			
	3) 250 Kişi ve Üzeri			

ANOVA testi sonucunda entelektüel sermaye değişkeni ile yapısal sermaye altboyutunun varyanslarının homojen olmadığı görülmüş ve bu değişkenlere Games-Howell testi, diğerlerine ise Tukey testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde yalnızca insan sermayesi ($F=8,103$; $p<0,05$) alt boyutunun çalışan sayısına göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Bulgulara göre insan sermayesinin orta büyüklükteki işletmeler ile büyük işletmeler arasında farklılık taşımaktadır.

İşletmelerin çalışan sayısına göre boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan ANOVA testi Tablo 31’de sunulmuştur.

Tablo 31: Çalışan Sayılarına Göre İşletmelerin Stratejik Yönelimlerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları

BOYUTLAR	Çalışan Sayısı	F	P	Anlamlı Farklılık
STRATEJİK YÖNELİMLER	1) 1-49 Kişi	0,717	0,490	-
	2) 50-249 Kişi			
	3) 250 Kişi ve Üzeri			
PAZAR YÖNELİMİ	1) 1-49 Kişi	1,453	0,236	-
	2) 50-249 Kişi			
	3) 250 Kişi ve Üzeri			
ÖĞRENME_YÖNELİMİ	1) 1-49 Kişi	1,766	0,174	-
	2) 50-249 Kişi			
	3) 250 Kişi ve Üzeri			
GİRİŞİMSSEL YÖNELİM	1) 1-49 Kişi	1,055	0,350	-
	2) 50-249 Kişi			
	3) 250 Kişi ve Üzeri			
TEKNOLOJİ_YÖNELİMİ	1) 1-49 Kişi	8,368	0,000	2-3
	2) 50-249 Kişi			
	3) 250 Kişi ve Üzeri			

ANOVA testi sonucunda stratejik yönelimler değişkeni ile pazar yönelimi altboyutunun varyanslarının homojen olmadığı görülmüş ve bu değişkenlere Games-Howell testi, diğerlerine ise Tukey testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde yalnızca teknoloji yönelimi ($F=8,368$; $p<0,05$) değişkeninin çalışan sayısına göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Bulgulara göre işletmelerin teknoloji yönelimleri; orta büyüklükteki işletmeler ile büyük işletmeler arasında farklılık taşımaktadır.

İşletmelerin çalışan sayısına göre yenilikçilik değişkeni ve boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan ANOVA testi Tablo 32’de sunulmuştur.

Tablo 32: Çalışan Sayılarına Göre İşletmelerin Yenilikçilik Durumlarına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları

BOYUTLAR	Çalışan Sayısı	F	P	Anlamlı Farklılık
YENİLİKÇİLİK	1) 1-49 Kişi	2,221	0,111	-
	2) 50-249 Kişi			
	3) 250 Kişi ve Üzeri			
Urun Yenilikçiliği	1) 1-49 Kişi	4,194	0,017	1-2, 1-3
	2) 50-249 Kişi			
	3) 250 Kişi ve Üzeri			
	1) 1-49 Kişi			

Süreç Yenilikçiliği	2) 50-249 Kişi 3) 250 Kişi ve Üzeri	1,219	0,298	-
Organizasyonel Yenilikçilik	1) 1-49 Kişi 2) 50-249 Kişi 3) 250 Kişi ve Üzeri	0,456	0,634	-
Pazarlama Yenilikçiliği	1) 1-49 Kişi 2) 50-249 Kişi 3) 250 Kişi ve Üzeri	3,157	0,045	1-2, 1-3

ANOVA testi sonucunda yenilikçilik değişkeni ile ürün yenilikçiliği alt boyutunun varyanslarının homojen olmadığı görülmüş ve bu değişkenlere Games-Howell testi, diğerlerine ise Tukey testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde yalnızca ürün ($F=4,194$; $p<0,05$) ve pazarlama $F=3,157$; $p<0,05$) yenilikçiliği boyutlarının çalışan sayısına göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Bulgulara göre işletmelerin ürün ve pazarlama yenilikçiliği faaliyetleri; KOBİ niteliğindeki işletmeler ile büyük işletmeler arasında farklılık taşımaktadır.

İşletmelerin çalışan sayısına göre işletme performansı değişkeni ve boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan ANOVA testi Tablo 33'te sunulmuştur.

ANOVA testi sonucunda finansal performans ile pazarlama performansı alt boyutunun varyanslarının homojen olmadığı görülmüş ve bu değişkenlere Games-Howell testi, diğerlerine ise Tukey testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde yalnızca finansal performans ($F=7,696$; $p<0,05$) alt boyutunun çalışan sayısına göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Bulgulara göre işletmelerin finansal performansları; KOBİ niteliğindeki işletmeler ile büyük işletmeler arasında farklılık taşımaktadır.

Tablo 33: Çalışan Sayılarına Göre İşletmelerin Performanslarına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları

BOYUTLAR	Çalışan Sayısı	F	P	Anlamlı Farklılık
İŞLETME PERFORMANSI	1) 1-49 Kişi	2,272	0,106	-
	2) 50-249 Kişi			
	3) 250 Kişi ve Üzeri			
Finansal Performans	1) 1-49 Kişi	7,696	0,001	1-3, 2-3
	2) 50-249 Kişi			
	3) 250 Kişi ve Üzeri			
Pazarlama Performansı	1) 1-49 Kişi	0,824	0,440	-
	2) 50-249 Kişi			

	3) 250 Kişi ve Üzeri			
	1) 1-49 Kişi			
İmalat Performansı	2) 50-249 Kişi	0,230	0,795	-
	3) 250 Kişi ve Üzeri			

a. İşletmelerin hukuki statülerine ilişkin tek yönlü ANOVA testi

İşletmelerin hukuki statülerine göre entelektüel sermaye değişkeni ve boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan ANOVA testi Tablo 34’te sunulmuştur.

ANOVA testi sonucunda entelektüel sermaye değişkeni ile ilişkisel sermaye alt boyutunun varyanslarının homojen olmadığı görülmüş ve bu değişkenlere Games-Howell testi, diğerlerine ise Tukey testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 34: Hukuki Statülerine Göre İşletmelerin Entelektüel Sermaye Durumuna İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları

BOYUTLAR	İşletme Hukuki Yapısı	F	P	Anlamlı Farklılık
ENTELEKTÜEL SERMAYE	1) Kolektif Şirket	0,646	0,630	-
	2) Komandit Şirket			
	3) Şahıs Şirketi			
	4) Anonim Şirket			
	5) Limited Şirket			
İnsan Sermayesi	1) Kolektif Şirket	1,313	0,267	-
	2) Komandit Şirket			
	3) Şahıs Şirketi			
	4) Anonim Şirket			
	5) Limited Şirket			
İlişkisel Sermaye	1) Kolektif Şirket	0,303	0,875	-
	2) Komandit Şirket			
	3) Şahıs Şirketi			
	4) Anonim Şirket			
	5) Limited Şirket			
Yapısal Sermaye	1) Kolektif Şirket	1,274	0,282	-

- 2) Komandit Şirket
- 3) Şahıs Şirketi
- 4) Anonim Şirket
- 5) Limited Şirket

İşletmelerin hukuki statülerine göre stratejik yönelimler değişkeni ve boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan ANOVA testi Tablo 35’te sunulmuştur.

ANOVA testi sonucunda stratejik yönelimler değişkeni ile pazar, girişimsel ve teknoloji yönelimi boyutlarının varyanslarının homojen olmadığı görülmüş ve bu değişkenlere Games-Howell testi, diğerlerine ise Tukey testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 35: Hukuki Statülerine Göre İşletmelerin Stratejik Yönelimlerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları

BOYUTLAR	İşletme Hukuki Yapısı	F	P	Anlamlı Farklılık
STRATEJİK YÖNELİMLER	1) Kolektif Şirket	0,398	0,810	-
	2) Komandit Şirket			
	3) Şahıs Şirketi			
	4) Anonim Şirket			
	5) Limited Şirket			
Pazar Yönelimi	1) Kolektif Şirket	1,075	0,370	-
	2) Komandit Şirket			
	3) Şahıs Şirketi			
	4) Anonim Şirket			
	5) Limited Şirket			
Öğrenme Yönelimi	1) Kolektif Şirket	1,201	0,312	-
	2) Komandit Şirket			
	3) Şahıs Şirketi			
	4) Anonim Şirket			

	5) Limited Şirket			
	1) Kolektif Şirket			
	2) Komandit Şirket			
Girişimsel Yönelim	3) Şahıs Şirketi	0,818	0,515	-
	4) Anonim Şirket			
	5) Limited Şirket			
	1) Kolektif Şirket			
	2) Komandit Şirket			
Teknoloji Yönelimi	3) Şahıs Şirketi	1,480	0,210	-
	4) Anonim Şirket			
	5) Limited Şirket			

İşletmelerin hukuki statülerine göre yenilikçilik değişkeni ve boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan ANOVA testi Tablo 36’da sunulmuştur.

ANOVA testi sonucunda pazarlama yenilikçiliği alt boyutunun varyansının homojen olmadığı görülmüş ve bu değişkenlere Games-Howell testi, diğerlerine ise Tukey testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde yalnızca süreç yenilikçiliği ($F=4,951$; $p<0,05$) alt boyutunun işletmelerin hukuki statülerine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Bulgulara göre işletmelerin süreç yenilikçilikleri; kolektif şirketler ile diğerleri arasında farklılık taşımaktadır.

Tablo 36: Hukuki Statülerine Göre İşletmelerin Yenilikçilik Durumlarına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları

BOYUTLAR	İşletme Hukuki Yapısı	F	p	Anlamlı Farklılık
YENİLİKÇİLİK	1) Kolektif Şirket			
	2) Komandit Şirket			
	3) Şahıs Şirketi	0,303	0,876	-
	4) Anonim Şirket			
	5) Limited Şirket			
Urun Yenilikçiliği	1) Kolektif Şirket			
	2) Komandit Şirket			
	3) Şahıs Şirketi	0,619	0,650	-
	4) Anonim Şirket			
	5) Limited Şirket			

Süreç Yenilikçiliği	1) Kolektif Şirket	4,951	0,001	1-3, 1-4, 1,5
	2) Komandit Şirket			
	3) Şahıs Şirketi			
	4) Anonim Şirket			
	5) Limited Şirket			
Organizasyonel	1) Kolektif Şirket	1,228	0,301	-
	2) Komandit Şirket			
Yenilikçilik	3) Şahıs Şirketi			
	4) Anonim Şirket			
	5) Limited Şirket			
Pazarlama Yenilikçiliği	1) Kolektif Şirket	0,317	0,867	-
	2) Komandit Şirket			
	3) Şahıs Şirketi			
	4) Anonim Şirket			
	5) Limited Şirket			

İşletmelerin hukuki statülerine göre işletme performansı değişkeni ve boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan ANOVA testi Tablo 37’de sunulmuştur.

ANOVA testi sonucunda performans değişkeni ile finansal performans ve pazarlama performansı boyutlarının varyanslarının homojen olmadığı görülmüş ve bu değişkenlere Games-Howell testi, diğerlerine ise Tukey testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde yalnızca finansal performans ($F=2,946$; $p<0,05$) ve imalat performansı ($F=3,785$; $p<0,05$) boyutlarının işletmelerin hukuki statülerine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Bulgulara göre işletmelerin finansal performansları anonim şirketler ile kolektif ve şahıs şirketleri arasında ve limited şirketler ile şahıs şirketleri arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yine işletmelerin imalat performansları da şahıs ve limited şirketler arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 37: Hukuki Statülerine Göre İşletmelerin Performanslarına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları

BOYUTLAR	İşletme Hukuki Yapısı	F	P	Anlamlı Farklılık
İŞLETME PERFORMANSI	1) Kolektif Şirket	1,054	0,381	-
	2) Komandit Şirket			
	3) Şahıs Şirketi			
	4) Anonim Şirket			
	5) Limited Şirket			
Finansal Performans	1) Kolektif Şirket	2,946	0,022	2-4, 3-4, 3-5
	2) Komandit Şirket			

	3) Şahıs Şirketi 4) Anonim Şirket 5) Limited Şirket			
Pazarlama Performansı	1) Kolektif Şirket 2) Komandit Şirket 3) Şahıs Şirketi 4) Anonim Şirket 5) Limited Şirket	0,661	0,620	-
İmalat Performansı	1) Kolektif Şirket 2) Komandit Şirket 3) Şahıs Şirketi 4) Anonim Şirket 5) Limited Şirket	3,785	0,006	3-5

b. İşletmelerin mülkiyet yapılarına ilişkin tek yönlü ANOVA testi

İşletmelerin mülkiyet yapılarına göre entelektüel sermaye değişkeni ve boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan ANOVA testi Tablo 38’de sunulmuştur.

ANOVA testi sonucunda insan sermayesi ile ilişkisel sermaye boyutlarının varyanslarının homojen olmadığı görülmüş ve bu değişkenlere Games-Howell testi, diğerlerine ise Tukey testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 38: Mülkiyet Durumlarına Göre İşletmelerin Entelektüel Sermaye Durumuna İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları

BOYUTLAR	Mülkiyet Yapısı	F	p	Anlamlı Farklılık
ENTELEKTÜEL SERMAYE	1) Türk Yatırımcı	0,401	0,671	-
	2) Türk-Yabancı Yatırımcı			
	3) Yabancı Yatırımcı			
İnsan Sermayesi	1) Türk Yatırımcı	1,828	0,164	-

	2) Türk-Yabancı Yatırımcı			
	3) Yabancı Yatırımcı			
İlişkisel Sermaye	1) Türk Yatırımcı	2,000	0,138	-
	2) Türk-Yabancı Yatırımcı			
	3) Yabancı Yatırımcı			
Yapısal Sermaye	1) Türk Yatırımcı	0,259	0,772	-
	2) Türk-Yabancı Yatırımcı			
	3) Yabancı Yatırımcı			

İşletmelerin mülkiyet yapılarına göre stratejik yönelimler değişkeni ve boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan ANOVA testi Tablo 39’da sunulmuştur.

ANOVA testi sonucunda stratejik yönelimler değişkeni ile öğrenme ve girişimsel yönelim boyutlarının varyanslarının homojen olmadığı görülmüş ve bu değişkenlere Games-Howell testi, diğerlerine ise Tukey testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 39: Mülkiyet Durumlarına Göre İşletmelerin Stratejik Yönelimlerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları

BOYUTLAR	Mülkiyet Yapısı	F	p	Anlamlı Farklılık
STRATEJİK YÖNELİMLER	1) Türk Yatırımcı			
	2) Türk-Yabancı Yatırımcı	1,120	0,328	-
	3) Yabancı Yatırımcı			
PAZAR YÖNELİMİ	1) Türk Yatırımcı			
	2) Türk-Yabancı Yatırımcı	2,029	0,134	-
	3) Yabancı Yatırımcı			
ÖĞRENME_YÖNELİMİ	1) Türk Yatırımcı			
	2) Türk-Yabancı Yatırımcı	0,425	0,655	-
	3) Yabancı Yatırımcı			
GİRİŞİMSSEL YÖNELİM	1) Türk Yatırımcı			
	2) Türk-Yabancı Yatırımcı	1,432	0,241	-
	3) Yabancı Yatırımcı			
İ TEKNOLOJİ_YÖNELİM	1) Türk Yatırımcı			
	2) Türk-Yabancı Yatırımcı	1,530	0,219	-
	3) Yabancı Yatırımcı			

İşletmelerin mülkiyet yapılarına göre yenilikçilik değişkeni ve boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan ANOVA testi Tablo 40’da sunulmuştur.

ANOVA testi sonucunda yenilikçilik değişkeni ile ürün, süreç ve organizasyonel yenilikçilik boyutlarının varyanslarının homojen olmadığı görülmüş ve bu değişkenlere Games-Howell testi, diğerlerine ise Tukey testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 40: Mülkiyet Durumlarına Göre İşletmelerin Yenilikçilik Durumlarına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları

BOYUTLAR	Mülkiyet Yapısı	F	p	Anlamlı Farklılık
YENİLİKÇİLİK	1) Türk Yatırımcı	,996	,371	-
	2) Türk-Yabancı Yatırımcı			
	3) Yabancı Yatırımcı			
Urun Yenilikçiliği	1) Türk Yatırımcı	0,136	0,873	-
	2) Türk-Yabancı Yatırımcı			
	3) Yabancı Yatırımcı			
Süreç Yenilikçiliği	1) Türk Yatırımcı	0,975	0,379	-
	2) Türk-Yabancı Yatırımcı			
	3) Yabancı Yatırımcı			
Organizasyonel Yenilikçilik	1) Türk Yatırımcı	0,924	0,399	-
	2) Türk-Yabancı Yatırımcı			
	3) Yabancı Yatırımcı			
Pazarlama Yenilikçiliği	1) Türk Yatırımcı	0,640	0,528	-
	2) Türk-Yabancı Yatırımcı			
	3) Yabancı Yatırımcı			

İşletmelerin mülkiyet yapılarına göre işletme performansı değişkeni ve boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan ANOVA testi Tablo 41’de sunulmuştur.

ANOVA testi sonucunda finansal performans alt boyutunun varyansının homojen olmadığı görülmüş ve bu değişkenlere Games-Howell testi, diğerlerine ise Tukey testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 41: Mülkiyet Durumlarına Göre İşletmelerin Performanslarına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları

BOYUTLAR	Mülkiyet Yapısı	F	p	Anlamlı Farklılık
İŞLETME PERFORMANSI	1) Türk Yatırımcı	2,084	0,127	-
	2) Türk-Yabancı Yatırımcı			
	3) Yabancı Yatırımcı			
Finansal Performans	1) Türk Yatırımcı	,811	0,446	-
	2) Türk-Yabancı Yatırımcı			
	3) Yabancı Yatırımcı			
Pazarlama Performansı	1) Türk Yatırımcı	1,967	0,143	-
	2) Türk-Yabancı Yatırımcı			
	3) Yabancı Yatırımcı			
İmalat Performansı	1) Türk Yatırımcı	2,717	0,069	-
	2) Türk-Yabancı Yatırımcı			
	3) Yabancı Yatırımcı			

2. Yönetici Demografisi ile Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin ANOVA ve t-Testi

Çalışmanı bu bölümünde gerçekleştirilen testler ile üst kademe kuramı bağlamında araştırmaya dâhil edilen yöneticilerin cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları ve tecrübelerine göre entelektüel sermaye yapısının, stratejik yönelimlerin, yenilikçi faaliyetlerin ve işletme performansının farklılık gösterip göstermediği analiz edilecektir.

a. Yöneticilerin cinsiyetlerine ilişkin t-testi

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre entelektüel sermaye yapısının, stratejik yönelimlerin, yenilikçi faaliyetlerin ve işletme performansının ve değişkenlere ilişkin alt boyutların farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan t-testi Tablo 42’de sunulmuştur.

ANOVA testi sonucunda entelektüel sermaye değişkeni ile yapısal sermaye alt boyutunun varyanslarının homojen olmadığı görülmüş ve bu değişkenlere Games-Howell testi, diğerlerine ise Tukey testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde entelektüel sermaye değişkeni ($F=3,938$; $p<0,05$) ile yapısal sermaye ($F=4,024$; $p<0,05$) alt boyutunun yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Bulgulara göre 18-35 yaş aralığında olan yöneticiler ile 36-50 yaş aralığında olan yöneticilerin; entelektüel sermaye ve yapısal sermaye açısından anlamlı bir farklılık gösterdikleri görülmektedir. Üst kademe kuramı bağlamında değerlendirildiğinde bulgular, yöneticilerin yaşlarının entelektüel sermaye açısından bir parça önemli olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 42: Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre T-Testi

BOYUTLAR	t	p	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
ENTELEKTÜEL SERMAYE	1,182	0,239	0,09195	0,07779
İnsan Sermayesi	0,808	0,420	0,08215	0,10172
İlişkisel Sermaye	1,167	0,245	0,12693	0,10874
Yapısal Sermaye	0,481	0,631	0,05419	0,11272
STRATEJİK YÖNELİMLER	0,618	0,537	0,04487	0,07259
PAZAR YÖNELİMİ	1,244	0,215	0,09288	0,07468
Müşteri Yönelimi	1,014	0,312	0,09053	0,08926
Rakip Yönelimi	1,275	0,204	0,14963	0,11733
Departmanlar Arası Koordinasyon	0,472	0,638	0,05028	0,10657
ÖĞRENME_YÖNELİMİ	0,315	0,753	0,02987	0,09474
Öğrenmeye Bağlılık	1,103	0,271	0,13087	0,11863
Paylaşılan Vizyon	-0,844	0,400	-0,09548	0,11309
Açık Fikirlilik	0,447	0,655	0,06235	0,13950
GİRİŞİMSSEL YÖNELİM	0,192	0,848	0,02104	0,10939
Yenilikçilik Yönelimi	0,178	0,859	0,02691	0,15134
Risk Alma	1,937	0,054	0,26239	0,13544
Proaktiflik	-1,778	0,077	-0,22617	0,12722
TEKNOLOJİ_YÖNELİMİ	-0,374	0,709	-0,04032	0,10780
YENİLİKÇİLİK	0,636	0,525	0,04432	0,06965
Urun Yenilikçiliği	-0,441	0,660	-0,05000	0,11339
Süreç Yenilikçiliği	1,027	0,306	0,07915	0,07707
Organizasyonel Yenilikçilik	0,368	0,713	0,03048	0,08278
Pazarlama Yenilikçiliği	1,199	0,234	0,11067	0,09226
PERFORMANS	0,080	0,937	0,00530	0,06640
Finansal Performans	1,662	0,098	0,22404	0,13477
Pazarlama Performansı	-0,245	0,807	-0,02558	0,10455
İmalat Performansı	-1,592	0,116	-0,14094	0,08851

Yapılan t-testi neticesinde elde edilen bulgular, üst kademe kuramı çerçevesinde analizlere dahil edilen yönetici cinsiyetlerine göre değişken ve alt boyutlarda anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığını göstermektedir.

b. Yöneticilerin yaşlarına ilişkin tek yönlü ANOVA testi

Yöneticilerin yaşlarına göre entelektüel sermaye ve boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan ANOVA Tablo 43’te sunulmuştur.

Tablo 43: Yöneticilerin Yaşlarına Göre İşletmelerin Entelektüel Sermaye Durumuna İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları

BOYUTLAR	Yönetici Yaşı	F	p	Anlamlı Farklılık
ENTELEKTÜEL SERMAYE	1) 18-35 Yaş Arası	3,938	0,021	1-2
	2) 36-50 Yaş Arası			
	3) 51 Yaş ve Üzeri			
İnsan Sermayesi	1) 18-35 Yaş Arası	1,880	0,155	-
	2) 36-50 Yaş Arası			
	3) 51 Yaş ve Üzeri			
İlişkisel Sermaye	1) 18-35 Yaş Arası	1,774	0,173	-
	2) 36-50 Yaş Arası			
	3) 51 Yaş ve Üzeri			
Yapısal Sermaye	1) 18-35 Yaş Arası	4,024	0,019	1-2
	2) 36-50 Yaş Arası			
	3) 51 Yaş ve Üzeri			

Yöneticilerin yaşlarına göre stratejik yönelimler ve boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan ANOVA Tablo 44’te sunulmuştur.

Tablo 44: Yöneticilerin Yaşlarına Göre İşletmelerin Stratejik Yönelimlerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları

BOYUTLAR	Yönetici Yaşı	F	p	Anlamlı Farklılık
STRATEJİK YÖNELİMLER	1) 18-35 Yaş Arası	5,318	0,006	1-2, 2-3
	2) 36-50 Yaş Arası			
	3) 51 Yaş ve Üzeri			
PAZAR YÖNELİMİ	1) 18-35 Yaş Arası	2,258	0,107	-
	2) 36-50 Yaş Arası			
	3) 51 Yaş ve Üzeri			
ÖĞRENME_YÖNELİMİ	1) 18-35 Yaş Arası	6,139	0,003	1-2, 2-3
	2) 36-50 Yaş Arası			

GİRİŞİMSEL YÖNELİM	3) 51 Yaş ve Üzeri			
	1) 18-35 Yaş Arası			
	2) 36-50 Yaş Arası	2,904	0,057	-
TEKNOLOJİ_YÖNELİMİ	3) 51 Yaş ve Üzeri			
	1) 18-35 Yaş Arası			
	2) 36-50 Yaş Arası	2,456	0,089	-
	3) 51 Yaş ve Üzeri			

ANOVA testi sonucunda stratejik yönelimler değişkeni ile pazar yönelimi alt boyutunun varyanslarının homojen olmadığı görülmüş ve bu değişkenlere Games-Howell testi, diğerlerine ise Tukey testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde stratejik yönelimler değişkeni ($F=5,318$; $p<0,05$) ile öğrenme yönelimi ($F=6,139$; $p<0,05$) alt boyutunun yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Bulgular, 36-50 yaş aralığında olan yöneticiler ile diğer yaş aralıklarındaki yöneticiler arasında stratejik yönelimler ve öğrenme yönelimi açısından anlamlı bir farklılık bulunduğunu göstermektedir. Üst kademe kuramı bağlamında değerlendirildiğinde bulgular, yöneticilerin yaşlarının stratejik yönelimler açısından bir parça önemli olduğuna işaret etmektedir.

Yöneticilerin yaşlarına göre yenilikçilik ve boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan ANOVA Tablo 45’te sunulmuştur.

Tablo 45: Yöneticilerin Yaşlarına Göre İşletmelerin Yenilikçilik Durumlarına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları

BOYUTLAR	Yönetici Yaşı	F	P	Anlamlı Farklılık
YENİLİKÇİLİK	1) 18-35 Yaş Arası			
	2) 36-50 Yaş Arası	3,550	0,031	2-3
	3) 51 Yaş ve Üzeri			
Urun Yenilikçiliği	1) 18-35 Yaş Arası			
	2) 36-50 Yaş Arası	1,092	0,338	-
	3) 51 Yaş ve Üzeri			
Süreç Yenilikçiliği	1) 18-35 Yaş Arası			
	2) 36-50 Yaş Arası	3,460	0,033	1-2
	3) 51 Yaş ve Üzeri			
Organizasyonel Yenilikçilik	1) 18-35 Yaş Arası			
	2) 36-50 Yaş Arası	1,527	0,220	-
	3) 51 Yaş ve Üzeri			
Pazarlama Yenilikçiliği	1) 18-35 Yaş Arası			
	2) 36-50 Yaş Arası	4,339	0,014	1-3, 2-3
	3) 51 Yaş ve Üzeri			

ANOVA testi sonucunda pazarlama yenilikçiliği alt boyutunun varyansının homojen olmadığı görülmüş ve bu değişkenlere Games-Howell testi, diğerlerine ise Tukey testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde yenilikçilik değişkeni ($F=3,550$; $p<0,05$) ile süreç ($F=3,460$; $p<0,05$) ve pazarlama ($F=4,339$; $p<0,05$) yenilikçiliği boyutlarının yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Bulgular, yenilikçilik açısından 36-50 yaş aralığındaki yöneticiler ile 51 ve üzeri yaştaki yöneticiler arasında, süreç yenilikçiliği açısından 18-35 yaş aralığındaki yöneticiler ile 36-50 yaş aralığındaki yöneticiler arasında ve pazarlama yenilikçiliği açısından da 51 ve üzeri yaştaki yöneticiler ile diğer yaş gruplarındaki yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Üst kademe kuramı bağlamında değerlendirildiğinde bulgular, yöneticilerin yaşlarının yenilikçilik açısından bir parça önemli olduğuna işaret etmektedir.

Yöneticilerin yaşlarına göre işletme performansı ve boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan ANOVA Tablo 46’da sunulmuştur..

Tablo 46: Yöneticilerin Yaşlarına Göre İşletmelerin Performanslarına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları

BOYUTLAR	Yönetici Yaşı	F	p	Anlamlı Farklılık
İŞLETME PERFORMANSI	1) 18-35 Yaş Arası	6,722	0,002	1-3, 2-3
	2) 36-50 Yaş Arası			
	3) 51 Yaş ve Üzeri			
Finansal Performans	1) 18-35 Yaş Arası	4,222	0,016	1-3
	2) 36-50 Yaş Arası			
	3) 51 Yaş ve Üzeri			
Pazarlama Performansı	1) 18-35 Yaş Arası	4,376	0,014	1-3, 2-3
	2) 36-50 Yaş Arası			
	3) 51 Yaş ve Üzeri			
İmalat Performansı	1) 18-35 Yaş Arası	3,326	0,038	2-3
	2) 36-50 Yaş Arası			
	3) 51 Yaş ve Üzeri			

ANOVA testi sonucunda finansal performans altboyutunun varyansının homojen olmadığı görülmüş ve bu değişkenlere Games-Howell testi, diğerlerine ise Tukey testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde işletme performansı değişkeni ($F=6,722$; $p<0,05$) ile finansal ($F=4,222$; $p<0,05$) ve pazarlama ($F=4,376$; $p<0,05$) ve imalat ($F=3,326$; $p<0,05$) performansı boyutlarının yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Bulgular, işletme performansı açısından 51

ve üzeri yaştaki yöneticiler ile diğer yaş gruplarındaki yöneticiler arasında, finansal performans açısından 18-35 yaş aralığındaki yöneticiler ile 51 ve üzeri yaştaki yöneticiler arasında, pazarlama performansı açısından 51 ve üzeri yaştaki yöneticiler ile diğer yaş gruplarındaki yöneticiler arasında ve imalat performansı açısından da 36-50 yaş aralığındaki yöneticiler ile 51 ve üzeri yaştaki yöneticiler arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu göstermektedir. Üst kademe kuramı bağlamında değerlendirildiğinde bulgular, yönetici yaşının işletme performansı açısından oldukça önemli olduğuna işaret etmektedir.

c. Yöneticilerin eğitim durumlarına ilişkin tek yönlü t-testi

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre entelektüel sermaye yapısının, stratejik yönelimlerin, yenilikçi faaliyetlerin ve işletme performansının ve değişkenlere ilişkin alt boyutların farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan t-testi Tablo 47’de sunulmuştur.

Yapılan t-testi neticesinde, işletmede yöneticilerin eğitim durumlarına göre entelektüel sermaye değişkeni ($t=-2,78$; $p<0,05$) ile ilişkisel ($t=-2,27$; $p<0,05$) ve yapısal ($t=2,10$; $p<0,05$) sermaye alt boyutları, stratejik yönelimler değişkeni, ($t=2,29$; $p<0,05$) pazar yönelimi değişkeni ($t=2,17$; $p<0,05$) ile departmanlar arası koordinasyon alt boyutu ($t=2,94$; $p<0,05$), öğrenme yönelimi değişkeni ($t=2,67$; $p<0,05$) ile paylaşılan vizyon ($t=2,03$; $p<0,05$) ve açık fikirlilik ($t=2,50$; $p<0,05$) alt boyutları ve son olarak da organizasyonel yenilikçilik ($t=2,38$; $p<0,05$) ve pazarlama yenilikçiliği ($t=2,35$; $p<0,05$) alt boyutları anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bulgulara göre yöneticilerin eğitim durumları arttıkça değişkenler bu durumdan olumlu etkilenmektedir. Bulgular, üst yönetim kuramı bağlamında değerlendirildiğinde, yöneticilerin eğitim durumlarının; işletmelerin entelektüel sermaye yapıları, stratejik yönelimleri ve özellikle pazar ve öğrenme yönelimleri ve organizasyonel ve pazarlama yenilikçilikleri açısından önemli olduğunu göstermektedir.

Tablo 47: Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre T-Testi*

BOYUTLAR	t	p	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
ENTELEKTÜEL SERMAYE	-2,770	0,006	-0,25184	0,09091

İnsan Sermayesi	-1,616	0,108	-0,19461	0,12041
İlişkisel Sermaye	-2,269	0,024	-0,29014	0,12785
Yapısal Sermaye	-2,103	0,037	-0,28023	0,13324
STRATEJİK YÖNELİMLER	-2,288	0,030	-0,24528	0,10721
PAZAR YÖNELİMİ	-2,168	0,039	-0,22988	0,10604
Müşteri Yönelimi	-1,172	0,243	-0,12449	0,10620
Rakip Yönelimi	-1,565	0,119	-0,21773	0,13914
Departmanlar Arası	-2,941	0,004	-0,36606	0,12447
Koordinasyon	-2,665	0,008	-0,29582	0,11101
ÖĞRENME YÖNELİMİ	-1,392	0,175	-0,23603	0,16952
Öğrenmeye Bağlılık	-2,028	0,044	-0,27134	0,13378
Paylaşılan Vizyon	-2,499	0,013	-0,40820	0,16338
Açık Fikirlilik	-1,649	0,101	-0,21341	0,12943
GİRİŞİMSSEL YÖNELİM	-1,754	0,081	-0,31436	0,17927
Yenilikçilik Yönelimi	-1,070	0,294	-0,20664	0,19317
Risk Alma	-0,653	0,519	-0,11924	0,18257
Proaktiflik	-1,849	0,066	-0,23577	0,12755
TEKNOLOJİ YÖNELİMİ	-1,751	0,091	-0,17944	0,10248
YENİLİKÇİLİK	0,044	0,965	0,00589	0,13414
Urun Yenilikçiliği	-1,436	0,153	-0,13059	0,09095
Süreç Yenilikçiliği	-2,380	0,025	-0,30244	0,12706
Organizasyonel Yenilikçilik	-2,346	0,020	-0,30041	0,12802
Pazarlama Yenilikçiliği	-1,264	0,208	-0,11992	0,09490
PERFORMANS	-0,031	0,975	-0,00508	0,16186
Finansal Performans	-0,846	0,399	-0,10540	0,12456
Pazarlama Performansı	-1,945	0,053	-0,23255	0,11954
İmalat Performansı				

* Doktora mezunu yönetici sayısı 1 olduğundan dolayı, o yanıtlayıcı dâhil edilmemiş olup 188 yöneticiden oluşan veri setine bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır.

d. Yöneticilerin çalışma sürelerine ilişkin tek yönlü ANOVA testi

Yöneticilerin çalışma sürelerine göre entelektüel sermaye ve boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan ANOVA Tablo 48’de sunulmuştur.

Tablo 48: Yöneticilerin Çalışma Sürelerine Göre İşletmelerin Entelektüel Sermaye Durumuna İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları

BOYUTLAR	Yönetici Tecrübesi	F	p	Anlamlı Farklılık
ENTELEKTÜEL SERMAYE	1) 0-5 Yıl Arası	1,974	0,119	-
	2) 6-10 Yıl Arası			
	3) 11-15 Yıl Arası			
	4) 16 Yıl ve Üzeri			
İnsan Sermayesi	1) 0-5 Yıl Arası	1,824	0,144	-
	2) 6-10 Yıl Arası			
	3) 11-15 Yıl Arası			
	4) 16 Yıl ve Üzeri			

İlişkisel Sermaye	1) 0-5 Yıl Arası	,348	0,790	-
	2) 6-10 Yıl Arası			
	3) 11-15 Yıl Arası			
	4) 16 Yıl ve Üzeri			
Yapısal Sermaye	1) 0-5 Yıl Arası	5,312	0,002	1-2, 1-3, 1-4
	2) 6-10 Yıl Arası			
	3) 11-15 Yıl Arası			
	4) 16 Yıl ve Üzeri			

ANOVA testi sonucunda ilişkisel sermaye altboyutunun varyansının homojen olmadığı görülmüş ve bu değişkenlere Games-Howell testi, diğerlerine ise Tukey testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde yalnızca yapısal sermaye değişkeninin ($F=5,312$; $p<0,05$), yöneticilerin çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Bulgular, 0-5 yıl arası çalışma deneyimine sahip yöneticiler ile daha fazla iş deneyimine sahip yöneticiler arasında entelektüel sermaye açısından farklılık olduğunu göstermektedir. Üst kademe kuramı bağlamında değerlendirildiğinde bulgular, yöneticilerin tecrübelerinin entelektüel sermaye açısından bir parça önemli olduğuna işaret etmektedir.

Yöneticilerin çalışma sürelerine göre stratejik yönelimler ve boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan ANOVA Tablo 49’da sunulmuştur.

ANOVA testi sonucunda stratejik yönelimler değişkeni ile pazar yönelimi altboyutunun varyanslarının homojen olmadığı görülmüş ve bu değişkenlere Games-Howell testi, diğerlerine ise Tukey testi uygulanmıştır. Analiz neticesinde yalnızca öğrenme yönelimi alt boyutunun ($F=4,047$; $p<0,05$), yöneticilerin çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Bulgular, 11-15 yıl arası çalışma deneyimine sahip yöneticiler ile 0-10 yıl arası çalışma deneyimine sahip yöneticiler arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu göstermektedir. Üst kademe kuramı bağlamında değerlendirildiğinde bulgular, yöneticilerin tecrübelerinin stratejik yönelimler açısından bir parça önemli olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 49: Yöneticilerin Çalışma Sürelerine Göre İşletmelerin Stratejik Yönelimlerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları

BOYUTLAR	Yönetici Tecrübesi	F	p	Anlamlı Farklılık
STRATEJİK YÖNELİMLER	1) 0-5 Yıl Arası	2,571	0,056	-
	2) 6-10 Yıl Arası			
	3) 11-15 Yıl Arası			
	4) 16 Yıl ve Üzeri			

PAZAR YÖNELİMİ	1) 0-5 Yıl Arası 2) 6-10 Yıl Arası 3) 11-15 Yıl Arası 4) 16 Yıl ve Üzeri	1,630	0,184	-
ÖĞRENME_YÖNELİMİ	1) 0-5 Yıl Arası 2) 6-10 Yıl Arası 3) 11-15 Yıl Arası 4) 16 Yıl ve Üzeri	4,047	0,008	1-3, 2-3,
GİRİŞİMSEL YÖNELİM	1) 0-5 Yıl Arası 2) 6-10 Yıl Arası 3) 11-15 Yıl Arası 4) 16 Yıl ve Üzeri	0,579	0,629	-
TEKNOLOJİ_YÖNELİMİ	1) 0-5 Yıl Arası 2) 6-10 Yıl Arası 3) 11-15 Yıl Arası 4) 16 Yıl ve Üzeri	1,785	0,152	-

Yöneticilerin çalışma sürelerine göre yenilikçilik ve boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan ANOVA Tablo 50’de sunulmuştur.

Tablo 50: Yöneticilerin Çalışma Sürelerine Göre İşletmelerin Yenilikçilik Durumlarına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları

BOYUTLAR	Yönetici Tecrübesi	F	p	Anlamlı Farklılık
YENİLİKÇİLİK	1) 0-5 Yıl Arası 2) 6-10 Yıl Arası 3) 11-15 Yıl Arası 4) 16 Yıl ve Üzeri	1,032	0,379	-
Urun Yenilikçiliği	1) 0-5 Yıl Arası 2) 6-10 Yıl Arası 3) 11-15 Yıl Arası 4) 16 Yıl ve Üzeri	1,032	0,379	-
Süreç Yenilikçiliği	1) 0-5 Yıl Arası 2) 6-10 Yıl Arası 3) 11-15 Yıl Arası 4) 16 Yıl ve Üzeri	2,391	0,070	-
Organizasyonel Yenilikçilik	1) 0-5 Yıl Arası 2) 6-10 Yıl Arası 3) 11-15 Yıl Arası 4) 16 Yıl ve Üzeri	1,008	0,391	-
Pazarlama Yenilikçiliği	1) 0-5 Yıl Arası 2) 6-10 Yıl Arası 3) 11-15 Yıl Arası 4) 16 Yıl ve Üzeri	0,556	0,645	-

Analiz neticesinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bulgular üst kademe kuramı bağlamında değerlendirildiğinde, yöneticilerin tecrübelerinin yenilikçilik açısından önemli olmadığına işaret etmektedir.

Yöneticilerin çalışma sürelerine göre işletme performansı ve boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan ANOVA Tablo 51’de sunulmuştur. Analiz neticesinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bulgular üst kademe kuramı bağlamında değerlendirildiğinde, yöneticilerin tecrübelerinin işletme performansı açısından önemli olmadığına işaret etmektedir.

Tablo 51: Yöneticilerin Çalışma Sürelerine Göre İşletmelerin Performanslarına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları

BOYUTLAR	Yönetici Tecrübesi	F	p	Anlamlı Farklılık
İŞLETME PERFORMANSI	1) 0-5 Yıl Arası	0,476	0,699	-
	2) 6-10 Yıl Arası			
	3) 11-15 Yıl Arası			
	4) 16 Yıl ve Üzeri			
Finansal Performans	1) 0-5 Yıl Arası	0,600	0,616	-
	2) 6-10 Yıl Arası			
	3) 11-15 Yıl Arası			
	4) 16 Yıl ve Üzeri			
Pazarlama Performansı	1) 0-5 Yıl Arası	1,713	0,166	-
	2) 6-10 Yıl Arası			
	3) 11-15 Yıl Arası			
	4) 16 Yıl ve Üzeri			
İmalat Performansı	1) 0-5 Yıl Arası	0,140	0,936	-
	2) 6-10 Yıl Arası			
	3) 11-15 Yıl Arası			
	4) 16 Yıl ve Üzeri			

İ. Hipotez Testleri ve Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma sorusu bağlamında geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Regresyon tek başına tahmin metodu olarak kullanılabilen istatistiksel bir tahmin yöntemidir. Bunun yanında regresyon analizi, araştırmalarda hem tahmin yöntemlerinde, hem de kantitatif model araştırmalarında önemli bir istatistiksel yöntemdir. Regresyon yöntemi, bağımlı değişken ile bir veya birden çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi kurarak değişkenler arasındaki ilişkileri anlamamıza yardımcı olur. Bağımsız değişken bir tane olduğunda basit regresyon (simple regression), bağımsız değişken birden fazla olduğunda çoklu regresyon (multiple regression) olarak adlandırılmaktadır (Şener, 2015: 116). Regresyon analizi için yazında birtakım önkoşullar tanımlanmıştır. Bunlar (Sipahi vd., 2008: 155);

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki doğrusal olmalı,

Hata terimleri normal dağılmalı,
Eşvaryanslılık,
Çoklu bağıntı, multicollinearity olmamalı,
Son olarak da otokorelasyon olmamalıdır.

Regresyon analizi öncesinde bazı önkoşulların kontrol edilmesi amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon katsayısı değişkenler arasındaki ilişkide -1 ile $+1$ arasında değer almaktadır. Değişkenler arasındaki ilişki korelasyon katsayısının büyüklüğüne bağlı olarak açıklanmaktadır. Korelasyon katsayısının negatif ve pozitif maksimum değerlere yakın olması en kabul edilebilir durum olarak görülmektedir (Büyüköztürk, 2018: 32).

Korelasyon katsayısının 0 olması değişkenler arasında ilişkinin olmadığını göstermektedir. Korelasyon katsayısının $\pm 0,7$ ile 1.00 arasında olması yüksek, $\pm 0,3$ ile 0,00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Hair vd., 2001: 101-102). Daha detaylı olarak korelasyon katsayısının değeri şu şekilde yorumlanabilmektedir (Karagöz, 2014: 808);

$r = 0$ ise X ve Y değişkenleri arasında korelasyon yoktur,
 $0,00 < r \leq 0,25$ ise çok zayıf bir korelasyon,
 $0,26 \leq r \leq 0,49$ ise zayıf bir korelasyon,
 $0,50 \leq r \leq 0,69$ ise orta dereceli bir korelasyon,
 $0,70 \leq r \leq 0,89$ ise yüksek bir korelasyon,
 $0,90 \leq r \leq 1$ ise çok yüksek bir korelasyon,
 $0,00 > r \geq -0,25$ ise çok zayıf bir korelasyon,
 $-0,26 \geq r \geq -0,49$ ise zayıf bir korelasyon,
 $-0,50 \geq r \geq -0,69$ ise orta dereceli bir korelasyon,
 $-0,70 \geq r \geq -0,89$ ise yüksek bir korelasyon,
 $-0,90 \geq r \geq -1$ ise çok yüksek bir korelasyon, söz konusudur.

Analizler SPSS 22.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır.

1. Korelasyon Analizi

Veriler, normal dağılım koşulunu sağladığı için Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arası ilişkiyi görmek için diğer bir yöntem de serpilme diyagramlarıdır (Serper, 2014: 531). Serpilme diyagramları, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusallığını teyit etmektedir. Dolayısıyla serpilme diyagramları ilk oşul olan değişkenler arasındaki doğrusallık koşulunu sağlamaktadır.

Daha sonra ise hata terimlerinin normal dağılıp dağılmadığını kontrol etmek için P-Plot grafiğı ile eşvaryanslılığın kontrolü içinse serpilme diyagramları oluşturulmuş ve aşağıdaki grafiklerde sunulmuştur. P-Plot grafikleri, hata terimlerinin normal dağılım sergilediğini, serpilme diyagramları da eş varyanslılık varsayımının karşılandığını göstermektedir.



Tablo 52: Pearson Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6	10	14	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1 ENTELEKTÜEL SERMAYE	1																	
2 İnsan Sermayesi	0,655** *	1																
3 İlişkisel Sermaye	0,750** *	0,084	1															
4 Yapısal Sermaye	0,793** *	0,1336 ***	0,1511 ***	1														
5 STRATEJİK YÖNELİMLER	0,689** *	0,1291 ***	0,1661 ***	0,1555 ***	1													
6 Pazar Yönelimi	0,669** *	0,1508 ***	0,1483 ***	0,1462 ***	0,1846 ***	1												
10 Öğrenme Yönelim	0,517** *	0,090	0,1572 ***	0,1479 ***	0,1832 ***	0,1570 ***	1											
14 Girişimsel Yönelim	0,466** *	0,029	0,1602 ***	0,1378 ***	0,1788 ***	0,1493 ***	0,1541 ***	1										
18 Teknoloji Yönelimi	0,1472 ***	0,1302 ***	0,1329 ***	0,1419 ***	0,1555 ***	0,1447 ***	0,1328 ***	0,1301 ***	1									
19 YENİLİKÇİLİK	0,1544 ***	0,1309 ***	0,1499 ***	0,1362 ***	0,1689 ***	0,1595 ***	0,1553 ***	0,1499 ***	0,1500 ***	1								
20 Ürün Yenilikçiliği	0,1396 ***	0,1413 ***	0,1229 ***	0,1204 ***	0,1435 ***	0,1507 ***	0,1259 ***	0,1223 ***	0,1403 ***	0,1783 ***	1							
21 Süreç Yenilikçiliği	0,1186 **	0,100 3	0,1253 ***	0,1143 *	0,1355 ***	0,1200 **	0,1310 ***	0,1315 ***	0,1342 ***	0,1583 ***	0,1252 ***	1						

22	Organizasyonel Yenilikçilik	0,1522	0,1216	0,1503	0,1425	0,1644	0,1484	0,1607	0,1498	0,1365	0,1713	0,1368	0,1258	1					
		***	**	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***						
23	Pazarlama Yenilikçiliği	0,1492	0,1234	0,1503	0,1315	0,1606	0,1533	0,1490	0,1460	0,1355	0,1831	0,1568	0,1257	0,1551	1				
		***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***					
24	PERFORMANS	0,1272	0,1349	0,069	0,1181	0,1267	0,1340	0,1180	0,006	0,1422	0,1495	0,1562	0,094**	0,1273	0,1457	1			
		***	***		*	***	***	*		***	***	***	*	***	***				
25	Finansal Performans	0,1146	0,1382	-	0,056	-0,018	0,1161	-	0,1251	0,1284	0,1433	-0,070	0,072	0,1316	0,1714	1			
		*	***	0,1118			*	-0,075	0,1266	***	***	***		***	***				
26	Pazarlama Performansı	0,1180	0,1307	-0,036	0,1135	0,1226	0,1284	0,1153	0,026	0,1312	0,1333	0,1421	0,037	0,1186	0,1284	0,1795	0,1374	1	
		*	***			***	***	*		***	***	***		*	***	***	***		
27	İmalat Performansı	0,1267	0,034	0,1336	0,1204	0,1381	0,1284	0,1325	0,1279	0,1344	0,1456	0,1343	0,1257	0,1342	0,1389	0,1619	0,1129	0,1266	1
		***		***	**	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	

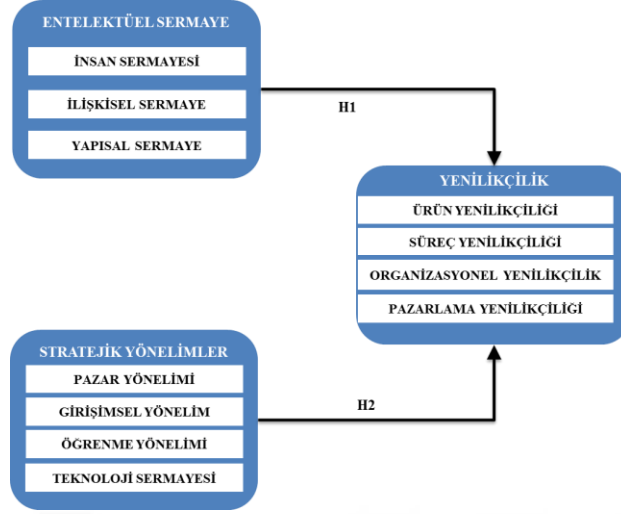
* P<0,05, ** p<0,01, *** p>0,001

2. Regresyon Analizi

Regresyon katsayılarının anlamlılık testi, istatistiksel olarak belirli bir büyüklükteki çok sayıda örnekte tahmin edilen katsayıların gerçekten sıfırdan farklı olup olmayacağına ilişkin temel olasılık tahminidir. Bu yargıya varmak için, tahmin edilen katsayı etrafında bir güven aralığı oluşturulmalıdır. Güven aralığı sıfır değerini içermiyorsa, katsayının sıfırdan farkının istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Bu yargıya varmak için araştırmacı üç kavrama güvenir. Bunlar; Önem düzeyi (alfa), Örnekleme hatası ve standart hatanın belirlenmesidir. Nicel araştırmalarda anlamlılık düzeyinin (alfa) sabitlenmesi, araştırmacının tahmin edilen katsayının sıfırdan farklı olup olmadığı konusunda yanılma olasılığını ifade eder. Tipik olarak kullanılan değer .05'tir. Araştırmacı tarafından daha küçük bir yanlış olma şansı isterse anlamlılık düzeyini daha küçük ayarlar (örneğin, .01 veya .001), bu durumda istatistiksel test daha cazip hale gelir. Anlamlılık düzeyini daha yüksek bir değere (örneğin, .10) artırmak, daha büyük bir hata olasılığı sağlar. Her ne kadar yanlış görünmekle birlikte, aynı zamanda katsayının sıfırdan farklı olduğu sonucuna varmayı kolaylaştırmaktadır (Hair vd., 2009: 189-190). Güven aralıkları belirlenirken, Z veya alfa olsun, bu sayılarla ilgili kutsal veya sihirli hiçbir şey olmadığı ifade edilmektedir. Bunlar tamamen geleneksel seçimlerdir ve kişi farklı bir sayı seçmekte özgür olduğu ifade edilmektedir. Araştırmalar tipik olarak bir alfa değeriyle başlar. Tercih edilen güven aralıkları, kişisel olarak kabul edilebilir ve araştırmacının hedef kitlesi tarafından kabul edilebilir olması önem kazanmaktadır. Ayrıca kabul edilebilirlik, karar hatalarını yönetme açısından önem kazanmaktadır Hazelrigg (2009: 97). Bu çalışmada da güven aralığı %90'a kadar kabul edilmiştir.

Yukarıdaki Tablo 52'de görüleceği üzere Model I için tanımlanan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon %70'den yüksek değildir. Yine Tablo 53'te yer alan VIF değerleri de 10'dan küçük olup koşul indeksleri de yazında (Kalaycı, 2006: 256) belirtilen değer olan 30'dan küçük çıkmıştır. Bu değerler, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntının olmadığını ve veri setinin çoklu doğrusal regresyon için uygun olduğunu göstermektedir.

Şekil 31: Model I: Entelektüel Sermaye ve Stratejik Yönelimlerin Yenilikçilik Üzerine Etkisi



Birinci olarak Model I kapsamında Şeki 31’de tanımlanan hipotezleri (H_1 ve H_2) test amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 53’te sunulmuştur.

Tablo 53: Model I: Entelektüel Sermaye ve Stratejik Yönelimlerin Yenilikçilik Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Model Özeti	ANOVA		Bağımsız Değişkenler		Katsayılar					
	Dü	F			B	Std. Hat	St. Kts.	t	p	VIF
R ²	z					a	β			
R ²										
			Sabit		1,230	0,210		5,861	0,000	
,484	,479	87,281*	Entelektüel Sermaye	H_1	0,116	0,065	0,130	1,793	0,075	1,906
			Stratejik Yönelimler	H_2	0,575	0,070	0,599	8,246	0,000	1,906

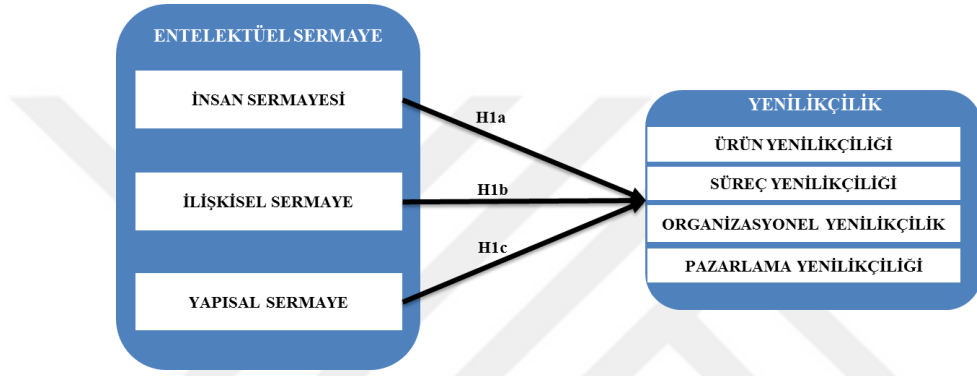
Bağımlı Değişken: Yenilikçilik S:189 * p<0,001

Yenilikçilik üzerinde, entelektüel sermaye ve stratejik yönelimlerin etkisini görmeye yönelik oluşturulan regresyon modeli anlamlı çıkmıştır (F=87,281; p<0,001). Sonuçlar, organizasyonel yenilikçiliğin, bağımsız değişkenlerden en az biri ile tahmin edilebileceğini göstermektedir. Bağımlı değişkenin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ifade eden (Kalaycı, 2006: 267) düzeltilmiş R² değeri 0,48 çıkmıştır. Örgütsel yenilikçilik olgusunun örgüte ait çeşitli durum ve unsurlardan etkilenebilmesinden dolayı bu değer yeterli görülmüştür. Elde edilen t değerleri, bağımsız değişkenlerin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkilerinin anlamlı

olduğunu, parametre değerleri de bu etkilerin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Beta değerleri, en güçlü etkiyi stratejik yönelimlerin ($B=0,575$; $p<0,001$) yaptığını göstermektedir. Bu sonuç H_2 'nin desteklendiğini göstermektedir. Entelektüel sermaye de % 90 güven aralığında pozitif bir etkiye sahiptir ($B=0,116$; $p<0,1$). Güçlü bir anlamlılık düzeyi olmasa da H_1 de desteklenmektedir.

Şekil 32'de verilen Model II için belirlenmiş hipotezleri (H_{1a} , H_{1b} ve H_{1c}) test etmek için çoklu regresyon modeli oluşturulmuş ve Tablo 54'te sunulmuştur.

Şekil 32: Model II: Entelektüel Sermaye boyutlarının Yenilikçilik Üzerine Etkisi



Yukarıdaki Tablo 52'de görüleceği üzere Model II için tanımlanan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon %70'den yüksek değildir. Yine Tablo 54'te yer alan VIF değerleri de 10'dan küçük olup koşul indesleri de yazında belirtilen değer olan 30'dan küçük çıkmıştır. Bu değerler, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntının olmadığını ve veri setinin çoklu doğrusal regresyon için uygun olduğunu göstermektedir.

Yenilikçilik üzerinde, entelektüel sermayenin boyutlarının etkisini görmeye yönelik oluşturulan regresyon modeli anlamlı çıkmıştır ($F=29,303$; $p<0,001$). Sonuçlar yenilikçiliğin, bağımsız değişkenlerden en az biri ile tahmin edilebileceğini göstermektedir. Bağımlı değişkenin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ifade eden (Kalaycı, 2006: 267) düzeltilmiş R^2 değeri 0,32 çıkmıştır. Yenilikçilik olgusunun örgüte ait çeşitli durum ve unsurlardan etkilenebilmesinden dolayı bu değer yeterli görülmüştür. Elde edilen t değerleri, bağımsız değişkenlerden sadece insan sermayesi ve ilişkisel sermayenin yenilikçilik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu, parametre değerleri de bu etkilerin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Beta değerleri, en güçlü etkiyi ilişkisel sermayenin yaptığını göstermektedir ($B=0,291$; $p<0,001$). İnsan sermayenin yenilikçilik üzerindeki etkisi

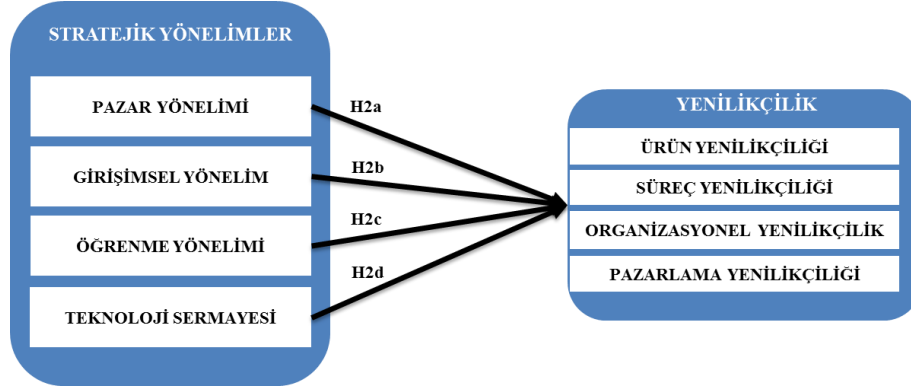
de pozitif yönlüdür ($B=0,175$; $p<0,001$). Yapısal sermayenin yenilikçilik üzerindeki etkisi anlamlı çıkmamıştır ($B=0,027$; $p>0,05$). Bu sonuçlara göre H_{1a} ve H_{1b} desteklenmiş, H_{1c} ise desteklenmemiştir.

Tablo 54: Model II: Entelektüel Sermaye Boyutlarının Yenilikçilik Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Model Özeti		ANOVA		Katsayılar						
R ²	Düz R ²	F	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hat a	St. Kts. β	t	p	VIF	
.32 2	.31 1	29,303 *	Sabit	1,82 1	0,23 0	0,256	7,92 7	0,00 0	1,14 0	
			İnsan Sermayesi	0,17 5	0,04 4		3,96 5	0,00 0		
			İlişkisel Sermaye	0,29 1	0,04 5		0,455	6,42 6		0,00 0
			Yapısal Sermaye	0,02 7	0,04 6		0,043	0,58 0		0,56 2
			Bağımlı Değişken: Yenilikçilik S:189 * p<0,001							

Şekil 33’de verilen Model III için belirlenmiş hipotezleri (H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} ve H_{2d}) test etmek için çoklu regresyon modeli oluşturulmuş ve Tablo 55’te sunulmuştur.

Şekil 33: Model III: Stratejik Yönelimler Boyutlarının Yenilikçilik Üzerine Etkisi



Yukarıdaki Tablo 52’de görüleceği üzere Model III için tanımlanan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon % 70’den yüksek değildir. Yine Tablo 55’te yer alan VIF değerleri de 10’dan küçük olup koşul indesleri de yazında belirtilen değer olan 30’dan küçük çıkmıştır. Bu değerler, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntının olmadığını ve veri setinin çoklu doğrusal regresyon için uygun olduğunu göstermektedir.

Yenilikçilik üzerinde, stratejik yönelimler boyutlarının etkisini görmeye yönelik oluşturulan regresyon modeli anlamlı çıkmıştır ($F=45,386$; $p<0,001$). Sonuçlar, yenilikçiliğin, bağımsız değişkenlerden en az biri ile tahmin edilebileceğini göstermektedir. Bağımlı değişkenin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ifade eden (Kalaycı, 2006: 267) düzeltilmiş R^2 değeri 0,50 çıkmıştır. Yenilikçilik olgusunun örgüte ait çeşitli durum ve unsurlardan etkilenebilmesinden dolayı bu değer yeterli görülmüştür. Elde edilen t değerleri, bağımsız değişkenlerin yenilikçilik üzerindeki etkilerinin anlamlı olduğunu; parametre değerleri de bu etkilerin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Beta değerleri, en güçlü etkiyi pazar yöneliminin yaptığını göstermektedir ($B=0,252$; $p<0,001$). Daha sonra ise öğrenme ($B=0,165$; $p<0,001$) ve teknoloji yönelimi ($B=0,165$; $p<0,001$) etki etmektedir. Yüzde 95 güven aralığında etkiye sahip olan girişimsel yönelim de anlamlı ve pozitif yönlü etki etmektedir ($B=0,107$; $p<0,05$). Bu sonuçlara göre H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} ve H_{2d} , desteklenmiştir.

Tablo 55: Model III: Stratejik Yönelimler Boyutlarının Yenilikçilik Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

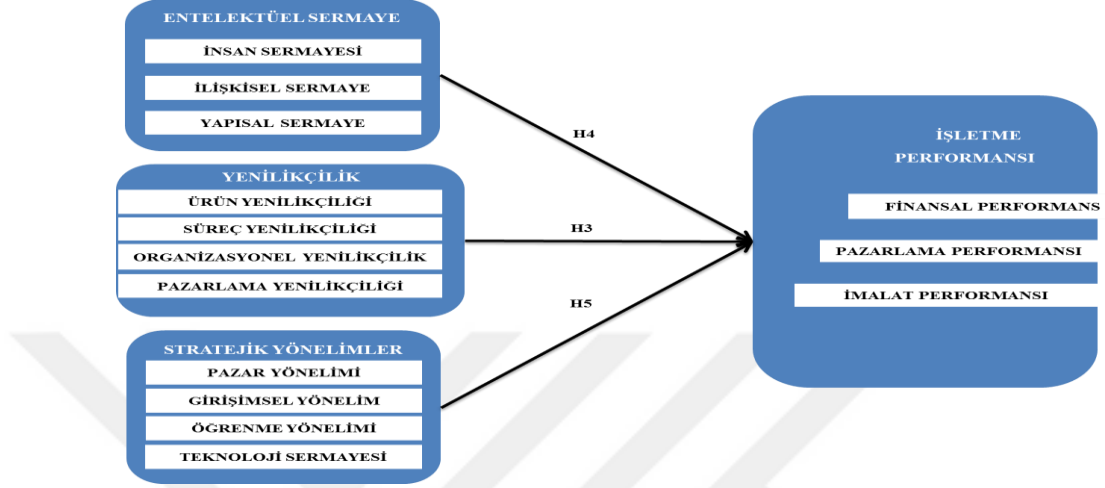
Model Özeti		ANOVA	Bağımsız Değişkenler	Katsayılar					
R^2	Düz R ²	F		B	Std. Hat a	St. Kts. β	t	p	VIF
			Sabit	1,247	0,205		6,089	0,000	
			Pazar Yönelimi	0,252	0,065	0,271	3,900	0,000	1,762
.497	.486	45,386*	Girişimsel Yönelim	0,107	0,041	0,167	2,583	0,011	1,530
			Öğrenme Yönelimi	0,165	0,050	0,225	3,284	0,001	1,714
			Teknoloji Yönelimi	0,165	0,038	0,255	4,330	0,000	1,269
Bağımlı Değişken: Yenilikçilik				S:189	* $p<0,001$				

İkinci olarak Şekil 34’de verilen Model IV için belirlenmiş hipotezleri (H_3 , H_4 ve H_5) test etmek için çoklu regresyon modeli oluşturulmuş ve Tablo 56’da sunulmuştur.

Yukarıdaki Tablo 52’de görüleceği üzere Model IV için tanımlanan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon %70’den yüksek değildir. Yine Tablo 56’da yer alan VIF değerleri de 10’dan küçük olup koşul indesleri de yazında

belirtilen değer olan 30'dan küçük çıkmıştır. Bu değerler, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntının olmadığını ve veri setinin çoklu doğrusal regresyon için uygun olduğunu göstermektedir.

Şekil 34: Model IV: Entelektüel Sermaye, Stratejik Yönelimler ve Yenilikçiliğin İşletme Performansı Üzerine Etkisi



İşletme performansı üzerinde, yenilikçilik, entelektüel sermaye ve stratejik yönelimlerin etkisini görmeye yönelik oluşturulan regresyon modeli anlamlı çıkmıştır ($F=21,678$; $p<0,001$). Sonuçlar işletme performansının, bağımsız değişkenlerden en az biri ile tahmin edilebileceğini göstermektedir. Bağımlı değişkenin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ifade eden (Kalaycı, 2006: 267) düzeltilmiş R^2 değeri 0,26 çıkmıştır. İşletme performansı olgusunun örgüte ait çeşitli durum ve unsurlardan etkilenebilmesinden dolayı bu değer yeterli görülmüştür. Elde edilen t değerleri, bağımsız değişkenlerden yenilikçiliğin işletme performansı üzerindeki etkisinin yüksek düzeydeki güven aralığında anlamlı olduğunu göstermektedir ($B=0,668$; $p<0,001$). Stratejik yönelimler değişkeninin işletme performansı üzerindeki etkisi de % 90 güven aralığında anlamlı çıkmış fakat negatif bir etki ($B=-0,217$; $p<0,1$) oluşturmuştur. Entelektüel sermayenin işletme performansı üzerindeki etkisi ise anlamlı çıkmamıştır ($B=0,095$; $p>0,05$). Bu sonuçlara göre H_3 desteklenmiş, H_4 ve H_5 ise desteklenmemiştir.

Tablo 56: Model IV: Entelektüel Sermaye, Stratejik Yönelimler ve Yenilikçiliğin İşletme Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Model Özeti		ANOVA		Katsayılar			
Düz		Bağımsız Değişkenler		Std.	St. Kts.		
R2	R2	F	B	Hata	β	t	p
							VIF



.260	.248	21,678*	Sabit	2,078	0,316	6,583	0,000



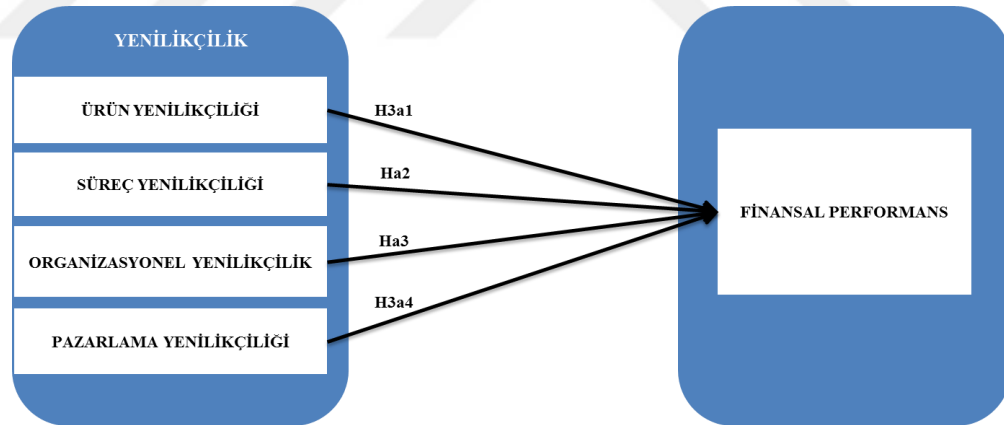
Yenilikçilik	H3	0,668	0,101	0,581	6,594	0,000	1,939
Entelektüel Sermaye	H4	0,095	0,091	0,092	1,050	0,295	1,939
Stratejik Yönelimler	H5	-0,217	0,113	-0,197	-1,930	0,055	2,602

Bağımlı Değişken: İşletme Performansı S:189 *p<0,001

Beşinci adımda Şekil 35’de verilen Model V için belirlenmiş hipotezleri (**H3a1**, **H3a2**, **H3a3** ve **H3a4**) test etmek için çoklu regresyon modeli oluşturulmuş ve Tablo 57’de sunulmuştur.

Yukarıdaki Tablo 52’de görüleceği üzere Model V için tanımlanan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon % 70’den yüksek değildir. Yine Tablo 57’de yer alan VIF değerleri de 10’dan küçük olup koşul indesleri de yazında belirtilen değer olan 30’dan küçük çıkmıştır. Bu değerler, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntının olmadığını ve veri setinin çoklu doğrusal regresyon için uygun olduğunu göstermektedir.

Şekil 35: Model V: Yenilikçilik Boyutlarının İşletmenin Finansal Performansı Üzerine Etkisi



İşletmenin finansal performansı üzerinde, yenilikçilik boyutlarının etkisini görmeye yönelik oluşturulan regresyon modeli anlamlı çıkmıştır ($F=15,265$; $p<0,001$). Sonuçlar, işletmenin finansal performansının, bağımsız değişkenlerden en az biri ile tahmin edilebileceğini göstermektedir. Bağımlı değişkenin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ifade eden (Kalaycı, 2006: 267) düzeltilmiş R^2 değeri 0,25 çıkmıştır. Finansal performans olgusunun örgüte ait çeşitli durum ve unsurlardan etkilenebilmesinden dolayı bu değer yeterli görülmüştür. Elde

edilen t değerleri, değişkenlerin finansal performans üzerindeki etkilerinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Ürün ve pazarlama yenilikçiliği pozitif yönlü etki ederken süreç yenilikçiliği ile organizasyonel yenilikçilik beklenenin aksine negatif yönlü etki etmektedir. Beta değerleri, en güçlü etkiyi ürün yenilikçiliğinin yaptığını göstermektedir (B=0,497; p<0,001). Daha sonra ise pazarlama yenilikçiliği (B=0,261; p<0,05) anlamlı ve pozitif etki etmektedir. Süreç yenilikçiliği ve organizasyonel yenilikçilik finansal performans üzerinde anlamlı bir etki oluştursa da negatif (Sırasıyla B=-0,335; p<0,01; B=-0,241; p<0,1) etki etmektedirler. Bu sonuçlara göre **H_{3a1}** ve **H_{3a4}** desteklenmiş ve **H_{3a2}** ve **H_{3a3}** ile desteklenmemiştir.

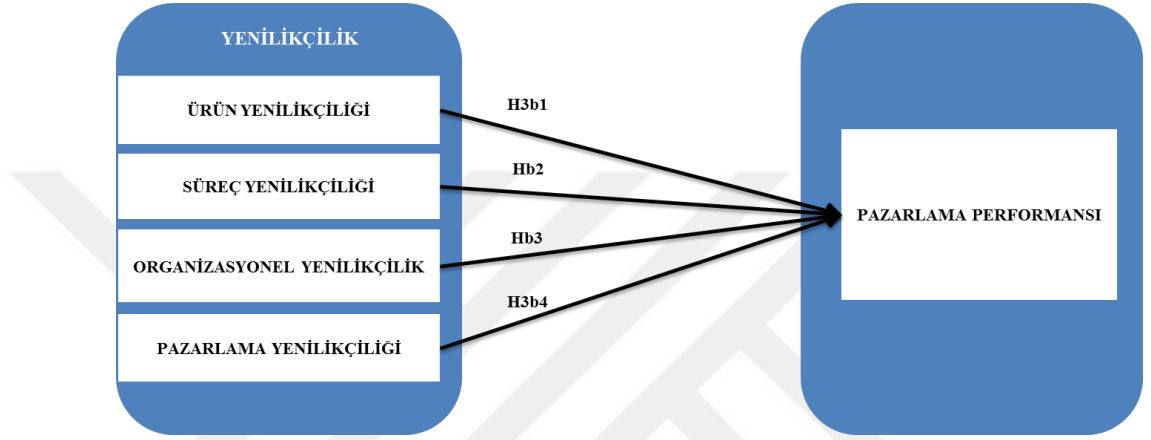
Tablo 57: Model V: Yenilikçilik Boyutlarının İşletmenin Finansal Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Model Özeti		ANOVA		Katsayılar					
R ²	Düz R ²	F	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	St. Kts. β	t	p	VIF
.249	.233	15,265*	Sabit	3,106	0,524		5,929	0,000	
			Ürün Yenilikçiliği	H _{3a1} 0,497	0,094	0,415	5,294	0,000	1,509
			Süreç Yenilikçiliği	H _{3a2} -0,335	0,118	-0,191	-2,831	0,005	1,110
			Organizasyonel Yenilikçilik	H _{3a3} -0,241	0,127	-0,147	-1,901	0,059	1,472
			Pazarlama Yenilikçiliği	H _{3a4} 0,261	0,108	0,211	2,421	0,016	1,854
Bağımlı Değişken: Finansal Performans				S:189	* p<0,001				

Altıncı adımda Şekil 36'da verilen Model VI için belirlenmiş hipotezleri (**H_{3b1}**, **H_{3b2}**, **H_{3b3}** ve **H_{3b4}**) test etmek için çoklu regresyon modeli oluşturulmuş ve Tablo 58'de sunulmuştur.

Yukarıdaki Tablo 52’de görüleceği üzere Model VI için tanımlanan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon % 70’den yüksek değildir. Yine Tablo 58’de yer alan VIF değerleri de 10’dan küçük olup koşul indesleri de yazında belirtilen değer olan 30’dan küçük çıkmıştır. Bu değerler, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntının olmadığını ve veri setinin çoklu doğrusal regresyon için uygun olduğunu göstermektedir.

Şekil 36: Model VI: Yenilikçilik Boyutlarının İşletmenin Pazarlama Performansı Üzerine Etkisi



İşletmenin pazarlama performansı üzerinde, yenilikçilik boyutlarının etkisini görmeye yönelik oluşturulan regresyon modeli anlamlı çıkmıştır ($F=10,560$; $p<0,001$). Sonuçlar, işletmenin pazarlama performansının, bağımsız değişkenlerden en az biri ile tahmin edilebileceğini göstermektedir. Bağımlı değişkenin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ifade eden (Kalaycı, 2006: 267) düzeltilmiş R^2 değeri 0,19 çıkmıştır. Pazarlama performansı olgusunun örgüte ait çeşitli durum ve unsurlardan etkilenebilmesinden dolayı bu değer yeterli görülmüştür. Elde edilen t değerleri, yalnızca ürün yenilikçiliğinin pazarlama performansı üzerinde anlamlı etki ettiğini göstermektedir ($B=0,363$; $p<0,001$). Süreç, organizasyonel ve pazarlama yenilikçiliği değişkenlerinin pazarlama performansı üzerindeki etkileri ise anlamlı çıkmamıştır (sırasıyla $B=-0,117$; $p>0,05$; $B=0,031$; $p>0,05$; $B=0,066$; $p>0,05$). Bu sonuçlara göre yalnızca H_{3b1} , desteklenmekte, H_{3b2} , H_{3b3} ve H_{3b4} ise reddedilmektedir.

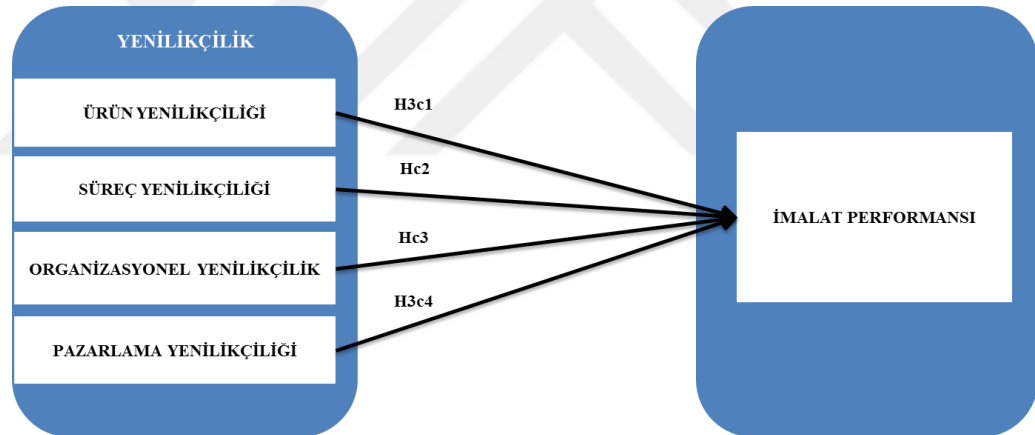
Tablo 58: Model VI: Yenilikçilik Boyutlarının İşletmenin Pazarlama Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Model Özeti	ANOVA	Bağımsız Değişkenler	Katsayılar					VIF
			B	Std.	St.	t	p	
R ²	Dü	F						

Z R²					Hat a	Kts. β		
			Sabit		2,787	0,42 0	6,63 6	0,00 0
			Ürün Yenilikçiliği	H_{3b1}	0,36 3	0,07 5	0,39 4	4,82 4
.18 7	.16 9	10,560 *	Süreç Yenilikçiliği	H_{3b2}	- 0,11 7	0,09 5	- 0,08 7	- 1,23 5
			Organizasyonel Yenilikçilik	H_{3b3}	0,03 1	0,10 2	0,02 5	0,30 8
			Pazarlama Yenilikçiliği	H_{3b4}	0,06 6	0,08 7	0,06 9	0,76 2
Bağımlı Değişken: Pazarlama Performansı					S:189	* p<0,001		

Yedinci ve son adımda ise Şekil 37’de verilen Model VII için belirlenmiş hipotezleri (H_{3c1} , H_{3c2} , H_{3c3} ve H_{3c4}) test etmek için çoklu regresyon modeli oluşturulmuş ve Tablo 62’de sunulmuştur.

Şekil 37: Model VII: Yenilikçilik Boyutlarının İşletmenin İmalat Performansı Üzerine Etkisi



Yukarıdaki Tablo 52’de görüleceği üzere Model VII için tanımlanan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon % 70’den yüksek değildir. Yine Tablo 59’da yer alan VIF değerleri de 10’dan küçük olup koşul indesleri de yazında belirtilen değer olan 30’dan küçük çıkmıştır. Bu değerler, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntının olmadığını ve veri setinin çoklu doğrusal regresyon için uygun olduğunu göstermektedir.

İşletmenin imalat performansı üzerinde, yenilikçilik boyutlarının etkisini görmeye yönelik oluşturulan regresyon modeli anlamlı çıkmıştır ($F=12,154$; $p<0,001$). Sonuçlar, işletmenin pazarlama performansının, bağımsız değişkenlerden en az biri ile tahmin edilebileceğini göstermektedir. Bağımlı değişkenin ne kadarının

bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ifade eden (Kalaycı, 2006: 267) düzeltilmiş R^2 değeri 0,21 çıkmıştır. Pazarlama performansı olgusunun örgüte ait çeşitli durum ve unsurlardan etkilenebilmesinden dolayı bu değer yeterli görülmüştür. Elde edilen t değerleri, değişkenlerin imalat performansı üzerindeki etkilerinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Pazarlama yenilikçiliği % 95 güven aralığında anlamlılık gösterirken diğer değişkenler % 90 güven aralığında anlamlılık göstermektedir. Beta değerleri, en güçlü etkiyi organizasyonel yenilikçiliğinin yaptığını göstermektedir ($B=0,184$; $p<0,1$). Daha sonra ise pazarlama yenilikçiliği ($B=0,175$; $p<0,05$), süreç yenilikçiliği ($B=0,175$; $p<0,1$) ve ürün yenilikçiliği ($B=0,133$; $p<0,1$) etki etmektedir. Bu sonuçlara göre H_{3c1} , H_{3c2} , H_{3c3} ve H_{3c4} desteklenmektedir.

Tablo 59: Model VII: Yenilikçilik Boyutlarının İşletmenin İmalat Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Model Özeti		ANOVA	Bağımsız Değişkenler	Katsayılar					
R^2	Düz R ²	F		B	Std. Hat a	St. Kts. β	t	p	VIF
			Sabit	1,687	0,403		4,185	0,000	
			Ürün Yenilikçiliği	H_{3c1} 0,133	0,072	0,148	1,835	0,068	1,509
			Süreç Yenilikçiliği	H_{3c2} 0,175	0,091	0,133	1,920	0,056	1,110
			Organizasyonel Yenilikçilik	H_{3c3} 0,184	0,098	0,150	1,881	0,062	1,472
			Pazarlama Yenilikçiliği	H_{3c4} 0,175	0,083	0,188	2,106	0,037	1,854

Bağımlı Değişken: İmalat Performansı S:189 * $p<0,001$

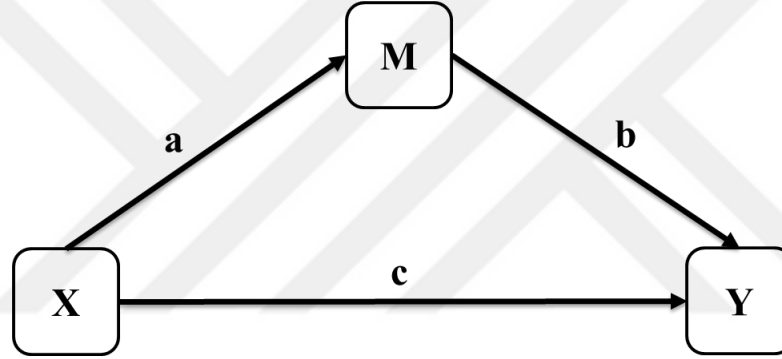
3. Hayes Process Macro ile Aracılık Testi

Yapılan regresyon analizi sonucunda entelektüel sermayenin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığı görülmüş ve H_4 hipotezi desteklenmemiştir. Stratejik yönelimler ise işletme performansı üzerinde anlamlı bir etki oluştursa da performans üzerinde negatif bir etki oluşturduğundan dolayı H_5 hipotezi de desteklenmemiştir. Aracılık analizinin amacı, bağımsız bir değişken ile bağımlı değişken arasında gözlenen ilişkinin altında yatan süreçleri araştırmaktır (MacKinnon, 2008:24). Yapılan birçok araştırmada entelektüel sermaye ve stratejik

yönelimlerin işletme performansı üzerinde etki oluşturduğu bilinmektedir. Entelektüel sermaye ve stratejik yönelimler ile işletme performansı arasındaki ilişkinin nasıl bir aracı mekanizma ile oluştuğunu ortaya koymak için aracılık analizi kullanılmıştır.

Basit Aracılık Etkisi: Aracılık etki analizi; öncül bir değişken (tahmin değişkeni, bağımsız değişken) olan X 'in sonuç değişkeni (bağımlı değişken) olan Y 'ye etkisine aracılık eden bağlantı mekanizmasına ilişkin araştırma hipotezlerinin test edilmesinde kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Tahmin değişkeni (X) ve sonuç değişkeni (Y) arasındaki bağlantı mekanizması gibi çalışan aracı değişken (M), bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Hayes, 2013: 86). Basit bir aracılık modelinin kavram diyagramı şekil 35'de sunulmuştur.

Şekil 38: Basit bir aracılık modelinin kavramsal diyagramı.

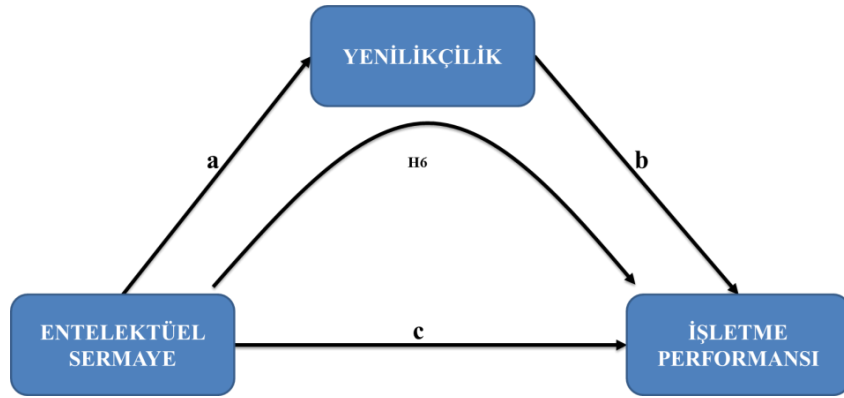


Kaynak: Hayes, 2013: 87.

Bu çalışmada X ile önce entelektüel sermaye, sonra stratejik yönelimler değişkenleri Y ile işletme performansı M ile de yenilikçilik değişkeni temsil edilmiştir. Hayes tarafından geliştirilen Process Makro'nun 4. modeli uygulanarak basit aracılık etkisi test edilmiştir. Bu nedenle 5000 rassal örneklem alınan bootstrap yöntemi kullanılmaktadır.

Bu bağlamda, Şekil 39'da verilen Model VIII için belirlenmiş entelektüel sermayenin işletme performansı üzerinde olan etkisinde yenilikçiliğin aracılık rolü hipotezini (H_9) test etmek için aracılık modeli oluşturulmuş ve analiz sonuçları Tablo 60'da sunulmuştur.

Şekil 39: Model III: Entelektüel Sermayenin İşletme Performansı Üzerinde Olan Etkisinde Yenilikçiliğin Aracılık Modeli



Tablo 60’da görüldüğü üzere, tahmin değişkeni entelektüel sermayenin (X), aracı değişken olan yenilikçilik (M) üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizinin sonuçları a yolu ile gösterilmektedir ($a = 0,485$, %95 CI [0.3949, 0.5761], $t = 8,857$, $p < 0.001$). Standardize olmayan beta değerinin anlamlı olduğu hem p değerinin 0,001’den küçük olmasından hem de (CI) güven aralığına ait değerlerin 0 (sıfır) değerini içermemesinden anlaşılmaktadır. Entelektüel sermaye yenilikçiliği anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir ve değişimin yaklaşık %30’unu ($R^2 = 0,295$) açıklamaktadır.

M ile temsil edilen aracı değişkenin (yani yenilikçiliğin) içinde bulunmadığı bir modelde, X ’in (yani entelektüel sermayenin), Y (yani işletme performansı) üzerindeki etkisi c yolu ile gösterilir ve toplam etki olarak adlandırılır. Buna göre, yenilikçiliğin olmadığı durumda entelektüel sermayenin işletme performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($c = 0,280$, %95 CI [0.1604, 0.3995], $t = 3,7812$, $p = 0,0001$). Yine standardize olmayan beta değerinin anlamlı olduğu hem p değerinin 0,001’den küçük olmasından hem de (CI) güven aralığına ait değerlerin 0 (sıfır) değerini içermemesinden anlaşılmaktadır. Sonuç olarak, entelektüel sermaye, işletme performansındaki değişimin yaklaşık %7’sini ($R^2 = 0,072$) açıklamaktadır.

Aracılık analizinde temel ilgi konusu, bağımsız değişkenin aracı değişken ve buna bağlı olarak da aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi anlamına gelir. Bu bakımdan; “kurulan modelde bir değişkenin aracılık etkisinden bahsedebilmek için aracı değişkenin varlığının, bağımlı değişken üzerinde bir bağımsız değişkenin direkt etkisini ya anlamsız kılması veya azaltması gerekir. Eğer etki anlamsız kılınyorsa kurulan modelde tam aracılık etkisinden, eğer azaltılıyorsa bu durumda kısmi aracılık etkisinden bahsedilir” (Kendir vd., 2019: 901-902). Aracı

değişken olan yenilikçilik (M) ile entelektüel sermayenin (X), sonuç değişkeni olan işletme performansı (Y) üzerine birlikte etkilerine baktığımızda yenilikçiliğin, işletme performansını anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($b = 0,567$, %95 CI [0.4227, 0.7115], $t = 6,4916$, $p = 0,000$). Buna göre yenilikçiliğin işletme performansını anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği açıkça görülmektedir. Ancak, bu durumda entelektüel sermayenin iş performansı üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı gözlemlenmektedir. Standardize olmayan beta değeri 0,0046 ya kadar gerilemiş ve p değeri de anlamsızlaşmıştır ($c' = 0,0046$, %95 CI [-1.1243, 0.1336], $p = 0,9526$). Entelektüel sermaye ve yenilikçilik, işletme performansındaki değişimin yaklaşık %25'ini ($R^2 = 0,245$) açıklamaktadır.

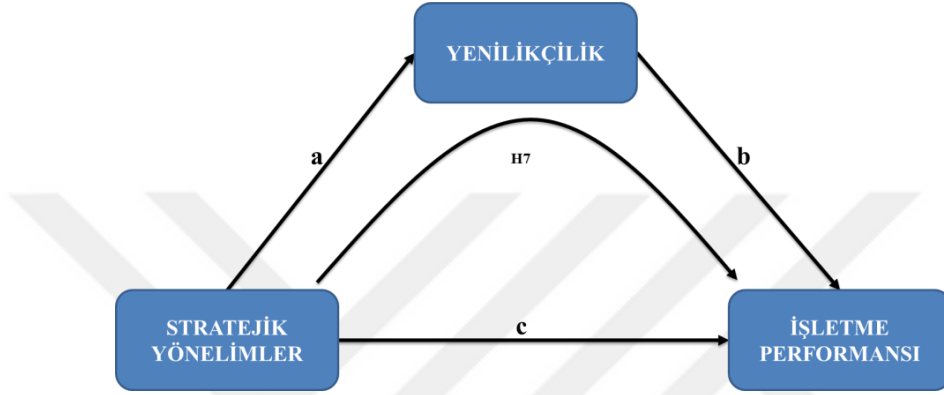
Tablo 60: Model VIII: Entelektüel Sermayenin İşletme Performansı Üzerinde Olan Etkisinde Yenilikçiliğin Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi

Sonuç Değişkenleri						
Tahmin Değişkenleri	M(Yenilikçilik)			Y (İşletme Performansı)		
	B	Std. Hata		B	Std. Hata	
X (Entelektüel Sermaye)	<i>a</i>	0,485***	0,054	<i>c'</i>	0,0046	0,078
M (Yenilikçilik)	-	-	-	<i>b</i>	0,567***	0,087
Sabit	<i>i</i>	1,853***	0,228	<i>i_Y</i>	2,029***	0,316
			$R^2 = 0,295$	$R^2 = 0,245$		
			$F(1;187)=78,460***$	$F(2;186)=30,212***$		
Bağımlı Değişken: İşletme Performansı S:189 $p < 0,05$ *, $p < 0,01$ **, $p < 0,001$ ***						

Tablo 60'a bakıldığında, entelektüel sermayenin aracı değişken olan yenilikçilik vasıtasıyla işletme performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu; dolayısıyla da yenilikçiliğin, entelektüel sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar ışığında araştırmanın H_6 hipotezi desteklenmiştir.

Şekil 40’da verilen Model VIII için belirlenmiş stratejik yönelimlerin işletme performansı üzerinde olan etkisinde yenilikçiliğin aracılık rolü hipotezini (H_7) test etmek için aracılık modeli oluşturulmuş ve analiz sonuçları Tablo 61’de sunulmuştur.

Şekil 40: Model VIII: Stratejik Yönelimlerin İşletme Performansı Üzerinde Olan Etkisinde Yenilikçiliğin Aracılık Modeli



Tablo 61’den görüldüğü üzere, tahmin değişkeni stratejik yönelimlerin (X), aracı değişken olan yenilikçilik (M) üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizinin sonuçları a yolu ile gösterilmektedir ($a = 0,661$, %95 CI [0.5775, 0.7456], $t = 13,013$, $p < 0.001$). Standardize olmayan beta değerinin anlamlı olduğu hem p değerinin 0,001’den küçük olmasından hem de (CI) güven aralığına ait değerlerin 0 (sıfır) değerini içermemesinden anlaşılmaktadır. Kısacası, stratejik yönelimler yenilikçiliği anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir ve değişimin yaklaşık %48’ni ($R^2 = 0,475$) açıklamaktadır.

M ile temsil edilen aracı değişkenin (yani yenilikçiliğin) içinde bulunmadığı bir modelde, X ’in (yani stratejik yönelimlerin), Y (yani işletme performansı) üzerindeki etkisi c yolu ile gösterilir ve toplam etki olarak adlandırılır. Buna göre, yenilikçiliğin olmadığı durumda stratejik yönelimlerin işletme performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($c = 0,295$, %95 CI [0.1663, 0.4237], $t = 3,7903$, $p = 0,0001$). Yine standardize olmayan beta değerinin anlamlı olduğu hem p değerinin 0,001’den küçük olmasından hem de (CI) güven aralığına ait değerlerin 0 (sıfır) değerini içermemesinden anlaşılmaktadır. Stratejik yönelimler, işletme performansındaki değişimin yaklaşık %8’sini ($R^2 = 0,078$) açıklamaktadır.

Aracı değişken olan yenilikçilik (M) ile stratejik yönelimler (X), sonuç değişkeni olan işletme performansı (Y) üzerine birlikte etkilerine baktığımızda yenilikçiliğin, işletme performansını anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($b = 0,682$, %95 CI [0.5160, 0.8483], $t = 6,7874$, $p = 0,000$). Buna göre yenilikçiliğin işletme performansını anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği açıkça görülmektedir. Ancak, bu durumda stratejik yönelimlerin işletme performansı üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı gözlemlenmektedir. Standardize olmayan beta değeri $-0,1563$ 'e kadar gerilemiş ve p değeri de anlamsızlaşmıştır ($c' = 0,1563$, %95 CI $[-0.3157, 0.0032]$, $p = 0,1069$). Stratejik yönelimler ve yenilikçilik, işletme performansındaki değişimin yaklaşık %26'sını ($R^2 = 0,255$) açıklamaktadır.

Tablo 61: Model VIII: Stratejik Yönelimlerin İşletme Performansı Üzerinde Olan Etkisinde Yenilikçiliğin Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi

Sonuç Değişkenleri						
Tahmin Değişkenleri	M(Yenilikçilik)			Y (İşletme Performansı)		
	B	Std. Hata		B	Std. Hata	
X (Stratejik Yönelimler)	<i>a</i>	0,6615** *	0,051	<i>c'</i>	-0,1563	0,107
M (Yenilikçilik)	-	-	-	<i>b</i>	0,682***	0,101
Sabit	<i>i</i>	1,389***	0,191	<i>i_Y</i>	2,188***	0,297
			$R^2 = 0,475$	$R^2 = 0,256$		
			$F(1;187)=169,337***$	$F(2;186)=31,948***$		
Bağımlı Değişken: İşletme Performansı S:189 $p < 0,05$ *, $p < 0,01$ **, $p < 0,001$ ***						

Tablo 61'e bakıldığında, stratejik yönelimlerin aracı değişken olan yenilikçilik vasıtasıyla işletme performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu; dolayısıyla da yenilikçiliğin, stratejik yönelimler ile işletme performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar ışığında araştırmanın H_7 hipotezi desteklenmiştir.



VI. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, çeşitli disiplinlerde kavramsal olarak tanımlanan ve ampirik olarak analiz edilen entelektüel sermaye ve stratejik yönelimlerin yenilikçilik ve işletme performansı kriterleri üzerindeki etkilerini bütüncül bir yapıda ortaya çıkarmaktır. Araştırmada esas olarak *“İşletmelerin yenilikçi faaliyetlerini ve performanlarını, sahip oldukları entelektüel sermaye ve benimsedikleri stratejik yönelimler vasıtasıyla açıklamak mümkün müdür?”* sorusuna cevap üretmek amacıyla ortaya konulan kuramsal ve kavramsal model ve bu model kapsamında geliştirilen hipotezler test edilmiştir.

Araştırmada öncelikle kavramsal yapıyı ve çerçeveyi oluşturan yaklaşım ve teoriler ışığında kuramsal model ve kavramsal model oluşturulmuştur. Kuramsal model; kaynak temelli görüş, yenilikçilik teorisi ve üst yönetim kuramından yararlanılarak oluşturulmuştur. Kavramsal model; entelektüel sermaye, stratejik yönelimler, yenilikçilik ve işletme performansı temel değişkenlerine dayalı kuramsal model doğrultusunda açıklanmıştır. Kavramsal modelde yer almayan ancak kuramsal modelde yer alan işletme demografisi ve yönetici demografisi istatistiksel analiz bölümünde çalışmaya dâhil edilmiştir. İşletme performansı ise kavramsal modele uygun olarak finansal performans, pazarlama performansı ve imalat performansı olmak üzere üç ana başlık altında araştırmaya dâhil edilmiştir.

A. Tartışma

Araştırma modelinde önerilen hipotezlerin test sonuçları Tablo 65’te sunulmuştur. Araştırma neticesinde kavramsal modele göre oluşturulan 26 hipotezden; 8 hipotez ret edilirken 18 hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 62: Araştırmanın Hipotez Testi Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1: Entelektüel sermaye, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H1a: İnsan sermayesi, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H1b: İlişkisel sermaye, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H1c: Yapısal sermaye, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	Desteklenmedi

H2: Stratejik yönelimler, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H2a: Pazar yönelimi, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H2b: Girişimsel yönelim, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H2c: Öğrenme yönelimi, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H2d: Teknoloji yönelimi, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H3: Yenilikçilik işletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H4: Entelektüel sermaye işletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	Desteklenmedi
H5: Stratejik yönelimler işletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	Desteklenmedi
H3a1: Süreç yenilikçiliği, işletmenin finansal performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H3a2: Süreç yenilikçiliği, işletmenin finansal performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	Desteklenmedi
H3a3: Organizasyonel yenilikçilik, işletmenin finansal performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	Desteklenmedi
H3a4: Pazarlama yenilikçiliği, işletmenin finansal performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H3b1: Ürün yenilikçiliği, işletmenin pazarlama performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H3b2: Süreç yenilikçiliği, işletmenin pazarlama performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	Desteklenmedi
H3b3: Organizasyonel yenilikçilik, işletmenin pazarlama performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	Desteklenmedi
H3b3: Pazarlama yenilikçiliği, pazarlama performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	Desteklenmedi
H3c1: Ürün yenilikçiliği, işletmenin imalat performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H3c2: Süreç yenilikçiliği, işletmenin imalat performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H3c3: Organizasyonel yenilikçilik, işletmenin imalat performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H3c4: Pazarlama yenilikçiliği, işletmenin imalat performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H6: Entelektüel sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişkide yenilikçiliğin aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H7: Stratejik yönelimler ile işletme performansı arasındaki ilişkide yenilikçiliğin aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklendi

1. Entelektüel Sermaye, Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi

İşletmeler geleneksel üretim faktörleri yerine, sürdürülebilir rekabet avantajının devam ettirilmesi ve üstün performans elde edilmesi için bilgi yönetimi ve entegrasyonuna yönelmişlerdir. İşletmeler görünür varlıklar yerine, kaynaklarını görünmez varlıklardan oluşturmaya başlamışlardır. Nitekim entelektüel sermaye bilgiye dayalı ekonomide işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı ve performans için önemli bir faktördür (Hsu ve Fang 2009: 664). Her geçen gün entelektüel sermaye ve yenilikçilik daha çok bir araya gelmektedir (Rodrigues vd., 2011: 292). Bazı araştırmacılar entelektüel sermayeyi yenilikçiliğin öncülü olarak görürken, bazı araştırmacılar da yenilikçiliğin bir sonucu olarak görmektedir. Lev'e (2001: 16) göre yenilikçilik entelektüel sermaye yatırımları sonucunda gelişmektedir. Entelektüel sermayeyi işletmelerde sistem, strateji ve organizasyonel kültür oluşturan varlıklar olarak ifade eden Afuah (2003: 54) ise entelektüel sermayeyi yenilikçiliğin öncülü olarak ifade etmektedir. Entelektüel sermaye, işletmelerde hem yenilikçiliğin yayılmasında kolaylaştırıcı bir etken (Leitner, 2011: 2), hem de maddi varlıklara göre yenilikçiliğe olan etkisi daha fazla olan önemli bir işletme kaynağıdır (Quinn vd., 2006: 78). Entelektüel sermaye yenilikçilikle etkileşime girdiğinde işletme başarısını arttırdığı ifade edilmektedir (Urgal vd., 2013: 446-447). İşletmelerin başarılı olabilmesi için yenilikçiliğin entelektüel sermaye gibi soyut işletme kaynakları ile desteklenmesi gerektiği belirtilmektedir (Damanpour, 1991: 582). Letratürde bu görüşü destekleyen birçok araştırma mevcuttur (Selvarajan vd., 2007; Subramaniam ve Youndt 2005; Tsai ve Goshal, 1998; Youndt vd., 2004). Dahası yenilik kapasitesini geliştirmek isteyen işletmeler entelektüel sermayeye yatırım yapma eğilimindedir (Hermans ve Kauren, 2005: 171; Narvekar ve Jain, 2006: 176).

Bu çerçevede entelektüel sermayenin (insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye) işletme yenilikçiliğini ve işletme performansını önemli ölçüde etkileyip etkilemediğini test eden beş hipotez (H1, H2a, H2a, H2b, H2c, H4) tartışılmıştır.

H1: Entelektüel sermaye, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

Birinci derece bağımsız değişken olarak belirlenen entelektüel sermayenin (H1) yenilikçiliği %90 güven aralığında güçlü bir anlamlılık düzeyi olmasa da (B=

0,116, $t=1,793$, $p<0,1$) olumlu etkilediği bulunmuştur. Araştırma bulgularına göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Entelektüel sermayenin yenilikçilik üzerindeki etkisi, araştırmacılar tarafından geniş çapta tartışılmış ve yenilikçiliği etkilediği tespit edilmiştir (Alkan ve Yorulmaz, 2018; Clarke vd., 2011; Dakhli ve Clercq, 2004; Leitner, 2011; Ngah ve Ibrahim, 2009; Petty ve Guthrie, 2000; Rodrigues vd., 2011; Subramaniam ve Youndt 2005; Wu vd. 2008; Zerenler vd., 2008).

H2a: İnsan sermayesi, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

Araştırma sonucuna göre, insan sermayesi yenilikçilik üzerindeki anlamlı ve pozitif ($B=0,175$, $t=3,965$, $p<0,001$) bir etkiye sahiptir. İnsan sermayesi ile yenilikçilik arasındaki ilişki daha önce yapılan araştırmalarla benzerlik göstermektedir (Cabello-Medina vd., 2011; Ngah ve Ibrahim, 2009; Wu vd. 2008; Zerenler vd., 2008). Fakat bazı araştırmalarda da insan sermayesinin yenilikçilik üzerinde kısmen veya hiç etki etmediği de görülmektedir (Subramaniam ve Youndt, 2005; Kianto vd., 2017; Leitner, 2011; Rodrigues vd., 2011). İşletmelerde çalışanların sahip olduğu bilgi birikimi ve yeteneklerini tanımlayan insan sermayesi (Lim vd., 2018: 1217), entelektüel sermaye boyutları arasında yenilikçiliğe önemli ölçüde katkı yapan boyut olduğu görülmektedir (Subramaniam and Youndt, 2005: 450). Nitekim işletmelerde değer yaratarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın, üstün performans elde etmenin ve yenilikçiliğin temel kaynağı olarak; bilgi birikimi yüksek ve yetenekli çalışanlardan oluşan insan sermayesi gösterilmektedir (Dakhli ve De Clercq, 2004: 136).

H2b: İlişkisel sermaye, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

Kaynak temelli görüş rekabetçi heterojenliğin açıklamasını yapmaktadır. Rakip işletmelerin kaynak ve yetenekleri açısından farklılığa işaret ederken (Nagano, 2020: 98), işletmeler tarafından üretilen müşteri değerinin kayağını göstermektedir (Massa vd., 2017: 75). İşletmelerin başarısı müşteri tatmininde uygun müşteri değerinin oluşturulmasına ve çevresel değişiklikler ile rekabet etmesine bağlıdır (Phillips, 1999: 173). İlişki sermayesi, işletmelerin ilişkilerinin geliştirilmesini kolaylaştırarak yeni kaynakların ve yetkinliklerin keşfedilmesini kolaylaştıran bir özelliğe sahiptir (Cuganesan, 2005: 358). İlişkisel sermaye müşteriler, tedarikçiler, kurumlar ve diğer

dış kurumlar gibi farklı dış kaynaklardan elde ettiği bilgileri birleştirerek yenilikçiliğe yardımcı olmaktadır. İlişkisel sermaye bu sayede kontrol ve güç sağlamakta, karşılıklı dayanışma gücünü arttırmakta ve dış kurumlarla sağladığı iletişim sayesinde öğrenmeyi kolaylaştırarak işletmelerde yenilikçiliğin arttırılmasında yardımcı olmaktadır (Kianto vd., 2017: 12). Bu bağlamda ilişkisel sermaye, müşteri değerinin yenilikçilik içinde gömülü bilgisini ifade etmekte ve yenilikçilik faaliyetleri ilişkisel sermayenin varlığıyla harekete geçmektedir (Mucelli ve Marinoni, 2011: 476). Araştırmada ilişkisel sermaye ile yenilikçilik arasında pozitif ($B=0,291$, $t=6,426$, $p<0,001$) bir ilişki olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçları literatür ile benzerlik göstermektedir (Cabello-Medina vd., 2011; Ngah ve Ibrahim, 2009; Subramaniam ve Youndt 2005; Wu vd. 2008; Zerenler vd., 2008). Fakat ilişkisel sermaye her zaman yenilikçilik ile ilişkisinde aynı sonuçların elde edilmediği görülmektedir. Rodrigues (2011) tarafından yapılan çalışmada ise ilişkisel sermayenin organizasyonel yenilikçilik üzerinde ekili olmadığı tespit edilmiştir.

H2c: Yapısal sermaye, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

Entelektüel sermayenin yenilikçiliği olumlu etkilediği, ancak yapısal sermayenin ise yenilikçilik üzerinde anlamlı etki oluşturmadığı ($B=0,027$, $t=0,58$, $p>0,05$) bulunmuştur. Yenilikçilik sürecinde önemli bir role sahip olduğu düşünülen yapısal sermaye, günün sonunda işletmede kalan bilgi havuzudur. Başka bir ifade ile işletmelerde oluşan bilginin somutlaşması ve veri tabanlarına kaydedilmesidir (Khan vd., 2017: 8464). Yapısal sermaye işletmeler için değer yaratan stratejiler, rutinler, organizasyonel kültür, yayınlar, telif hakları ve bilgi teknoloji sistemleri vb. ifade etmektedir (Bontis vd., 2000). Yapısal sermaye, işletmelerde yenilikçiliği destekleyen bilginin derin optimizasyonu ve entegrasyonunu (Ji ve Ma, 2019: 476), diğer bir ifade ile alt yapısını oluşturmaktadır (Kianto vd., 2017: 12; Kong, 2010: 164). Literatürün (Cabello-Medina vd., 2011; Ngah ve Ibrahim, 2009; Wu vd. 2008; Zerenler vd., 2008) aksine araştırmada yapısal sermaye ile yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ancak bazı araştırmalarda da yapısal sermayenin yenilikçiliğin boyutlarını kısmen etkilediği görülmektedir (Leitner, 2011; Rodrigues vd., 2011).

H4: Entelektüel sermaye, işletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

Birinci derece bağımsız değişken olarak belirlenen entelektüel sermayenin (H4) işletme performansı üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığı ($B = 0,095$, $t = 1,050$, $p > 0,05$) görülmüştür. Literatürde entelektüel sermaye ile işletme performansını inceleyen birçok çalışma yapılmıştır. Entelektüel sermaye, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamakta (Hsu ve Sabherval, 2011: 626; Kamukama vd. 2011: 154; Kujansivu ve Lonnqvist, 2007: 272), aynı zamanda işletme stratejilerinin formasyonunda birinci derece işletme kaynağı olmakta (Marr vd., 2003: 444; Wiig 1997: 399) ve işletme performansını doğrudan olumlu etkilemektedir (Andreeva ve Garanina, 2016; Bollen, vd., 2005; Bontis 1998; Bontis vd., 2000; Bramhandkar, vd., 2007; Cabello-Medina vd., 2011; Clarke vd., 2011; Huang ve Hsueh, 2007; Sharabati vd., 2010). Bazı araştırmalarda ise entelektüel sermayenin doğrudan veya boyutlarının işletme performansını doğrudan etkilemediği de görülmektedir (Andreeva ve Garanina, 2016; Bollen vd., 2005; Hsu ve Fang, 2009; Wang ve Chang, 2005).

2. Stratejik Yönelimler, Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi

Bu başlık altında bağımsız değişken stratejik yönelimlerin (pazar yönelimi, girişimsel yönelim, öğrenme yönelimi ve teknoloji yönelimi) işletme yenilikçiliğini ve performansını önemli ölçüde etkileyip etkilemediğini test eden altı hipotez (H2, H2a, H2a, H2b, H2c, H2d, H5) tartışılmıştır.

H2: Stratejik yönelimler, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

Stratejik yönelimler, rekabet üstünlüğünü devam ettirmede ve üstün performans elde etmede işletmelerin önemli maddi olamayan kaynaklarıdır (Ruokonen ve Saarenketo, 2009: 19). Literatürde stratejik yönelimler ile yenilikçilik arasındaki ilişki araştırmalarında farklı kavramsallaştırma ve yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Bazı araştırmacılar stratejik tipolojileri kullanırken (Frambach, vd., 2003: 5) bazı araştırmacılar da belirli ve dar stratejik yönelim boyutlarını kullanmaktadır (Han, vd., 1998: 30). Hakala ve Kohtamaki, işletmelerin en uygun stratejik yönelim karışımı oluşturması gerektiğini öne sürmektedir. Yazarlar, stratejik yönelimlerin mümkün olduğunca bir bütün halinde kullanılmasının sinerjik bir etki

ortaya koyacağını değerlendirmişlerdir (Hakala ve Kohtamaki, 2011: 64-66). Stratejik yönelimler içinde teknoloji yöneliminin ayrı bir değerlendirmeye tabi olduğu da görülmektedir. Ancak teknoloji yönelimi, bilgi ekonomisinde yeniliklere zemin hazırlayacak yönetsel bir fonksiyon olarak ele alınması gereken bir konu olduğu değerlendirilmektedir (Bulut vd., 2014: 27).

Araştırmada stratejik yönelimler dört alt boyutuyla beraber ele alınmış ve istatistiksel analiz çalışmasında bütüncül olarak (pazar yönelimi, girişimsel yönelim, öğrenme yönelimi ve teknoloji yönelimi) kullanılmıştır. Birinci derece bağımsız değişken olarak belirlenen stratejik yönelimlerin (H2) yenilikçiliği %99 güven aralığında güçlü bir anlamlılık düzeyinde ($B= 0,575$, $t = 8,246$, $p < 0,001$) anlamlı ve olumlu etkilediği bulunmuştur. Stratejik yönelimler ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda çeşitli stratejik yönelim karmaları kullanılmıştır. Yapılan araştırmalarda stratejik yönelimlerin değişik yönelim karması ile yenilikçilik üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Al-Ansari vd., 2015; Akman ve Yılmaz 2008; Ho vd., 2016; Hult vd., 2004; Lee vd., 2014; Mavando vd., 2005; Mu ve Di Benedetto, 2011; Naidoo, 2010; Obeidat, 2016; Oktavio vd., 2019; Özdevecioğlu ve Bıçkes, 2012; Rhee vd., 2010; Salavou vd., 2004; Song vd., 2019; Tang vd., 2015; vd., 2005).

H2a: Pazar yönelimi, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

Pazar yönelimi stratejik yönetim açısından gerek planlama aşamasından gerekse de stratejiyi uygulama safhasında müşteri isteklerini birinci sıraya koyan, müşteri ve rakiplerinden bilgi toplayan ve bunların sonucunda en iyi müşteri değerini ortaya koymaya çalışan tetiklemeler olarak (Day 1994: 37) yeniliklere odaklanmaktadır (Menguc ve Auh 2007: 317). Bu da pazar yöneliminin müşteri değeri oluşturmada, müşteri bilgileri aracılığıyla yenilikçiliği kolaylaştıracağını veya geliştireceğini ve işletmelerin pazar fırsatlarını yakalayacağını göstermektedir (Hurley ve Hult 1998: 44). Pazar yöneliminin işletmelerin yenilikçilik başarısında payının büyük olduğu belirtilmektedirler (Noble vd., 2002: 30). Pazar yöneliminin yenilikçiliği kolaylaştırdığı veya yenilikçiliğin pazar yönelimi sonucunda oluştuğunu ortaya koyan birçok çalışma vardır (Akman ve Yılmaz, 2008; Hult ve arkadaşları 2004; Liu vd., 2003; Mavondo vd., 2005; Naidoo 2010; Obeidat, 2016; Rhee vd., 2010; Salavou vd., 2004). Araştırmada stratejik yönelimler ile yenilikçilik ilişkisinde

beta değeri en güçlü etkiyi literatüre benzer şekilde pazar yöneliminin ($B=0,252$; $t=3,900$, $p<0,001$) yaptığını göstermektedir. Zhou ve arkadaşları (2005) tarafından yapılan araştırmada ise pazar yöneliminin sadece ürün ve süreç yenilikçiliğini etkilediği tespit edilmiştir.

H2b: Girişimsel yönelim, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

Yenilikçiliğin doğası temelde girişimcilikle ilgilidir (Tidd ve Bessant, 2009: 5). Girişimsel yönelim, bir işletmenin yenilikçi davranmasını sağlayan süreç, eylem, yöntem, politika ve karar verme tarzına etki etmektedir. (Oktavio, vd., 2019: 14). Aynı zamanda girişimsel yönelim, strateji oluşturma süreci, amaçların gerçekleştirilmesi, vizyonun tamamlanması ve rekabet avantajını sürdürmek için kilit karar verici bir unsurdur (Rauch, 2009: 762). Dolayısıyla girişimsel yönelim, yenilikçiliğin yaratılması ve uygulanması için kilit faktördür (Ejdys, 2016: 17). Girişimsel yönelim ile yenilikçilik arasındaki ilişkide girişimci rolündeki işletme sahibi ve üst yöneticiler önemli bir role sahiptir. Nitekim yenilikçilik, girişimciliğin özel aracı ve girişimciler ise yeniliği gerçekleştiren yenilikçiler olarak tanımlanmaktadır (Drucker, 1985: 30). Yenilikçilik teorisinin fikir babası Schumpeter (1939: 69-70), girişimcilerin yenilik ürettiğini ve ekonominin büyümesine katkıda bulunduğunu belirtmektedir. Literatürde bir çok araştırmada girişimsel yönelim ile yenilikçilik arasında anlamlı ve pozitif etki olduğu tespit edilmiştir (Hult vd., 2004; Lee vd., 2014; Obeidat, 2016; Oktavio vd., 2019; Rhee vd., 2010; Tang vd., 2015). Zhou ve arkadaşları (2005) tarafından yapılan araştırmada ise girişimsel yönelimin sadece ürün ve süreç yenilikçiliğini etkilediği ve Keskin (2006) tarafından yapılan çalışmada ise pazar yöneliminin yenilikçiliği etkiemediği tespit edilmiştir.

Girişimsel yönelim bir işletmenin üst yönetiminin hesaplanmış riskler, yenilikçi olma ve stratejik riskler sergileme eğilimi gösteren bir yapı olarak (Zhao vd., 2011: 293), çevresel faktörlere karşı iç faktörlere ve dış faktörlere karşı ataklar geliştirerek teknolojik ve yenilikçi çözümler yapma eğilimindedir (Lumpkin ve Dess, 2001: 434). Girişimsel yönelim, dış çevrenin anlaşılması, yeni süreç ve ürünlerin geliştirilmesi için kaynak temelli görüş çerçevesinde yenilikçiliği teşvik ederek, proaktif ve agresif eylemler gerçekleştirmektedir (Song vd., 2019: 3; Tang vd., 2015:

164). Araştırmada girişimsel yönelim literatür ile benzerlik göstererek %95 güven aralığında yenilikçiliğe anlamlı ve pozitif yönlü ($B=0,107$; $t=2,583$, $p<0,05$) etki etmiştir.

H2c: Öğrenme yönelimi, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

Öğrenme yönelimi ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, öğrenme yöneliminin doğrudan veya dolaylı olarak yeniliği etkilediği ortaya konulmuştur (Baker ve Sinkula, 1999; Calantone vd., 2002; Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011; Keskin, 2006; Mavondo vd., 2005; Oktavio vd., 2019; Özdevecioğlu ve Bıçkes, 2012; Rhee vd., 2010; Salavou vd., 2004). Öğrenme yönelimi ile yenilikçilik arasındaki bağın, bilginin yönetilmesinde ortaya çıktığı düşünülmektedir. Bunun yanında öğrenme yönelimi yaratıcılığı destekleyerek, yeni bilgi ve fikirlerin ortaya çıkarılmasını teşvik ederek, yeni bilgi ile eski bilginin karşılaştırılmasına olanak tanımak suretiyle anlaşılmayı kolaylaştırması yeniliğin daha kolay ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Avcı, 2009: 127). Calantone ve arkadaşlarına (2002: 517-518) göre öğrenme yönelimli işletmeler, kendilerini öğrenmeye adanarak yenilikçiliği üç şekilde arttırabilirler. Birincisi, kendini yeniliğe adanmış bir işletme en son teknolojiye sahip olması, teknolojiyi yeniliklerde kullanması ve teknolojik bir atılım inşa ederek pazar kapasitesine sahip olma olasılığı daha yüksektir. İkincisi, bu tarz işletmeler müşteri taleplerini anlama ve tahmin etme bilgi ve becerisini sahiptirler. Bu sebepten pazarda meydana gelen fırsatları rakiplerine göre daha iyi yakalarlar. Üçüncüsü ise kendilerine öğrenmeye adanmış işletmeler, rakip faaliyetlerini yakından izler, rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini bilir ve rakiplerinin başarı ve başarısızlıklarından ders çıkarmayı bilirler. Sonuç olarak Öğrenme yönelimi ile yenilikçilik, hem iç içe girmiş hem de karşılıklı olarak birbirini destekler mahiyette bir bağ olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifade ile fikirler yeniliklerle ticarileşirken, ticarileşen yenilikler işletmeye yeni fikirler kazandırır (Özdevecioğlu ve Bıçkes, 2012: 27-28). Araştırmada öğrenme yönelimi, literatür ile benzerlik göstererek yenilikçiliğe anlamlı ve pozitif ($B=0,165$; $t=3,284$, $p<0,001$) bir etki ettiği tespit edilmiştir.

H2d: Teknoloji yönelimi, yenilikçilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

Yazın alanda teknoloji yöneliminin yenilikçilik üzerindeki etkisi dolayısıyla en çok ilgi gören yönelimlerden bir tanesidir (Al-Ansari vd., 2015; Akman ve Yılmaz, 2008; Hakala ve Kohtamäki, 2011; Naidoo, 2010; Obeidat, 2016; Zhou vd., 2005). Teknoloji yöneliminin esasını oluşturan temel fikir, işletmeleri başarıya götüren teknolojik çözümler, ürünler ve hizmetlerin yaratılmasıdır. Bu sayede işletmeler ürün farklılaştırma ve maliyet avantajı stratejilerini uygulayabilmektedir (Zhou vd., 2005: 45). Nitekim teknolojik yönelimli işletmeler yenilikçi kabiliyete sahiptirler. Teknoloji yönelimi, yeni buluşlara dair bilgileri sağlayarak yenilikçilik kabiliyetini artırmaktadır (Akman ve Yılmaz, 2008: 87-88). Yapılan bazı araştırmalarda teknoloji yöneliminin yenilikçilik üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Akman ve Yılmaz, 2008; Lee vd., 2014; Obeidat, 2016). Araştırmada teknoloji yöneliminin literatür ile benzerlik göstererek yenilikçiliği pozitif ($B=0,165$; $t=4,330$; $p<0,001$) etkilediği bulunmuştur. Buna karşılık, Salavou ve arkadaşları (2004) tarafından çalışmada ise teknoloji yöneliminin yenilikçiliği etkilemediği tespit edilmiştir.

H5: Stratejik yönelimler, işletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

Literatürde stratejik yönelimler ile işletme performansı arasındaki ilişki araştırılmış ve tartışılmıştır. Stratejik yönelimler ve işletme performansı ile ilgili yapılan çalışmalar genel olarak stratejik yönelimler alt boyutları anlamında ikili veya üçlü kombinasyonları oluşturan modeller oluşturularak yapılan çalışmalar olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmada stratejik yönelimler (pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, girişimsel yönelim ve teknoloji yönelimi) dört alt boyutu ile beraber bütüncül bir şekilde araştırılmıştır. Stratejik yönelimler değişkeninin işletme performansı üzerindeki etkisi de %90 güven aralığında anlamlı bulunmuş, ancak negatif etki ettiği ($B=-0,113$; $t=-0,197$; $p<0,1$) tespit edilmiştir. Çeşitli stratejik yönelim boyutları kullanılarak yapılan araştırmalarda, stratejik yönelimlerin işletme performansını pozitif etkilediği tespit edilmiştir (Al-Ansaari vd., 2015; Hakala ve Kohtamäki, 2011; Ho vd., 2016; Kropp vd., 2006; Lee vd., 2014; Lumpkin ve Dess, 2001; Mavando vd., 2005; Mu ve Di Benedetto, 2011; Oktavio vd., 2019; Riswanto vd., 2020; Song vd., 2019; Tang vd., 2015).

3. Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi

Bu başlık altında yenilikçiliğin (ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, organizasyonel yenilikçilik ve pazarlama yenilikçiliği) işletme performansı üzerindeki etkisini test eden 13 hipotez (H3, H6a, H6b, H6c, H6d, H7a, H7b, H7c, H7d, H8a, H8b, H8c, H8d) tartışılmaktadır.

H3 Yenilikçilik, işletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

Stratejik yönetimin, strateji oluşturma çabasının sonuç bölümü performansa yöneliktir (Turunç, 2015: 18). İşletme performansı, işletmelerin seçtikleri stratejilerinin bir sonucu olarak (Porter, 1991: 113), pazar ve finansal hedeflerine (Chavez vd., 2017: 33) ve belirli bir dönem sonunda başarı düzeyini ifade etmektedir (Erdem vd., 2013: 75). Nitekim işletme performansı, sadece makroekonomik politikaların veya mali dengenin bir sonucu değil teknik ilerlemenin, yenilikçiliğin, insan kalitesinin, yapısal ve ilişkisel faktörlerin sonucu olarak bilgiye-eğitime yapılan yatırımdan büyük ölçüde etkilenmektedir (Gogan vd., 2016: 194). Yenilikçilik, işletme performansını anlamının anahtarı niteliğindedir. Strateji geliştirmede merkeze yerleştirilen yenilikçilik anlayışı hedeflere ulaşmadaki başarıyı da beraberinde getireceği kabul edilmektedir (OECD/Eurostat, 2005: 141). Nitekim Schumpeter, işletmelerin tüketici için yeni ürün, sektöre göre yeni süreç veya teknik yöntemlerin geliştirilmesi, yeni pazarların yaratılması, yeni üretim tekniklerin uygulanması, yeni tedarik kaynakların bulunması ve yeni pazar yapılarının oluşturulmasında veya pazarın yeniden yapılandırılmasında yenilikçiliğe ihtiyacı olduğunu belirtmektedir (Schumpeter, 1934: 66). İşletmelerin daha geniş çerçevede performans elde edebilmeleri için ürün, süreç, organizasyonel ve pazarlama yenilikleri yapmaları eksiksiz bir çerçeve yaratmaktadır (OECD/Eurostat, 2005: 29). Literatürde birçok araştırmanın yenilikçiliğin işletme performansını olum yönde etkilediği görülmektedir (Alpay vd., 2012; Atalay vd., 2013; Atuahene-Gima, 1996; Boachie-Mensah ve Acquah; 2013; Durmuş-Özdemir ve Abdukhoshimov, 2016; Han vd., 1998; Jin vd., 2004; Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011; Keskin, 2006; Riswanto vd., 2020; Subramanian ve Nilakanta, 1996). Araştırmanın ana çatısını oluşturan bağımsız değişken yenilikçiliğin literatür ile benzerlik göstererek işletme performansı üzerinde yüksek düzeyde güven aralığında anlamlı ve pozitif bir etki oluşturduğu ($B=0,668$; $t=6,594$; $p<0,001$) tespit edilmiştir.

H3a1 Ürün yenilikçiliği, işletmenin finansal performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

H3a2 Süreç yenilikçiliği, işletmenin finansal performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

H3a3 Organizasyonel yenilikçilik, işletmenin finansal performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

H3a4 Pazarlama yenilikçiliği, işletmenin finansal performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

Keskin (2006: 409); işletmelerin yeni fikirleri denediklerinde, yeni yöntemleri uygulamaya soktuklarında, bir şeyler yapmanın yeni yollarını denediklerinde yeni ürün veya hizmetler geliştirdiklerinde ve operasyon yöntemlerinde yaratıcı olmaya çalıştıklarında karlılıklarının arttığını ve pazar payının arttığı ve yüksek işletmelerin büyüme oranları elde ettiklerini belirtmektedir. Yenilikçilik ile işletme performansı arasındaki ilişkinin karmaşık olduğunu söylemek mümkündür. Başka bir ifade ile yenilikçiliğin herhangi bir boyutu çok farklı süreçler veya yöntemler ile işletme performansını etkileyebilmektedir. İşletmelerin yenilikçilik düzeyleri ne olursa olsun işletme hedefleri bakımından yeniliklerden yararlanmak zorundadır. Yapılan araştırmalar işletmelerin maliyetleri düşürmek, yeni ürünler sunmak ve daha iyi performans elde etmek için yenilik yapmaktadır. Yenilikçiliğin boyutlarının öz sermaye/yatırım kârlılığı, satışların artışı ve pazar payı artışı üzerinde olumlu etkileri vardır (Alpay vd., 2012: 111-115). Yapılan araştırmalarda yenilikçilik boyutlarının finansal performans üzerinde değişik şekillerde etkileşimler oluşturduğu görülmektedir. Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle (2011) tarafından yapılan araştırmada ürün, süreç, organizasyonel ve pazarlama yenilikçiliğinin finansal performans üzerinde pozitif bir etki oluşturduğu tespit edilmiştir. Bazı araştırmalarda ise sadece ürün ve süreç yenilikçiliğinin finansal performans üzerinde pozitif bir etki oluşturduğu tespit edilmiştir (Alpay vd., 2012; Atalay vd., 2013; Boachie-Mensah ve Acquah, 2013). Durmuş-Özdemir ve Abdukhoshimov (2016) tarafından yapılan diğer bir araştırmada da ürün, süreç ve pazarlama yeniliklerinin finansal performans üzerinde pozitif bir etki oluşturduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ise Beta değerleri, en güçlü pozitif etkiyi ürün yenilikçiliğinin yaptığını göstermektedir ($B=0,497$; $t=5,294$; $p<0,001$). Daha sonra ise pazarlama yenilikçiliğinin %95 güven aralığında

($B=0,261$; $t=2,421$; $p<0,05$) finansal performansı pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Süreç yenilikçiliği ($B=-0,335$; $t=2,831$; $p<0,01$) ve organizasyonel yenilikçilik ($B=-0,241$; $t=-1,901$; $p<0,1$) finansal performans üzerinde anlamlı bir etki oluştursa da pozitif bir etki oluşturmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre yenilikçilik boyutları ile finansal performans arasındaki etkileşimde değişik sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir.

H3b1 Ürün yenilikçiliği, işletmenin pazarlama performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

H3b2 Süreç yenilikçiliği, işletmenin pazarlama performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

H3b3 Organizasyonel yenilikçilik, işletmenin pazarlama performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

H3b4 Pazarlama yenilikçiliği, pazarlama performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

Durmuş-Özdemir ve Abdukhoshimov (2016: 23), yenilikçiliğin (ürün, süreç, organizasyonel ve pazarlama yenilikçiliği) işletme performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu belirtmektedirler. Yenilikçilik boyutlarından organizasyonel yenilikçilik hariç diğer yenilikçilik boyutlarının işletmelerin rakiplere göre müşteri memnuniyeti, müşteri ilişkileri yönetiminden memnuniyetini, kapsamlı müşteri hizmetleri ile memnuniyetini, müşteri değeri bakımından fiyat seviyesini, ürün ve hizmetlerin tanıtım yöntemlerini etkilediği görülmektedir. Benzer şekilde Atalay ve diğer araştırmacıların (2013: 233) yaptığı çalışmada da ürün yenilikçiliği ve süreç yenilikçiliğinin işletmelerin pazarlama performansını olumlu etkilediği görülmektedir. Atalay vd. (2013) çalışması, Gunday vd., (2011) ve Hassan vd., (2013) tarafından yapılan çalışmalar ile benzer sonuçlar verdiği görülmektedir. Gültekin ve Onuk (2020: 6) ise yenilikçilik boyutlarının işletme performansının boyutları olan rekabet performansı, finansal performans, pazarlama performansı ve üretim performansı üzerinde çeşitli derecelerde etkili olduğunu ve işletme performansına pozitif katkı yaptığını belirtmektedirler. Hassan ve diğer araştırmacılar (2013: 255-256) tarafından yapılan araştırmada da yenilikçilik boyutlarının işletme performansı boyutları olan finansal performans, üretim performansı, pazarlama performansı ve yenilikçilik performansı üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmada

yalnızca ürün yenilikçiliğinin pazarlama performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etki ettiği tespit edilmiştir. ($B=0,363$; $t=4,824$; $p<0,001$). Süreç, organizasyonel ve pazarlama yenilikçiliği değişkenlerinin pazarlama performansı üzerindeki etkileri ise anlamlı çıkmamıştır (Sırasıyla $B=-0,117$; $t=-1,235$; $p>0,05$; $B=0,031$; $t=0,308$; $p>0,05$; $B=0,066$; $t=0,762$; $p>0,05$). Araştırma

H3c1 Ürün yenilikçiliği, işletmenin imalat performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

H3c2 Süreç yenilikçiliği, işletmenin imalat performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

H3c3 Örgütsel yenilikçilik, işletmenin imalat performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

H3c4 Pazarlama yenilikçiliği, işletmenin imalat performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

Boachie-Mensah ve Acquah (2015: 89), yaptıkları çalışmada ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, organizasyonel yenilikçilik ve pazarlama yenilikçiliğinin hem bütüncül olarak hem de tek tek işletme performansını anlamlı ve pozitif etkilediklerini bulmuşlardır. Yenilikçi işletmeler; ürün çeşitliliği uygulayabilmekte, ürün kullanım kolaylığını ve müşteri memnuniyetini arttırabilmekte, mevcut tasarım ve ambalajı geliştirebildikleri veya ürünün kullanım fonksiyonlarını arttırabilmektedir. Tuan ve arkadaşları (2016), yenilikçilik ile üretim performansı arasında doğrusal bir ilişki olduğunu belirtmektedirler. Wang ve Wang (2012: 906), yenilikçilik kalitesi ve hızının ürün-müşteri memnuniyetinde, ürün kalitesinde, ürün maliyetlerinin düşürülmesinde ve müşteriye olan duyarlılıkta etkili olduğunu belirtmektedir. Birçok araştırma yeniliğin herhangi bir sektörde daha iyi performansa yol açabileceğini kanıtlamıştır. Wu ve Ling-Lin (2011: 56), yenilikçilik boyutlarının ürün kalitesi üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedirler. Çalışmaya göre, yenilikçiliğin ürün kalitesini etkilediği, taleplere göre üretim hızının arttırılabildiğini, müşteri ilişkilerinde etkili olduğunu, müşteri taleplerinin karşılanmasında etkili olduğu ve üretim sürecinin geliştirilmesinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmada elde edilen sonuçlar yenilikçilik boyutlarının imalat performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Beta değerleri, en güçlü etkiyi organizasyonel yenilikçiliğinin yaptığını göstermektedir ($B=0,184$; $t=1,881$;

$p < 0,1$). Daha sonra ise pazarlama yenilikçiliği ($B=0,175$; $t=2,106$; $p < 0,05$), süreç yenilikçiliği ($B=0,175$; $t=1,920$; $p < 0,1$) ve ürün yenilikçiliği ($B=0,133$; $t=1,835$; $p < 0,1$) etki etmektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlar literatür ile benzerlik göstermektedir (Gunday vd., 2011; Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011; 2011; Kılıçaslan ve Uyar, 2015; Li vd., 2007).

4. Entelektüel Sermaye ve Stratejik Yönelimler ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Yenilikçiliğin Aracılık Rolü (Hayes Process Macro ile Aracılık Testi)

H6: Entelektüel sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişkide yenilikçiliğin aracılık rolü bulunmaktadır.

Aracı değişken olan yenilikçilik (M) ile entelektüel sermayenin (X), sonuç değişkeni olan işletme performansı (Y) üzerine birlikte etkilerine bakıldığında yenilikçiliğin, işletme performansını anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($b = 0,567$, %95 CI $[0.4227, 0.7115]$, $t = 6,4916$, $p = 0,000$). Buna göre yenilikçiliğin işletme performansını anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Entelektüel sermayenin iş performansı üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı ve standardize olmayan beta değeri 0,0046 ya kadar gerilemiş ve p değeri de anlamsızlaşmıştır ($c' = 0,0046$, %95 CI $[-1.1243, 0.1336]$, $p = 0,9526$). Entelektüel sermaye ve yenilikçilik, işletme performansındaki değişimin yaklaşık %25'ini ($R^2 = 0,245$) açıklamaktadır. Entelektüel sermayenin aracı değişken olan yenilikçilik vasıtasıyla işletme performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu; dolayısıyla da yenilikçiliğin, entelektüel sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar ışığında araştırmanın hipotezi desteklenmiştir. Rekabet avantajı ve performans için önceli olan entelektüel sermaye (Hsu ve Fang 2009: 664), yenilikçilik ile daha çok bir araya gelmektedir (Rodrigues vd., 2011: 292). Entelektüel sermayenin yenilikçiliğin öncülü veya yenilikçilik sonucunda geliştiği halen bir tartışma konusu olmasına rağmen; Lev'e (2001) göre entelektüel sermaye yenilikçiliğin öncülüdür ve entelektüel sermaye, yenilikçilik yatırımlarının sonucu gelişme göstermektedir (Afuah, 2003). Entelektüel sermaye temel kaynak olarak, yenilikçiliği kolaylaştırıcı bir etken (Leitner, 2011) ve yenilikçiliğe etkisi olan en önemli bir işletme kaynağıdır (Quinn vd., 2006). Entelektüel sermayenin performans üzerinde olan etkisinde yenilikçiliğin

aracılık rolünün var olması, yenilikçilik ile entelektüel sermaye arasındaki ilişkisinden kaynaklandığını ifade etmek mümkündür.

H7: Stratejik yönelimler ile işletme performansı arasındaki ilişkide yenilikçiliğin aracılık rolü bulunmaktadır.

Aracı değişken olan yenilikçilik (M) ile stratejik yönelimler (X), sonuç değişkeni olan işletme performansı (Y) üzerine birlikte etkilerine baktığımızda yenilikçiliğin, işletme performansını anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($b = 0,682$, %95 CI [0.5160, 0.8483], $t = 6,7874$, $p = 0,000$). Buna göre yenilikçiliğin işletme performansını anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği açıkça görülmektedir. Ancak, bu durumda stratejik yönelimlerin işletme performansı üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı gözlemlenmiş ve standardize olmayan beta değeri $-0,1563$ 'e kadar gerilemiş ve p değeri de anlamsızlaşmıştır ($c' = 0,1563$, %95 CI [-0.3157 , 0.0032], $p = 0,1069$). Stratejik yönelimler ve yenilikçilik, işletme performansındaki değişimin yaklaşık %26'sını ($R^2 = 0,255$) açıklamaktadır. Stratejik yönelimlerin aracı değişken olan yenilikçilik vasıtasıyla işletme performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu; dolayısıyla da yenilikçiliğin, stratejik yönelimler ile işletme performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar çerçevesinde araştırmanın hipotezi desteklenmiştir. Stratejik yönelimlerin, pazar yönelimi ve girişimcilik yönelimi ile dışsal uyum, öğrenme yönelimi ve teknoloji yönelimi ile de dışsal uyum sağlayarak yenilikçilik arasında bir ilişki oluşturduğunu söylemek mümkündür. Bu bakıdan da yenilikçilik merkez bir konumda yer almaktadır (Bulut vd., 2009: 23-25). Bu bakımdan da stratejik yönelimlerin işletme performansı üzerinde olan etkisinde yenilikçiliğin aracılık etkisinin var olması iki olgunun arasındaki doğal olan ilişkiden kaynaklandığını söylemek mümkündür.

B. Sonuç

Maddi olmayan varlıklar birçok disiplinde olduğu gibi stratejik yönetim alanında da üzerinde çalışılmış ve ilgi görmüştür. Buna karşılık maddi olmayan varlıkların anlaşılması ve kullanılmasının güç bir iş olduğu ifade edilmektedir (Tayles vd., 2007). Bilgi teknolojisinde ve bilgi toplumunda yaşanan gelişmeler sonucunda rekabet gücünün temel belirleyicilerinden olan yenilikçilik entelektüel sermayenin önemini ortaya koymaktadır (Petty ve Guthrie, 2000). Diğer taraftan

kaynak temelli görüş çerçevesinde entelektüel sermaye işletme performansının temel kaynağı olarak görülmektedir. Özellikle 1960'dan sonra entelektüel sermayenin öneminin artması ile birlikte işletmelerin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki fark da artmıştır (Mcelroy, 2002). Başka bir ifadeyle klasik üretim faktörlerinden ziyade bilgi, teknoloji ve yenilik alanındaki ilerlemeler yeni ekonomide etkili olmuştur (Boudreau ve Ramstad, 1997). Entelektüel sermaye ve yenilikçilik ilişkisini inceleyen araştırmalarda anlamlı ve pozitif bir etkileşim söz konusudur. Yenilikçilik ürün, süre, organizasyonel ve pazarlama alanlarında yaratıcı fikirlerin ortaya konulması ve hayata geçirilmesidir. Bu bakımdan da çalışanların becerilerinin, deneyimlerinin, yeteneklerinin ve insana bağlı örtük bilginin toplamının temsilcisi olan insan sermayesinin (Edvinsson ve Malone 1997) yenilikçiliğin en temel kaynaklarından biri olarak ifade edilebilmektedir. Araştırmada da insan sermayesi ile yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Yenilikçilik olgusu birçok kaynaktan beslenme özelliğine sahiptir. Yenilikçiliğin gelişmesinde işletme içinden, başka bir ifadeyle insan sermayesinden sağlanan bilgiler kadar bütünleyici olarak işletme dışından, ilişkisel sermaye tarafından sağlanan bilgiler önem kazanmaktadır. İlişkisel sermaye müşterilerden aldığı geri bildirimler, tedarikçiler, kurumlar ve faaliyet gösterilen endüstriden, başkibir ifade ile dışsal yapı ilişkileri (Sharabati vd., 2010) sonucunda yenilikçiliğin gelişmesinde önemli katkı sağlar. İlişkisel sermaye ile yenilikçilik arasındaki pozitif kavramsal ilişki yapılan araştırmalarda da ortaya konulmuştur. Araştırmada da mevcut çalışmaları destekler nitelikte ilişkisel sermaye ile yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yapısal sermaye ise işletmelerde kurumsallaştırılmış bilgi kaynaklarına işaret etmektedir ve bilginin mülkiyet haline dönüştürülmüş şeklidir (Seleim vd., 2004). Bu bakımdan yapısal sermaye, insan sermayesini düzenleyen, yetkilendiren, destekleyici altyapı olarak tanımlanabilmektedir (Edvinsson ve Malone,1997). Buradan hareketle de yapısal sermaye yapısal yeteneğiyle yenilikçiliğin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Yapılan araştırmalarda yapısal sermaye ile yenilikçilik arasında her zaman pozitif bir ilişki olmadığı ortaya konulmuştur. Yapısalsermaye ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin sektörlere göre değiştiği ifade edilmektedir. Yapısal sermaye ile yenilikçiliğin boyutları arasındaki ilişkide değişkenlik gösterdiği literatür araştırması bölümünde de ifade edilmiştir. Araştırmada da yapısal sermaye ile yenilikçilik arasında anlamlı

bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Yapısal sermaye ile yenilikçilik arasındaki ilişki ise kısmen olsa literatür ile benzerlik göstermektedir.

Yenilikçi işletmeler, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasında proaktif davranarak rekabet avantajı elde etmektedirler. Stratejik yönelimlerin yüksek beta değeri ile yenilikçilik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Yapılan araştırmalarda da stratejik yönelimlerin işletmelerin yenilikçiliği üzerinde anlamlı ve etkili etkisi olduğu görülmektedir. Pazar yönelimi hem müşteri ihtiyaçlarının tatmin edilmesini sağladığı hem de rakipler ile ilgili bilgileri tespit ederek işletmelerin yenilik yapmalarını teşvik ettiği söylenebilir. Araştırmada pazar yönelimi yenilikçilik üzerinde en güçlü etkiyi yapması literatür ile benzerlik göstermektedir.

Öğrenme yönelimi işletmelerin yenilikçiliğine, ürün ve süreçlerin gelişimine bilgi sağlamaktadır (Huang ve Wang, 2011). Yenilikçiliği besleyen temel kaynaklardan bir tanesinin de bilgi olduğu düşünüldüğünde, öğrenme yönelimi yenilikçilik için önemli bir kaynak olduğu söylenebilir. Araştırma sonucunda öğrenme yöneliminin yenilikçiliği anlamlı ve pozitif bir etki oluşturması, diğer araştırmaları destekler niteliktedir.

İşletmeler ürün-pazar yeniliklerine odaklanırken riskli girişimlerde bulunur ve "proaktif" yeniliklerle rekabet avantajı elde etmeye çalışır. Bu bakımdan girişimsel yönelimin işletmelerin yenilikçi çabalarında çeviklik kazandırdığı söylenebilir. Elde edilen sonuçlar, risk alarak proaktif davranan işletmelerin rekabet avantajı elde etmede yenilikçiliklerinin pozitif etkilendiği görülmüştür.

Teknoloji yönelimi ise AR-GE yatırımları yaparak, sofistike teknolojiler kullanarak ürün yenilikleri üzerinde etki oluşturur ve yeni teknolojilerin entegrasyonunda etkili olan uygulamalar içerir (Gatignon ve Xuereb 1997). Yapılan araştırmada işletmelerin AR-GE odaklı olmaları ve yeni teknolojiler kullanmaları yenilikçilik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuç ile işletmelerin teknoloji yönlü olmalarının yenilikçilik üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu gösteren literatürü desteklemektedir.

Yenilikçilik, rekabet üstünlüğünün temel argümanı olarak kabul edilmektedir (Porter, 1990). Dolayısıyla yenilikçilik ile rekabet arasındaki doğrusal ilişki nihai olarak da işletmelerin üstün performans elde etmeleri ile ilgilidir (Boso vd., 2016).

Yenilikçilik performans kriterlerini gerçekleştirmede kilit başarı faktörü haline gelmiştir (OECD/Eurostat, 2005). Literatürde birçok araştırmanın yenilikçiliğin işletme performansını olum yönde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmanın ana çatısını oluşturan bağımsız değişkenlerden yenilikçiliğin de literatür ile benzerlik gösterdiği ve işletme performansı üzerindeki etkisinin yüksek düzeyde güven aralığında anlamlı ve pozitif olduğu tespit edilmiştir.

İşletmelerin yenilikçi stratejilerinin nihai amacı işletme performansını artırmak olduğu ifade edilmektedir (OECD; Eurostat, 2005). Yenilikçi işletmelerin daha yüksek satış seviyeleri veya rakiplerine göre daha iyi büyüme elde etme olasılıkları daha yüksektir (Bayus vd., 2003). Bununla birlikte yenilikçiliğin her zaman başarılı olamayacağı da ifade edilmektedir. Müşterilerin yeni ürün veya hizmetleri benimseyip benimsemeyeceği veya yeniliklerin işletmeler için istenilen getiriye sağlayıp sağlayamayacağı oldukça belirsizdir (Morgan ve Berthon, 2008). İşletmelerin finansal performans başarıları müşteri ihtiyaçlarının tatmin edilmesindeki başarının sürekliliği ile ilgilidir (Liang vd., 2008). Bu bakımdan literatür incelendiğinde yenilikçilik ile finansal performans arasındaki ilişki sektörlere göre değişkenlik göstermektedir. Araştırmada ise en güçlü pozitif etkiyi ürün yenilikçiliğinin yaptığını göstermektedir. Daha sonra ise pazarlama yenilikçiliğinin finansal performansı pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Süreç yenilikçiliği (ve organizasyonel yenilikçilik finansal performans üzerinde anlamlı bir etki oluştursa da pozitif bir etki oluşturmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre yenilikçilik boyutları ile finansal performans arasındaki etkileşimde literatüre benzer değişik sonuçların ortaya çıktığı görülmüştür.

Son zamanlarda gelişen teknoloji, yenilikçilik olgusunun ön plana çıkması ve kaynak temelli görüş çerçevesinde soyut kaynakların önemli hale gelmesi ve değişen bilinçli müşteri ihtiyaçları performans kriterlerini etkilemiştir. Yöneticiler ve işletme sahipleri için ve işletmelerin başarıları için sadece finansal kriterler yeterli olmamaktadır. Uzun vadede kolay erişilebilen finansal kriterlerin yeterli olmadığı düşünülmektedir (Clark, 2001). Bunun yanında pazarlama performansı dışsal etkenlere bağlıdır ve ölçülmesi zor olan bir konudur (Clark, 2004). Yenilikçilik pazarlama için dolayısıyla pazarlama performansı için önemli bir kriterdir (Verhoef ve Leeflang, 2009). Buna rağmen yenilikçilik pazarlama performansının değerlendirilmesinde en az önem verilen metriklerden biri olmasına rağmen (Ambler

vd., 2004; O'Sullivan, 2007), son zamanlarda Dünya'da ve Türkiye'de önemi giderek artmaktadır (Uzkurt, 2008). Literatür incelendiğinde de yenilikçilik ile pazarlama performansı arasındaki ilişkinin değişkenlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Araştırmada da literatüre kısmen benzer şekilde sadece ürün yenilikçiliğinin pazarlama performansına anlamlı ve olumlu etki ettiği bulunmuştur.

Yenilik bir süreç olarak, ürünün geliştirilmesi, adaptasyonu veya direkt olarak ürünün kendi ile ilgilidir (Biemans, 1992). Yenilikçilik, müşteri değeri oluşturulmasında yaratıcı fikirlerin uygulanmasıdır (Prajogo, 2016). Dolayısıyla yenilikçilik, müşteri değeri oluşturulmasında işletme içi faktörlere yönelerek yeni fikir, süreç, ürün ya da yöntemlerin geliştirilmesi ve uygulanması ile ilgilidir (Öztürk, 2020). Yenilikçilik, işletmelerin üstün performans elde etmek ve müşteri gereksinimlerini karşılamak için teknolojik, teknik ve idari değişiklikleri içeren yenilikçi davranışları işletmelerin kurumsal yapılarına entegre etmesidir (Damanpourve Evan, 1984). Sonuç olarak yenilikçilik, imalat performansı kriterlerini içeren ve müşteri taleplerinin karşılanması için ürünü çeşitli ve değişik boyutlarda üretilmesi, üretim standartlarının oluşturulması, maliyetlerin düşürülmesi, müşteri talebine göre üretim hızı ve miktarının değiştirilmesi ve üretim kusurlarına müdahale edilmesi hususları ile ilgilidir. Diğer taraftan bir ürünün müşteri açısından performansı ürün özelliklerinin istenilen performansı göstermesidir. Müşteri tatmini açısından beklentinin karşılanması için ürünün kalite bakımından bazı sahip olması gerekmektedir. Bunlar: opsiyonlar (artı özelliklere sahip olması), güvenilirlik (uzun vadeli kullanım), uygunluk (belli standartlara sahip olması), dayanıklılık (uzun ömürlü olması), servis sunma ve estetik (ürünün çekici ve duyu organlarına hitap etmesi) (Demircioğlu vd., 2020: 35). Araştırmada elde edilen sonuçlar yenilikçilik boyutlarının imalat performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlar literatür ile benzerlik göstermektedir.

Entelektüel sermaye ile yenilikçilik olguları birbirini tamamlayan ve birbirini gelişimine kaynaklık eden olgulardır. Stratejik yönelimler de yenilikçilik olgusunun gelişimine kaynak teşkil ederek yenilikçiliği desteklemektedir. İki olgu arasında doğal bir ilişki söz konusudur. Bu bakımdan yenilikçiliğin, entelektüel sermaye ve stratejik yönelimler ile işletme performansı arasında aracılık rolün olması bu ilişkiyi doğrulamaktadır.

Mevcut çalışma, akademik çıkarımlarının yanında yönetici ve uygulayıcılar için de pratik çıkarımlar sunmaktadır. Bu çıkarımlar, başta araştırmanın gerçekleştiği ilaç, tıbbi cihaz, araç ve gereç sektöründeki işletmelere yönelik olmak üzere diğer sektör ve alanlara da hitap etmektedir. Söz konusu bu çıkarımlardan birincisi entelektüel sermaye ve stratejik yönelimlerin yenilikçilik için önemli bir öncül olduğudur. Yöneticiler, yenilikçi bir örgüt inşa etmek için hem işletme bünyesindeki insan kaynağının niteliğini dikkate almalı hem de stratejik yönelime sahip yönetsel beceriler geliştirmelidir. Nitekim çalışma bulguları, insan kaynağına dair niteliklerin yenilikçi düşünce ve fikirlerin ortaya çıkması için oldukça öneml olduğuna işaret etmektedir. Benzer şekilde işletme yöneticilerinin stratejik bakış açıları da yenilikçilik için önemlidir. Yöneticilerin, faaliyet gösterdikleri pazarı sürekli izlemeleri, öngörücü strateji, taktik ve politikaları belirlemeleri, gerektiği noktada risk almaları, bilginin üretilmesi ve işletme içerisinde kullanılması için optimum bir öğrenme ortamının oluşturulması ve güncel teknolojileri takip etmeleri yenilikçi bir örgüt yapısının oluşturulması için önemlidir. Diğer yandan yenilikçilik de bütünüyle olmasa da işletme performansı boyutlarını etkilemektedir. Özellikle imalat performansı için işletmelerin yenilikçi uygulamaları önem kazanmaktadır. Bu noktada genel müdürler ve özellikle üretim müdürleri, etkin bir imalat performansı için yenilikçi uygulamalar geliştirmelidir. Bulgular bütün olarak değerlendirildiğinde mevcut yöneticilerin entelektüel sermaye, stratejik yönelim ve yenilikçiliğe önem vermeleri gerekmektedir. Yine işletmelerdeki yönetici yetiştirme ve geliştirme programlarında bu olguların önemi vurgulanmalıdır. Ayrıca olguların işletme performansı için önemi işletme çalışanlarına da aktarılması, bireysel performansın da geliştirilmesi için önem taşımaktadır. Nitekim insan kaynağının niteliği, yöneticilerin stratejik yönelimleri ve yenilikçi kapasite, işletmelerin misyon ve vizyonu içerisinde önemli bir yere sahiptir. Bu noktada işletmeler, etkin ve doğru bir misyon ve vizyon belirlerken sahip oldukları insan kaynağına, stratejik eğilimlerine ve yenilikçi kapasitelerine dikkat etmelidir.

C. Öneriler

Entelektüel sermaye yenilikçilik üzerinde anlamlı pozitif bir etki oluşturduğu görülürken, alt boyutlarından yapısal sermayenin yenilikçilik üzerinde pozitif bir etki oluşturmadığı tespit edilmiştir. Bir işletme kaynağı olan entelektüel sermaye

boyutları arasındaki etkileşimlerin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bakımdan da entelektüel sermaye boyutları arasındaki ilişki modellenerek yenilikçilik ile arasındaki ilişki araştırılabilir. Ayrıca, her ne kadar sonuç literatüre benzerlik gösterse de sektörde daha fazla araştırma yapılarak entelektüel sermaye ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin hangi faktörlerden kaynaklandığı araştırılabilir.

Entelektüel sermaye performans üzerinde pozitif bir etki oluşturmadığı görülmüştür. Entelektüel sermaye alt boyutlarıyla beraber işletme performansına olan etkileri incelenerek performansın hangi hangi boyuttan etkilendiği bulunabilir. Bu konuda daha çok araştırma yapılmasının yararlı olacağı öngörülmektedir. Dünya literatüründe yapılmış çalışmalar ile Türkiye’de yapılmış çalışmalar karşılaştırılarak, ilaç sektöründe entelektüel sermayenin işletme performansına olan etkilerinin hangi faktörlerden etkilendiği bulunabilecektir. Entelektüel sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişkide, kıyaslama çalışmalarıyla benzerlikler ve farklılıklar araştırılabilir.

Stratejik yönelimlerin boyutları ile beraber yenilikçilik üzerinde anlamlı pozitif bir etki oluşturduğu görülürken, performans üzerinde pozitif bir etki oluşturmadığı görülmüştür. Stratejik yönelimler alt boyutlarıyla beraber işletme performansına olan etkileri incelenerek uygun stratejik yönelim karması elde edilebilecektir. Bu konuda daha çok araştırma yapılmasının yararlı olacağı öngörülmektedir. Dünya literatüründe yapılmış çalışmalar ile Türkiye’de yapılmış çalışmalar karşılaştırılarak, ilaç sektöründe stratejik yönelimlerin işletme performansına olan etkilerinin hangi faktörlerden etkilendiği bulunabilecektir. Stratejik yönelimler ile işletme performansı arasındaki ilişkide, kıyaslama çalışmalarıyla benzerlikler ve farklılıklar araştırılabilir.

Araştırmada stratejik yönelimlerin işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki oluşturmadığı görülmüştür. Analiz sonucunda elde sonuç literatür ile kısmen benzerlik göstermektedir. Fakat uygun stratejik yönelimler karmasıyla yapılan araştırmalarda çeşitli alt boyutların işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Stratejik yönelim boyutlarının kendi aralarındaki etkileşimleri ve performans üzerindeki etkilerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bakımdan da stratejik yönelim boyutlarının ayrı ayrı performans üzerindeki etkileri farklı sonuçlar ortaya çıkarabilecektir.

Entelektüel sermaye, stratejik yönelimler, yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki ilişkinin beraber incelendiği araştırma sayısı çok az olduğu düşünülmektedir. Yukarıdaki değerlendirmeler de göz önüne alınarak uygun entelektüel sermaye etkileşimi oluşturularak, yine uygun stratejik yönelimler karması ile yeni araştırma modelleri oluşturulabilir. Yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide ise entelektüel sermaye ve stratejik yönelimler moderatör değişken olarak kullanılabilir. Ayrıca çevre belirsizliği, işletme büyüklüğü, teknolojik vb. koşullarda entelektüel sermaye, stratejik yönelimler ve yenilikçiliğin işletme performansı arasındaki ilişkide nasıl etkelediği değerlendirilebilir.

Birçok araştırmada yenilikçilik boyutlarının finansal performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Araştırmada en güçlü anlamlı ve pozitif etkiyi ürün yenilikçiliği ve pazarlama yenilikçiliğinin yaptığı bulunmuştur. Süreç ve organizasyonel yenilikçilik ise finansal performans üzerinde anlamlı bir etki oluştursa da pozitif bir etki oluşturmamışları görülmüştür. Literatürde yenilikçilik boyutları ile işletme performansı arasındaki ilişkide sektörlere göre değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre ürün ve pazarlama yenilikçiliklerinin müşteri ihtiyaçları ve beklentilerinin karşılanmasında finansal performansı etkileyen yenilikçilik türleri olduğu görülmektedir. Bunun olası bir açıklaması araştırma kapsamındaki ileri teknoloji kullanan ve her zaman yenilikçi yapılar ortaya koymaya çalışan ilaç ve tıbbi cihazlar üretimi sektörü yapısı gereği ürün ve ürünün pazarlanmasına odaklanmaları gösterilebilir. Daha etkin bir sonuca ulaşmak için daha çok araştırma yapılması gerektiği düşünülmektedir.

Çalışmanın alan araştırması bölümünde yapılan analizler, sadece ürün yenilikçiliğinin pazarlama performansı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada sınırlandırılmış pazarlama performansı kriterleri kullanılmıştır. Pazarlama kriterleri ölçütleri geniş bir yelpazade yer almaktadır. Ayrıca pazarlama performansı kriterlerinin işletmeler açısından içsel faktör ya da dışsal faktörler arasında yer aldığı konusunda literatürde tartışmalar söz konusudur. Bu bakımdan yenilikçilik ile pazarlama performansı arasındaki ilişkinin araştırılmasında, performans ölçütlerinin oluşturulması konusunda araştırmaya ihtiyaç olduğu ve bu ekseninde yapılacak araştırmalarla sektöre özgü çıkarımlar ortaya konulabilecektir.

Çalışma, olgulara ve kuramsal dayanaklarına dair özgün bulgu ve çıkarımlar sunmasına karşın çeşitli kısıtlar barındırmaktadır. Bu çerçevede öncelikle çalışmada

olgular, birbirleri ile ilişkisi bağlamında incelenmiş ve ölçülmüştür. Olgulara dair farklı argumanların benimsenmesi ve olgular arası ilişkilere dair farklı bir model oluşturulması (örn. entelektüel sermayenin boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkilerinin de dâhil edilmesi), farklı bulgular ortaya koyabilecektir. Yine olguların arka planı olarak ele alınan kuramsal tartışmalar da önemli bir kısıt olup farklı kuramsal tartışmalar ekseninde yapılacak çalışma ve değerlendirmeler çalışmanın çıkarımlarını farklılaştırabilecektir.

İkinci ve önemli bir kısıt da araştırma çevresidir. Bu çalışma kapsamında nicel araştırma yapılmış olup değişkenlere dair nitel ölçütler kullanılması farklı sonuçlar üretebilecektir. Veri toplama aracı olarak da birincil veri kaynaklarından anket kullanılmış olup farklı veri kaynaklarının kullanılması ile farklı sonuçlar üretebilecektir. Örneğin performans boyutları sübjektif olarak ölçülmüş olup nesnel veri kaynaklarının (örn. Muhasebe kayıtları, satış raporları, imalat verileri) kullanılması ile farklı sonuçlar elde edilebilecektir. Yine anket verisi kullanıldığı için değişkenlere dair ölçüm anlık durumu vermektedir. Bu yönde yapılacak boyamsal bir araştırma ile farklı sonuçlar elde edilebilecektir.

Bu araştırma Türkiye’de yerleşik ilaç, tıbbi cihaz ve araç-gereç sektöründeki işletmelere yöneliktir. Farklı ülke ya da sektörlerde yapılacak çalışmalar, değişkenler arası ilişkilere dair farklı sonuçlar üretebilecektir. Yine örnekleme oluşturan işletmelerin önemli bir kısmı büyük işletme statüsünde olup KOBİ yoğun bir örneklem üzerinde yapılacak çalışmalar, farklı sonuçlar üretebilecektir.

VII. KAYNAKÇA

- AAKER, D.A. (1989). “Managing Assets and Skills: The Key to A Sustainable Competitive Advantage”, **California Management Review**, Cilt 31, Sayı 2, ss.91-106.
- ABACIOĞLU N. (2010). Türkiye’de İlaç Sanayii, İstanbul, ITO Yayınları.
- ABHAYAWANSA, S. ve AZIM, M. (2014). “Corporate Reporting of Intellectual Capital: Evidence From The Bangladeshi Pharmaceutical Sector”, **Asian Review of Accounting**, Cilt 22, Sayı 2, ss.98-127.
- ABUGHAZI, F. M. ve ŞENER, U. (2018). “Requirements of Knowledge Management Implementation In Istanbul Aydin University”, **Industrial Engineering & Management**, Cilt 7, Sayı 3, ss.2-6.
- ADIGÜZEL, Z. (2018). “Öğrenme Odaklılığının Hizmet Sektöründe Bulunan Çalışanlar Üzerindeki Etkileriyle Birlikte Lider Etkililiğinin Ara Değişken Etkisinin İncelenmesi”, **Business & Management Studies: An International Journal**, Cit 6, Sayı 2, ss.410-429.
- AHN, J. H., LEE, D. J. ve LEE, S. Y. (2006). “Balancing Business Performance and Knowledge Performance of New Product Development. Lessons From ITS Industry”, **Long Range Planning**, Cilt 39, Sayı 5, ss.525-542.
- AKIN, E. (2019). “Üretim Yapan Kobi’lerde Müşteri Odaklılık ve İlişkisel Pazarlama Yönelimi”, **Business & Management Studies: An International Journal**, Cilt 7, Sayı 5, ss.2742-2769.
- AKIN, M. (2019). “Entelektüel Sermayenin Kodlanması”, **Bilgi Yönetimi**, Cit 2, Sayı 2, ss.11-29.
- AKSOY, H. (2017). “How Do Innovation Culture, Marketing Innovation and Product Innovation Affect The Market Performance of Small and Medium- Sized Enterprises (SMEs)?”, **Technology in Society**, Sayı 51, ss.133-141.

- AKTAN, C. C. ve EROĞLU, M. Y. (2018). “Avusturya İktisat Okulu: Menger’den Mises’e; Hayek’den Kirzner’e...”, **Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2, ss.111-142.
- Al-Ali, N. (2003). **Comprehensive Intellectual Capital Management Step-By- Step By**, New Jersey, John Wiley & Sons.
- AL-ANSARİ, Y., ALTALİB, M. ve SARDOH, M. (2013). “Technology Orientation, Innovation and Business Performance: A Study of Dubai SMEs”, **The International Technology Management Review**, Cilt 3, Sayı 1, ss.1-11.
- ALKAN, G. ve YORULMAZ, M. (2018). “Deniz Ulaştırma İşletmelerindeEntelektüel Sermaye ve Örgüt Performansı Arasındaki İlişkide Yenilikçiliğin Rolü”, **Business and Economics Research Journal**, Cilt 9, Sayı 3, ss.631- 650.
- ALKHATEEB, A.N., LİU, Y., CHENG, J.K., ve SHABAN, O. (2016). “Review On Intellectual Capital And Its Components towards Competitive Advantage” (içinde) **The National Conference for Postgraduate Research**, Pahang, University Malaysia Pahang, ss.763-774.
- ALPAY, G., BODUR, M., YİLMAZ, C. ve BÜYÜKBALCI, P. (2012). “How Does Innovativeness Yield Superior Firm Performance? The Role of Marketing Effectiveness”, **Innovation: Management, Policy and Practice**, Cilt 14, Sayı 1, ss.107-128.
- ALTINTUNŞ, F. F. (2020). “Rekabet ve İnovasyon Boyutları İlişkisinin Çok Yönlü Değerlendirilmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma: G20 Grubu Ülkeleri Örneği”, **Business & Management Studies: An International Journal**, Cilt 8, Sayı 3, ss.3052-3096.
- ALTUNTAŞ, G. ve DÖNMEZ, D. (2010). “Girişimcilik Yönelimi ve Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 39, Sayı 1, ss.50-74.
- AMBLER, T., KOKKINAKI, F. ve PUNTONI, S. (2004). “Assessing Marketing Perormance: Reasons for Metrics Selection”, **Journal of Marketing Management**, Sayı 20, ss.475- 498.

- AMINU, I. M. ve SHARİFF, M. N. M. (2017). "The Relationship Between Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, Learning Orientation, Technology Orientation and SMEs Performance In Nigeria", **International Entrepreneurship and Management Journal**, Cilt 1, ss.108-116.
- AMIT, R. ve SCHOEMAKER, P. J. H. (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent", **Strategic Management Journal**, Cilt 14, Sayı 1, ss.33-46.
- AN, W., ZHAO, X., CAO, Z., ZHANG, J. ve LIU, H. (2018). "How Bricolage Drives Corporate Entrepreneurship: The Roles of Opportunity Identification and Learning Orientation", **Journal of Product Innovation Management**, Cilt 35, Sayı 1, ss.49-65.
- ANDERSON, B. S., KREİSER, P. M., KURATKO, D. F., HORNSBY, J. S. ve ESHİMA, Y. (2015). "Reconceptualizing Entrepreneurial Orientation", **Strategic Management Journal**, Cilt, Sayı 10, ss.1579-1596.
- ANDREEVA, T. ve GARANİNA, T. (2016). "Intellectual Capital Elements Interaction and Company Financial Performance: Evidence from Russia", (içinde), BAGLONI, C., MIO, C., GARLETTI, A., ve MASSARO, M. (Ed.). **ECIC2016-Proceedings of the 8th European Conference on Intellectual Capital**, Academic Conferences and publishing limited, UK, ss.19-27.
- ANDRIËSEN, D. (2004). **Making Sense of Intellectual Capital**, New York, Elsevier Inc.
- ANTONCIC, B. ve HISRIC, R. D. (2001). "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation", **Journal of Business Venturing**, Cilt 16, Sayı 5, ss.495-527.
- APPIAH-ADU, K. ve SINGH, S. (1998). "Customer Orientation and Performance: A Study of SMEs", **Management Decision**, Cilt 36, Sayı 6, ss.385-394.
- ARAGÓN-SÁNCHEZ, A. ve SÁNCHEZ-MARÍN, G. (2005). "Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs", **Journal of Small Business Management**, Cilt 43, Sayı 3, ss.287-308.

- ARGYRIS, C. (1977). “Double Loop Learning In Organizations Correct Errors”, **Harvard Business Review**, September-October, ss.115-126.
- ARIK, Ö., İLERİ, Y. Y. ve KAYA, B. (2016). “Sağlık Hizmetlerinde Tıbbi Cihaz Sektörü”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt 19, Sayı 2, ss.187-202.
- ARMBRUSTER, H., BIKFALVI, A., KINKEL, S. ve LAY, G. (2008). “Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-Technical Innovation in Large-Scale Surveys”, **Technovation**, Cilt 28, Sayı 10, ss.644-657.
- ARRIGHETTI, A., LANDINI, F. ve LASAGNI, A. (2014). “Intangible Assets and Firm Heterogeneity: Evidence From Italy”, **Research Policy**, Cilt 43, Sayı 1, ss.202-213.
- ARSLANTAŞ, C. C. (2005). “Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt Kültürünün Belirlenmesinde Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlar”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, ss.105-126.
- AŞKIN, A., NEHIR, S. ve VURAL, S. Ö. (2011). “Tarihsel Süreçte Girişimcilik Kavramı ve Gelişimi”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, ss.55-72.
- ATALAY, M. (2012). “Entelektüel sermaye, yenilik ve işletme performansı ilişkisi: otomotiv yan sanayi sektöründe bir araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ATALAY, M., ANAFARTA, N. ve SARVAN, F. (2013). “The Relationship Between Innovation and Firm Performance: An Empirical Evidence From Turkish Automotive Supplier Industry”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Sayı 75, ss.226-235.
- ATAN, Ö. ve TUNÇER, A. (2019). “Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 2, Sayı 1, ss.71-100.
- ATUAHENE-GIMA, K. (1996). “Market Orientation and Innovation”, **Journal of Business Research**, , Cilt 35, Sayı 2, ss.93-103.

- AVCI, U. (2009). “Öğrenme Yönelimliliğın Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme”, **ZKU Journal of Social Sciences**, Cilt 10, Sayı 10, ss.121-138.
- AYAR, B. ve ERDİL, T. (2018). “Ar-Ge ve İnovasyon Faaliyetlerinin İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi ve Türk İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **Öneri Dergisi**, Cilt 13, Sayı 49, ss.45-68.
- AYDIN, A. Ö. ve BEKMEZCI, M. (2020). “Stratejik Yönetim Anlayışında Yenilik ve Yenilik Yönetiminin Örgütler İçin Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Etkisine Yönelik Değerlendirme”, **Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 3, ss.86-106.
- AZEEM, M. M., MARSAP, A. ve JILANI, A. H. (2015). “Impact of E-Commerce On Organization Performance: Evidence From Banking Sector of Pakistan”, **International Journal of Economics and Finance**, Cilt 7, Sayı 2, ss.303-309.
- BAIRD, I. S. ve THOMAS, H. (1985). “Toward A Contingency Model of Strategic Risk Taking”, **Academy of Management Review**, Cilt 10, Sayı 2, ss.230-243.
- BAKER, W. E. ve SINKULA, J. M. (1999). “The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation On Organizational Performance”, **Journal of The Academy of Marketing Science**, Cilt 27, Sayı 4, ss.411-427.
- BAKER, W. E. ve SINKULA, J. M. (2007). “Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective”, **Journal of Product Innovation Management**, Cilt 24, Sayı 4, ss.316-334.
- BAKER, W. ve SINKULA, J. (1999). “Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance”, **Journal of Market - Focused Management**, Cilt 4, Sayı 4, ss.295-308.
- BALİ, S. (2018). “Entelektüel Sermaye ve Ölçümüne Yönelik Bazı Yaklaşımlar”, **Journal of International Social Research**, Cilt 11, Sayı 55, ss.1145-1161.

- BARNEY, J. B. (1986). “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy”, **Management Science**, Cilt 32, Sayı 10, ss.1231-1241.
- BARNEY, J. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, Cilt 17, Sayı 1, ss.99-120.
- BARNEY, J. B. (2001). “Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective On The Resource-Based View”, **Journal of Management**, Cilt 27, Sayı 6, ss.643-650.
- BARNEY, J. B ve CLARK, D. N. (2007). **Resource Based Theory**, London, Oxford University Press.
- BARSKY, N. P. ve MARCHANT, G. (2000). “The Most Valuable Resource-Measuring and Managing Intellectual Capital”, **Strategic Finance-Montvale**, Cilt 81, Sayı 8, ss.58-62.
- BARTESH, K. R. ve BANDYOPADHYAY, A. K. (2005). “Intellectual Capital : Concept and Its Measurement”, **Finance India**, Cilt 19, Sayı 4, ss.1365- 1374.
- BAYRAKTAR, O. ve ŞENCAN, H. (2017). “Çalışanların İnsan Kaynakları Uygulamalarına Kıymet-Kaynak Temelli Yaklaşım Biçimleri”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 20, Sayı 37, ss.169-196.
- BAYUS, B.L, ERICKSON, G. ve JACOBSON, R. (2003). “The financial rewards of new product introductions in the personal computer industry”, **Management Science**, Cilt 49, Sayı 2, ss.197–210.
- BENNER, M. J. ve TUSHMAN, M. L. (2003). “Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited”, **Academy of Management Review**, Cilt 28, Sayı 2, ss.238-256.
- BESLER, S. (2006). “Üst Yönetim Ekip Heterojenliğinin Örgütsel Süreç ve Sonuçlar Üzerindeki Etkileri”, **İktisat İşletme ve Finans**, Cilt 21, Sayı 246, ss.80-97.
- BIEMANS, W. G. (1992). **Managing Innovations Within Networks**, New York, Routledge.

- BLACK, J. A. ve BOAL, K. B. (1994). "Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage", **Strategic Management Journal**, Cilt 15, Sayı 2, ss.131-148.
- BLANKENBURG, K. (2018). **Intellectual Capital In German Non-Profit Organisations**, Berlin, Springer.
- BLUMENTRITT, T. ve DANIS, W. M. (2006). "Business Strategy Types and Innovative Practices", **Journal of Managerial Issues**, Cilt 18, Sayı 2, ss.274-291.
- BOACHIE-MENSAH, F. ve ACQUAH, I. S. K. (2015). "The Effect of Innovation Types On The Performance of Small and Medium-Sized Enterprises in The Sekondi-Takoradi Metropolis", **Archives of Business Research**, Cilt 3, Sayı 3, ss.77-98.
- BOEHM, J. (2008). **Entrepreneurial Orientation in Academia**, Wiesbaden-Germany, Gabler-Verlag-Springer.
- BOLLEN, L., VERGAUWEN, P. ve SCHNIEDERS, S. (2005). "Linking Intellectual Capital and Intellectual Property to Company Performance", **Management Decision**, Cilt 43, Sayı 9, ss.1161-1185.
- BONTIS, N. (1998). "Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Model", **Management Decision**, Cilt 36, Sayı 2, ss.63-76.
- BONTIS, N. (1999). "Managing Organizational Knowledge By Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing The State of The Field", **International Journal of Technology Management**, Cilt 18, Sayı 5, ss.433-462.
- BONTIS, N. (2001). "Assessing Knowledge Assets: A Review of The Models Used to Measure Intellectual Capital", **International Journal of Management Reviews**, Cilt 3, Sayı 1, ss.41-60.
- BONTIS, N., CHONG, K. W. C.ve RICHARDSON, S. (2000). "Intellectual Capital and Business Performance In Malaysian Industries", **Journal of Intellectual Capital**, Cilt 1, Sayı 1, ss.85-100.

- BONTIS, N. ve FITZ-ENZ, J. (2002). “Intellectual Capital ROI: A Causal Map of Human Capital Antecedents and Consequents”, **Journal of Intellectual Capital**, Cilt 3, Sayı 3, ss.223-247.
- BORNEMANN, M., KNAPP, A., SCHNEIDER, U. ve SIXL, K. I. (1999). “Holistic Measurement of Intellectual Capital”, **Measuring and Reporting Intellectual Capital : Experience, Issues, and Prospects**, International Symposium, Amsterdam, Austria, ss.1-34.
- BOSO, N., STORY, V. M., CADOGAN, J.W., ANNAN, J., KADIĆ-MAGLAJLIĆ, S. VE MICEVSKI, M. (2016). “Enhancing The Sales Benefits of Radical Product Innovativeness In Internationalizing Small and Medium-Sized Enterprises”, **Journal of Business Research**, Cilt 69, Sayı 11, ss.5040- 5045.
- BOUDREAU, J. W. ve RAMSTAD, P. M. (1997). “Measuring Intellectual Capital: Learning From Financial History”, **Human Resource Management**, Cilt 36, Sayı 3, ss.343-356.
- BOZACI, İ ve DURUKAN, T. (2016). “Müşteri Güçlendirme ile Algılanan Pazarlama Performansı İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Uygulama”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 3, ss.29-53.
- BOZBURA, F. (2004). “Measurement and Application of Intellectual Capital In Turkey”, **The Learning Organization**, Cilt 1, ss.357-367.
- BOZBURA, F. T. ve TORAMAN, A. (2004). “Türkiye ’de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi İle İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama”, **İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi/Mühendislik**, Cilt 3, Sayı 1, ss.55-66.
- BOZTOPRAK, H. (2020). “Örgüt Kültürü İle Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkide Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü”, **Savunma Bilimleri Dergisi**, Sayı 38, ss.105-129
- BRAMHANDKAR, A., ERICKSON, S. ve APPLEBEE, I. (2007). “Intellectual Capital and Organizational Performance: An Empirical Study of The Pharmaceutical Industry”, **Proceedings of The European Conference On Knowledge Management, ECKM**, Cilt 5, Sayı 4, ss.357-362.

- BRAUNSCHEIDEL, M. J. ve SURESH, N. C. (2009). “The Organizational Antecedents of A Firm’s Supply Chain Agility For Risk Mitigation and Response”, **Journal of Operations Management**, Cilt 27, Sayı 2, ss.119-140.
- BRENNAN, N. ve CONNELL, B. (2000). “Intellectual Capital: Current Issues and Policy Implications”, **Journal of Intellectual Capital**, Cilt 1, Sayı 3, ss.206-240.
- BROOKING, A. (1996). **Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise, International**, London, Thomson Business Press.
- BROOKING, A. (1997). **Intellectual Capital: Core Assets For The Third Millennium Enterprise**, Long Range Planning, International Thompson Business Press.
- BULUT, Ç. (2007). “Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BULUT, Ç., ALPKAN, L. ve YILMAZ, C. (2014). “Stratejik Oryantasyonlar Ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1, ss.1-34.
- BURMAOĞLU, S. ve ŞEŞEN, H. (2011). “Türk Firmalarının Organizasyonel İnovasyon Yeteneğini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 66, Sayı 4, ss.1-20.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2018). **Veri Analizi El Kitabı**, 24. Baskı, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.
- CABELLO-MEDINA, C., LÓPEZ-CABRALES, Á. ve VALLE-CABRERA, R. (2011). “Leveraging The Innovative Performance of Human Capital Through HRM and Social Capital In Spanish Firms”, **International Journal of Human Resource Management**, Cilt 22, Sayı 4, ss.807-828.
- CABRITA, M. D. R. ve BONTIS, N. (2008). “Intellectual Capital and Business Performance in The Portuguese Banking Industry”, **International Journal of Technology Management**, Cilt 43, Sayı 1, ss.212–237.

- CADOĞAN, J. W. (2012). “International Marketing, Strategic Orientations and Business Success: Reflections On The Path Ahead”, **International Marketing Review**, Cilt 29, Sayı 4, ss.340-348.
- CADOĞAN, J. W. ve DIAMANTOPOULOS, A. (1995). “Narver and Slater, Kohli and Jaworski and The Market Orientation Construct: Integration and Internationalization”, **Journal of Strategic Marketing**, Cilt 3, Sayı 1, ss.41-60.
- CAGLE, M. ve ÖZEN, A. (2019). “Girişimcilik Yönelimi ve Finansal Performans İlişkisinin Araştırılmasında Aile Şirketlerinin Moderatör Rolü”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:26, Sayı:3, ss.880-902.
- CALANTONE, R. J., CAVUSGIL, S. T. ve ZHAO, Y. (2002). “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance”, **Industrial Marketing Management**, Cilt 31, Sayı 6, ss.515-524.
- CALLAHAN, G. (2004). **Economics for Real People An Introduction to the Austruian School**, 2nd Edition, Alabama, Ludwig von Mises Institute.
- CAMPBELL, J. M. ve PARK, J. (2017). “Extending The Resource-Based View: Effects of Strategic Orientation toward Community On Small Business Performance”, **Journal of Retailing and Consumer Services**, Sayı 34, ss.302-308.
- CANTILLON, R. (2017). **Essay On The Nature of Commerce In General**, UK, Taylor and Francis.
- CASTELLS, M. (2009). **The Rise of The Network Society**, New Jersey Wiley Blackwell.
- CHAGANTI, R. ve SAMBHARYA, R. (1987). “Strategic Orientation and Characteristics of Upper Management”, **Strategic Management Journal**, Cilt 8, Sayı 4, ss.393-401.
- CHAVEERUG, A. ve USSAHAWANITCHAKIT, P. (2008). “Learning Orientation, Innovation Capability, and Organizational Performance In Thai Audit Firms: Moderating Effects of Organization Climate and Uncertainty Environment”, **Review of Business Research**, Cilt 8, Sayı 2, ss.92-103.

- CHEN, C.Y., HUANG, H.H. ve WEY, S.C. (2017). “The Mediating Roles of Differentiation Strategy and Learning Orientation In The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance”, **Corporate Management Review**, Cilt 37, Sayı 1, ss.1-40.
- CHEN, Y. (2006). “Marketing Innovation”, **Journal of Economics and Management Strategy**, Cilt 15, Sayı 1, ss.101-123.
- CHEN, YANG, TANG, G., JIN, J., XIE, Q. ve LI, J. (2014). “CEOs’ Transformational Leadership and Product Innovation Performance: The Roles of Corporate Entrepreneurship and Technology Orientation”, **Journal of Product Innovation Management**, Cilt 31, Sayı 1, ss.2-17.
- CHILD, J. (1972). “Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice”, **Sociology**, Cilt 6, Sayı 1, ss.1-22.
- CHOW, G., HEAVER, T. D. ve HENRIKSSON, L. E. (1994) “Logistics Performance: Definition and Measurement,” **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Cilt 24, Sayı 1, ss.17-28.
- CHU, P. Y., LIN, Y. L., HSIUNG, H. H. ve LIU, T. Y. (2006). “Intellectual Capital: An Empirical Study of ITRI”, **Technological Forecasting and Social Change**, Cilt 73, Sayı 7, ss.886-902.
- CHURSIN, A. ve MAKAROV, Y. (2016). **Innovation As A Basis For Competitiveness: Theory and Practice**, Germany, Springer International Publishing.
- CLARK, B.H. (2001). “A summary of thinking on measuring the value of marketing”, **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, Cilt 9, Sayı 4, ss.357–369.
- CLARK, B.H. (2004). “Measuring Performance: The Marketing Perspective,” içinde A. Neely (ed.) **Business Performance Measurement: Theory and Practice**, Cambridge, UK, Cambridge University Press, ss. 22-40.
- CLARKE, M., SENG, D. ve WHITING, R. H. (2011). “Intellectual Capital and Firm Performance in Australia”, **Journal of Intellectual Capital**, Cilt 12, Sayı 4, ss. 505-530.

- COHEN, S. ve KAIMENAKIS, N. (2007). “Intellectual Capital and Corporate Performance In Knowledge-Intensive SMEs”, **Learning Organization**, Cilt 14, Sayı 3 ss.241-262.
- COLLIS, D. J. ve MONTGOMERY, C. A. (2008). “Competing On Resources”, **Harvard Business Review**, Sayı 86, ss.140-150.
- CONNER, K. R. (1991). “A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have A New Theory of The Firm?”, **Journal of Management**, Cilt 17, Sayı 1, ss.121-154.
- CONNOR, T. (2002). “The Resource-Based View of Strategy and Its Value to Practicing Managers”, **Strategic Change**, Cilt 11, Sayı 6, ss.307-316.
- COOPER, J. R. (1998). “A Multidimensional Approach to The Adoption of Innovation”, **Management Decision**, Cil 36, Sayı 8, ss.493-502.
- COVIN, J. G. ve SLEVIN, D. P. (1989). “Strategic Management of Small Firms In Hostile and Benign Environments”, **Strategic Management Journal**, Cilt 10, Sayı 1, ss.75-87.
- COVIN, J. G. ve SLEVIN, D. P. (1991). “A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Cilt 16, Sayı 1, ss.7-26.
- COVIN, J. G. ve WALES, W. J. (2019). “Crafting High-Impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines”, **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Cilt 43, Sayı 1, ss.3-18.
- COVIN, J. G., EGGERS, F., KRAUS, S., CHENG, C. F. ve CHANG, M. L. (2016). “Marketing-Related Resources and Radical Innovativeness In Family and Non-Family Firms: A Configurational Approach”, **Journal of Business Research**, Cilt 69, Sayı 12, ss.5620–5627.
- CRANDALL, W. RICK, PARNELL, J. A. ve SPILLAN, J. E. (2010). “Crisis Management In The New Strategy Landscape”, **Crisis Management In The New Strategy Landscap.**, Sayı.24, ss.1-19.

- CRICK, J. M. (2019). “The Dimensionality of The Market Orientation Construct”, **Journal of Strategic Marketing**, October, ss.1-19.
- CROSSAN, M. M. ve APAYDIN, M. (2010). “A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of The Literature”, **Journal of Management Studies**, Cilt 47, Sayı 6, ss.1154-1191.
- CURRIE, G., HUMPHREYS, M., UCBASARAN, D. ve MCMANUS, S. (2008). “Entrepreneurial Leadership In The English Public Sector: Paradox Or Possibility?”, **Public Administration**, Cilt 86, Sayı 4, ss.987-1008.
- ÇELİK, Z. (2020). “Bir Örgütsel Kültür Olarak Pazarlamanın Kuramsal Çerçevesi”, **Turkish Journal of Marketing**, Cilt 5, Sayı 1, ss.1-21.
- ÇEMBERCI, M. (2013). “Örgütsel Öğrenmenin AR-GE Takımlarının Performansı Üzerine Etkileri”, **Akademik Araştırmalar Dergisi**, Sayı 57, ss.95-120.
- ÇÖMLEK, O., KİTAPÇI, H., ÇELİK, V. ve ÖZŞAHİN, M. (2012). “The Effects of Organizational Learning Capacity On Firm Innovative Performance”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Sayı 41, ss.367-374.
- DA SILVA, R.V., DAVIES, G. ve NAUDÉ, P. (2002). “Assessing Customer Orientation In The Context of Buyer/Supplier Relationships Using Judgemental Modelling”, **Industrial Marketing Management**, Cilt 31, Sayı 3, ss.241-252.
- DAKHILI, M. ve DE CLERCQ, D. (2004). “Human Capital, Social Capital, and Innovation: A Multi-Country Study”, **Entrepreneurship and Regional Development**, Cilt 16, Sayı 2, ss.107-128.
- DALAMAN, I. ve MARSAP, A. (2017). “Overview of Growth Hacking: The Evaluation of Implementation On Uber”, **International Journal of Economics, Commerce and Management**, Sayı 6, ss.60-77.
- DAMANPOUR, F. (1987). “The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors”, **Journal of Management**, Cilt 13, Sayı 4, ss.675-688
- DAMANPOUR, F. (1991). “Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators”, **Academy of Management Journal**, Cilt 34, Sayı 2, ss.555–590 .

- DAMANPOUR, F. (1996). “Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models”, **Management Science**, Cilt 42, Sayı 5, ss.693-716.
- DAMANPOUR, F. ve EVAN, W. M. (1984). “Organizational Innovation and Performance: The Problem of ‘Organizational Lag’”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt 29, Sayı 3, ss.392-409.
- DAVENPORT, T. H. (1993). **Reengineering Work Through Information Technology**, USA, Harvard Business School Press,
- DAY, G. S. (1994). “The Capabilities of Market-Driven Organizations”, **Journal of Marketing**, Cilt 58, Sayı 4, 37-52.
- DAY, G. S. ve WENSLEY, R. (1983). “Marketing Theory With A Strategic Orientation”, **Journal of Marketing**, Cilt 47, Sayı 4, ss.79-91.
- DAY, G. S. ve WENSLEY, R. (1988). “Assessing Advantage: A Framework For Diagnosing Competitive Superiority”, **Journal of Marketing**, Cilt 52, Sayı 2, ss.1-21.
- DEMİRCİOĞLU, E.N., DEMİRCİOĞLU, M. ve KÜÇÜKSAVAŞ, N. (2020). “Bir Üretim İşletmesinde Tamsayı Programlama ile Ürün Karması Kararı: Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi ve Kısıtlar Teorisi Uygulaması”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı 88, ss.1-22.
- DENG, S. ve DART, J. (1994). “Measuring Market Orientation: A Multi-Factor, Multi-Item Approach”, **Journal of Marketing Management**, Cilt 10, Sayı 8, ss.725-742.
- DESARBO, W. S., BENEDETTO, C. A. ve SONG, M. (2007). “A Heterogeneous Resource Based View For Exploring Relationships Between Firm Performance and Capabilities”, **Journal of Modelling In Management**, Cilt 2, Sayı 2, ss.103-130.
- DESHPANDE, R., FARLEY, J. U. ve WEBSTER, F. E. (1993). “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness In Japanese Firms: A Quadrad Analysis”, **Journal of Marketing**, Cilt 57, Sayı 1, ss.23-39.

- DESS, G. G. ve LUMPKIN, G. T. (2005). “The Role of Entrepreneurial Orientation In Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship”, **Academy of Management Executive**, Cilt 19, Sayı 1, ss.147-156.
- DEV, C., ZHOU, Z. K., BROWN, J. ve AGARWAL, S. (2009). “Customer Orientation Or Competitor Orientation: Which Marketing Strategy Has A Higher Payoff For Hotel Brands?”, **Cornell Hospitality Quarterly**, 50(1) 19-28.
- DIBRELL, C., CRAIG, J. ve HANSEN, E. (2011). “Natural Environment, Market Orientation, and Firm Innovativeness: An Organizational Life Cycle Perspective”, **Journal of Small Business Management**, Cilt 49, Sayı 3, ss.467-489.
- DIEFENBACH, F. E. (2011). **Entrepreneurship In The Public Sector When Middle Managers Create Public Value**, Germany, Gabler Verlag.
- DIERICKX, I. ve COOL, K. (1989). “Asset Stock Accumulation and The Sustainability of Competitive Advantage: Reply”, **Management Science**, Cilt 35, Sayı 12, ss.1514-1514.
- DOĞAN, H. (2004) “Yetenek Tabanlı Stratejilerin Yükselişi: Kavramsal Bir Analiz Çalışması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 3, ss.133-151.
- DOYLE, P. (2008). **Value-based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value**, 2nd Edition, USA, John Willey & Sons Press.
- DPT (2013). **10. Kalkınma Planı (2014-2018)**, Devlet Planlama Teşkilatı,
- DRÖGE, C., VICKERY, S. ve MARKLAND, R. E. (1994). “Sources and Outcomes of Competitive Advantage: An Exploratory Study in the Furniture Industry”, **Decision Sciences**, Cilt 25, Sayı 5-6, ss.669-689.
- DRUCKER, P. F. (1985). **Innovation and Entrepreneurship**, New York, Harper & Row.
- DRUCKER, P. F. (1985:1954). **The practice of management**. New York, Harper Business.
- DRUCKER, P. F. (1993). **Post-Capitalist Society**, New York, Harper Collins.

- DRUCKER, P. F. (1995). "The Information Managers Truly Need", **Harvard Business Review**, Cilt 28, Sayı 2, ss.152-165.
- DURMUŞ-ÖZDEMİR, E. ve ABDUKHOSHIMOV, K. (2016). "Impact of Technological and Non-Technological Innovation On Firm Performance: Empirical Study At Turk Telekom Group Antalya office", **Journal of Global Strategic Management**, Cilt 1, Sayı 10, ss.17-34.
- DURSUN, İ. T. ve KÖSEOĞLU, Y. (2016). "Üst Kademe Teorisi'ni Yeniden Düşünmek: Üst Yönetim Ekiplerinin Bilişsel Özellikleri & Teorik Açidan Kapsamı ve Önemi", **İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi**, Cilt 4, Sayı 4, ss.117-133.
- DUTTA, D. K. (2013). "Path Dependence, VRIN Resource Endowments, and Managers: towards An Integration of Resource-Based Theory and Upper Echelons Theory", **Journal of Business Theory and Practice**, Cilt 1, Sayı 1, ss.109-118.
- EDVINSSON, L. (1997). "Developing Intellectual Capital At Skandia", *Long Range Planning*, Cilt 30, Sayı 3, ss.366–373.
- EDVINSSON, L. (2000). "Some Perspectives On Intangibles and Intellectual Capital 2000", **Journal of Intellectual Capital**, Cilt 1, Sayı 1, ss.12-16.
- EDVINSSON, L. (2013). "IC 21: Reflections From 21 Years of IC Practice and Theory", *Journal of Intellectual Capital*, Cilt 14, Sayı 1, ss.163-172.
- EDVINSSON, L. ve MALONE, S. M. (1997). **Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots**, New York, Harper Business.
- EDVINSSON, L. ve SULLIVAN, P. (1996). "Developing A Model For Managing Intellectual Capital", **European Management Journal**, Cilt 14, Sayı 4, ss.356-364.
- EL-ANSARY, A. I. (2006). "Marketing Strategy: Taxonomy and Frameworks", **European Business Review**, Cilt 18, Sayı 4, ss.266-293.
- ELÇİ, Ş. (2006). **İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Ankara, Nova Bas. Yay. Dağ., 7. Baskı.

- ELENA-PÉREZ, S., SARITAS, O., POOK, K. ve WARDEN, C. (2011). “Ready For The Future? Universities’ Capabilities to Strategically Manage Their Intellectual Capital”, **Foresight**, Cilt 13, Sayı 3, ss.31-48.
- ELLONEN, R., BLOMQVIST, K. ve PUUMALAINEN, K. (2008). “The Role of Trust in Organizational Innovativeness”, **European Journal of Innovation Management**, Cilt 11, Sayı 2, ss.160-181
- ELSTEN, C. M. ve HILL, N. (2017). “Intangible Asset Market Value Study?”, **Journal of The Licensing Executives Society**, September, ss.245-247.
- EPETIMEHIN, F. M. (2011). “Achieving Competitive Advantage In Insurance Industry: The Impact of Marketing Innovation and Creativity”, **European Journal of Social Sciences**, Cilt 19, Sayı 1 , ss.123-127.
- ER, P. H. (2013). “Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri: Joseph A. Schumpeter”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü Dergisi**, Sayı 29, ss.75-85.
- ERDEM, A. T. (2017). “Kurumsal Girişimcilik Üzerine Yapılan Çalışmaların İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi”, **European Journal of Managerial Research (EUJMR)**, Sayı 1,ss.1-8.
- ERDİL, T.S., AYDOĞAN, S., AYAR, B., GÜVENDİK, Ö., DILER, S. ve GUSINAC, K. (2019). “İnovasyon Performansının Rekabet Gücü, Firma Performansı ve İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi: Birleşme ve Satın Alma İşlemleri Üzerine Bir Araştırma”, **M Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 40, Sayı 2 , ss.137-166.
- ERDİL, O., İMAMOĞLU, S.Z. ve KESKİN, H. (2020). “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ’lerde) Ürün Yeniliği ve Ar-Ge Faaliyetleri”, **Öneri Dergisi**, Cilt 5, Sayı 199, ss.21-29.
- ERGÜN, E., BULUT, Ç., YILMAZ, C. ve ALPKAN, L. (2005). “Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2(6) 175-189d
- ESEN, A., AŞIK DIZDAR, Ö. ve EGE, T. (2017). “Organizational Learning and Learning Organizations: An Integrative Framework”, **International**

Journal of Management Economics and Business, Cilt 13, Sayı 2, ss.439-460.

FAGERBERG, J. (2018). “Innovation: A Guide to The Literature”, İçinde, FAGERBERG, J. (Ed) **Innovation, Economic Development and Policy: Selected Essays**, London, Oxford University Press, ss.3-28.

FAGERBERG, J. ve GODINHO, M.M. (2009). “Innovation and Catching-Up”, FAGERBERG J., MOWERY D.C. ve NELSON R (Ed.), **The Oxford Handbook of Innovation**, London, Oxford University Press.

FANG, S.R., CHANG, E., OU, C.C. ve CHOU, C.H. (2014). “Internal Market Orientation, Market Capabilities and Learning Orientation”, **European Journal of Marketing**, Cilt 48, Sayı 1, ss.170-192.

FERNÁNDEZ, E., MONTES, J.M. ve VÁZQUEZ, C.J. (2000). “Typology and Strategic Analysis of Intangible Resources. A Resource-Based Approach”, **Technovation**, Cilt 20, Sayı 2, ss.81-92.

FERRARESI, A.A., QUANDT, C.O., DOS SANTOS, S.A. ve FREGA, J. R. (2012). “Knowledge Management and Strategic Orientation: Leveraging Innovativeness and Performance”, **Journal of Knowledge Management**, Cilt 16, Sayı 5, ss.688-701.

FIELD, A. (2005). **Discovering Statistics Using SPSS**, 3rd Edition, US, SAGE Publishing.

FIGUEROA-DORREGO, P., COSTA, R.V ve FERNANDEZ-JARDON, C.M. (2013). “Product Innovation and Relational Capital: Evidence From Portugal”, **The Electronic Journal of Knowledge Management**, Cilt 11, Sayı 4, ss.295–308.

FIS, A. M. ve WASTI, S. A. (2009). “Orgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi, **Middle East Technical University Studies in Development**, Sayı 35, ss.127-164.

GARVIN, D. A. (1998). “Building A Learning Organization”, **Journal of Applied Manufacturing Systems**, Cilt 71, Sayı 4, ss.78-91.

- GATIGNON, H. ve XUEREB, J. M. (1997). “Strategic Orientation of The Firm and New Product Performance”, **Journal of Marketing Research**, Cilt 34, Sayı 1, ss.77-90.
- GERA, S. ve GU, W. (2004). “The Effect of Organizational Innovation and Information Technology On Firm Performance”, **International Productivity Monitor**, Cilt 9, Sayı 11, ss.37–51.
- GERALD P.O'DRISCOLL, G.P. ve RIZZO, M. (1987). **The Economics of Time and Ignorance**, New York, Routledge.
- GHASEMI, A. ve ZAHEDIASL, S. (2012). “Normality Tests For Statistical Analysis: A Guide For Non-Statisticians”, **International Journal of Endocrinology and Metabolism**, Cilt 10, Sayı 2, ss.486-489.
- GLICK, W. H., MILLER, C. C. ve HUBER, G. P. (1993). “The Impact of Upper-Echelon Diversity on Organizational Performance”, (içinde), GLICK, W. H ve HUBER, G. P. (Ed.), **Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights For Improving Performance**, London, Oxford University Press
- GLOBAL HARMONIZATION TASK FORCE. (2012). **Definition of the Terms ‘Medical Device’ and ‘In Vitro Diagnostic (IVD) Medical Device**, The Global Harmonization Task Force,
- GOH, S. ve RICHARDS, G. (1997). “Benchmarking The Learning Capability of Organizations”, **European Management Journal**, Cilt 15, Sayı 5, ss.575-583.
- GOPALAKRISHNAN, S., BIERLY, P. ve KESSLER, E. H. (1999). “A Reexamination of Product and Process Innovations Using A Knowledge-Based View”, **Journal of High Technology Management Research**, Cilt 10, Sayı 1, ss.147-166.
- GÖZÜM, A. G. ve ACAR, F. P. (2018). “İşletmelerin BIST-Sürdürülebilirlik Endeksi’nde Yer Alma Durumuna Göre Üst Kademe Teorisi Kapsamında Değerlendirilmesi”, **İstanbul Management Journal**, Cilt 28, Sayı 84, ss.93-112

- GRANT, R. M. (1991). “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation”, **California Management Review**, Cilt 33, Sayı 3, ss.114–135.
- GRANT, R. M. (2002). **Contemporary Strategy Analysis**, New Jersey, Wiley Blackwell Publishing.
- GRINSTEIN, A. (2008). “The Relationships Between Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Meta-Analysis”, **European Journal of Marketing**, Cilt 42, Sayı 1-2, ss.115-134.
- GUNDAY, G., ULUSOY, G., KILIC, K. ve ALPKAN, L. (2011). “Effects of Innovation Types on Firm Performance”, **International Journal of Production Economics**, Cilt 133, Sayı 2, ss.662-676.
- GUO, H., WANG, C., SU, Z. ve WANG, D. (2020). “Technology Push Or Market Pull? Strategic Orientation in Business Model Design and Digital Start-Up Performance”, **Journal of Product Innovation Management**, Cilt 37, Sayı 4, ss.352-372.
- GUPTA, O. ve ROOS, G. (2001). “Mergers and Acquisitions Through An Intellectual Capital Perspective”, **Journal of Intellectual Capital**, Cilt 2, Sayı 3, ss.297-309.
- GUPTA, S., MALHOTRA, N. K., CZINKOTA, M. ve FOROUDI, P. (2016). “Marketing Innovation: A Consequence of Competitiveness”, **Journal of Business Research**, Cilt 69, Sayı 12, ss.5671–5681.
- GUTH, W. D. ve GINSBERG, A. (1990). “Guest Editors’ Introduction: Corporate Entrepreneurship”, **Strategic Management Journal**, Sayı 11, ss.5-15.
- GÜLEÇ, Ö. F. (2018). “Maddi ve Maddi Olmayan Duran Varlıkların BOBİ FRS ve TFRS Açısından Değerlendirilmesi”, **Journal of Business Research - Turk**, Cilt 10, Sayı 4, ss.901-921.
- GÜLEŞ, H. K. VE BÜLBÜL, H. (2004). “toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, ss.115-129.
- GÜLTEKİN, A. ve ONUK, M. (2020). “Bursa Otomotiv Sanayisinde İnovasyonun Şirket Performansı Üzerine Etkisini İnceleyen Bir Araştırma”, **Ekonomi ve**

- Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 7, Sayı 13, ss.54-65.
- GÜMÜŐLÜÖĞLU, Ő. ve KARAÖZ, B. (2014). “Tarihsel Süreçte Girişimcilik: Muğla Örneği”, **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**; Cilt 3, Sayı 1, ss.97-116.
- GÜRKAN, N. (2017). “Stratejik (Girişimci) Bir Duruş Olarak Girişimsel Oryantasyon Kavramı”, **Business & Management Studies: An International Journal**, Cilt 5, Sayı 2, ss.405-422.
- GÜRKAN, N. ve ÇAKMAK, A. F. (2016). “Örgütlerde Kaynak Bilgisinin Girişimsel Oryantasyon Üzerindeki Etkisi”, **İnsan ve toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Cilt 5, Sayı 8, ss.2842-2862.
- HAFEEZ, K., ZHANG, Y.B. ve MALAK, N. (2002a). “Core Competence For Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology For Identifying Core Competence”, **IEEE Transactions On Engineering Management**, Cilt 49, Sayı 1, ss.28-35.
- HAFEEZ, K., ZHANG, Y.B. ve MALAK, N. (2002b). “Determining Key Capabilities of A Firm Using Analytic Hierarchy Process”, **International Journal of Production Economics**, Cilt 76, Sayı 1, ss.39-51.
- HAFEEZ, K., ZHANG, Y.B. ve MALAK, N. (2002c). “Identifying Core Competence”, **IEEE Potentials**, Cilt 11, Sayı 4, ss.5-15.
- HAIR, J.F., BLACK, W.C., BABIN, B.J. ve ANDERSON, R.E. (2010). **Multivariate Data Analysis**, 7th Edition, England, Pearson Education Limited.
- HAKALA, H. (2011). “Strategic Orientations In Management Literature: Three Approaches to Understanding The Interaction Between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations”, **International Journal of Management Reviews**, Cilt 13, Sayı Sayı 2, ss.199-217.
- HAKALA, H. ve KOHTAMÄKI, M. (2011). “Configurations of Entrepreneurial-Customer- and Technology Orientation: Differences In Learning and Performance of Software Companies”, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, Cilt 17, Sayı 1, ss.64-81.

- HALL, R. (1992). “The Strategic Analysis of Intangible Resources”, **Strategic Management Journal**, Cilt 13, Sayı 2, ss.135-144.
- HALL, R. (1993). “A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage”, **Strategic Management Journal**, Cilt 14, Sayı 8, ss.607-618.
- HALPERN, N. (2010). “Marketing Innovation: Sources, Capabilities and Consequences At Airports In Europe’s Peripheral Areas”, **Journal of Air Transport Management**, Cilt 16, Sayı 2, ss.52-58
- HAMBRICK, D. C. (2007). “Upper Echelons Theory: An Update”, **Academy of Management Review**, Cilt 32, Sayı 2, ss.334-343.
- HAMBRICK, D. C. ve MASON, P. A. (1984). “Upper Echelons: The Organization As A Reflection of Its top Managers”, **Academy of Management Review**, Cilt 9, Sayı 2, ss.193-206.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. K., GHIMIRE, S. ve WHITING, S. (1989). “Strategic Intent. (Cover Story)”, **Harvard Business Review**, Cilt 37, Sayı 3, ss.63-78.
- HAMŞIOĞLU, A. B. (2017). “Girişimci Yönlülük, Stratejik Yönlülük ve Performans İlişkisi: İstanbul İli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Journal of Business Research-Turk**, Cilt 9, Sayı 2, ss.376-403
- HAN, J.K., KIM, N. ve SRIVASTAVA, R.K. (1998). “Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation A Missing Link?”, **Journal of Marketing**, Cilt 62, Sayı 4, ss.30-45
- HANIF MAULUDIN, H. M. (2013). “Market Orientation, Learning Organization and Dynamic Capability As Antecedents of Value Creation”, **IOSR Journal of Business and Management**, Cilt 10, Sayı 2, ss.38-48.
- HARRISON, S. ve SULLIVAN, P. H. (2000). “Profiting From Intellectual Capital: Learning From Leading Companies”, **Industrial and Commercial Training**, Sayı 32, ss.139-148.
- HART, S. L. ve DOWELL, G. (2011). “A Natural-Resource-Based View of The Firm: Fifteen Years After”, **Journal of Management**, Cilt 37, Sayı 5, ss.1464-1479.

- HARTMANN, P. (2014). **New Business Creation: Systems For Institutionalized Radical Innovation Management**, New York, Springer Publishing.
- HASHIM, M. J., OSMAN, I. ve ALHABSHI, S. M. (2015). “Effect of Intellectual Capital On Organizational Performance”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Sayı 211, ss.207-214.
- HASSAN, M. U., SHAUKAT, S., NAWAZ, M. S. ve NAZ, S. (2013). “Effects of Innovation Types On Firm Performance: An Empirical Study On Pakistan’s Manufacturing Sector”, **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, Cilt 7, Sayı 2, ss.243–262.
- HAYES, A. F. (2013). **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis : A Regression-Based Approach**, 9th Edition, London, The Guilford Press.
- HAYKIR HOBIKOĞLU, E. (2011). “Entelektüel Sermayenin Önemi, Sınıflandırılması ve Ölçme Yöntemleri: Kuramsal Bir Çerçeve”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 1, ss.86-99.
- HAZELRIGG, L. (2009). “Inference”, (İçinde), HARDY, ve BRYMAN, A., (Ed.), **The Handbook of Data Analysis**, Sage, London, UK.
- HÉBERT, R. F. ve LINK, A. N. (2009). “A History of Entrepreneurship, New York, Routledge Taylor & Francis Group.
- HITT, M. A. ve IRELAND, R. D. (1985). “Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance”, **Strategic Management Journal**, Cilt 6, Sayı 3, ss.273-293.
- HITT, M.A. ve IRELAND, R.D. (1986). “Relationships Among Corporate Level Distinctive Competencies, Diversification Strategy, Corporate Structure and Performance”, **Journal of Management Studies**, Cilt 23, Sayı 4, ss.401- 416.
- HO, J., PLEWA, C. ve LU, V. N. (2016). “Examining Strategic Orientation Complementarity Using Multiple Regression Analysis and Fuzzy Set QCA”, **Journal of Business Research**, Sayı 69, ss. 2199–2205.
- HO, R. (2006). **Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis and Interpretation With SPSS**, New York, Taylor & Francis Group.

- HOFER, C. W. ve SCHENDEL, D. (1978). **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, New York, West Publishing Company
- HOFFMAN, N. (2000). “An Examination of The Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, and Future”, **Academy of Marketing Science Review**, Cilt 2000, Sayı 4, ss.1-16.
- HOOD, J. (2008). “The Organization As A Reflection of Its Followership: Servant Leadership As A Model For Leading in The Upper Echelons”, **Servant Leadership Research Roundtable**, May, ss.1-7.
- HREBINIAK, L. G. ve SNOW, C. C. (1982). “Top-Management Agreement and Organizational Performance”, **Human Relations**, Cilt 35, Sayı 12, ss.1139-1157.
- HSU, Y ve FANG, W. (2009). “Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability”, **Technological Forecasting & Social Change**, Cilt 76, ss. 664-677.
- HUANG, C. F. ve HSUEH, S. L. (2007). “A Study On The Relationship Between Intellectual Capital and Business Performance In The Engineering Consulting Industry: A Path Analysis”, **Journal of Civil Engineering and Management**, Cilt 13, Sayı 4, ss.265-274.
- HUANG, S. K. ve WANG, Y. L. (2011). “Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Innovation In Small and Medium Enterprises”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences** , Sayı 24, ss.563-570.
- HUANG, Y. C. ve WU, Y. C. J. (2010). “Intellectual Capital and Knowledge Productivity: The Taiwan Biotech Industry”, **Management Decision**, Cilt 48, Sayı 4, 580-589.
- HUBER, G. P. (1991). “Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures”, **Organization Science**, Cilt 2, Sayı 1, ss.88-115.
- HULT, G. TOMAS M, KETCHEN, D. J. ve REUS, T. H. (2001). “Organizational Learning Capacity and Internal Customer Orientation Within Strategic Sourcing Units”, **Journal of Quality Management**, Cilt 6, Sayı 2, ss.173-192.

- HULT, G., THOMAS M., HURLEY, R.F. ve KNIGHT, G.A. (2004). “Innovativeness: Its Antecedents and Impact On Business Performance”, **Industrial Marketing Management**, Cilt 33, Sayı 5, ss.429-438.
- HULT, G. TOMAS M., FERRELL, O. C. ve HURLEY, R. F. (2002). “Global Organizational Learning Effects On Cycle Time Performance”, **Journal of Business Research**, Cilt 55, Sayı 5, ss.377-387.
- HUNT, S. D. ve LAMBE, C. J. (2000). “Marketing’s Contribution to Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing and Resource-Advantage Theory”, **International Journal of Management Reviews**, Cilt 2, Sayı 1, ss.17-43.
- HUNT, S. D. ve MORGAN, R. M. (1995). “The Comparative Advantage Theory of Competition”, **Journal of Marketing**, 59(2) 1-15.
- HURLEY, R. F. ve HULT, G. T. M. (1998). “Organizational Learning : An Integration and Empirical Examination”, **Journal of Marketing**, Sayı 62, ss.42-54.
- ITAMI, H. (1991). *Mobilizing Invisible Assets*, UK, Harvard University Press.
- JAVIDAN, M. (1998). “Core Competence: What Does It Mean In Practice?”, **Long Range Planning**, Cilt 31, Sayı 1, ss.60-71.
- JAWORSKI, B. J. ve KOHLI, A. K. (1993). “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, **Journal of Marketing**, Cilt 57, Sayı 3, ss.53-70.
- JEREZ-GÓMEZ, P., CÉSPEDES-LORENTE, J. ve VALLE-CABRERA, R. (2005). “Organizational Learning and Compensation Strategies: Evidence From The Spanish Chemical Industry”, **Human Resource Management**, Cilt 26, Sayı 3, ss.51-72.
- JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D. ve SANZ-VALLE, R. (2011). “Innovation, Organizational Learning, and Performance”, **Journal of Business Research**, Cilt 64, Sayı 4, ss.408-417.

- JIN, Z., HEWITT-DUNDAS, N. ve THOMPSON, N. J. (2004). “Innovativeness and Performance: Evidence From Manufacturing Sectors”, **Journal of Strategic Marketing**, Cilt 12, Sayı 4, ss.255-266.
- JOHNE, A. ve DAVIES, R. (2000). “Innovation In Medium-Sized Insurance Companies: How Marketing Adds Value”, **International Journal of Bank Marketing**, Cilt 18, Sayı 1, ss.6-14.
- KAHN, K. B. (2018). “Understanding Innovation”, **Business Horizons**, Cilt 61, Sayı 3, ss.453-460.
- KALAYCI, Ş. (2006). **SPSS, Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. Ankara, Asil Yayın Dağıtım.
- KANDEMİR, T. (2008). “Entelektüel Sermaye Kavramı ve Tarihsel Gelişimi”, **Entelektüel Sermaye, Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler**, (içinde), AŞIKOĞLU, R., KURT, M. ve ÖZCAN, K. (Ed.), Ankara, Gazi Kitap Evi, ss.16-29.
- KAPLAN, R. S. ve NORTON, D. P. (1992). “The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance”, **Harvard Business Review**, Cilt 70, Sayı 1, ss.71-79.
- KAPLAN, ROBERT S. ve NORTON, D. P. (2004). “Measuring The Strategic Readiness of Intangible Assets”, **Harvard Business Review**, Cilt 82, Sayı 2, ss.52-63.
- KARABAYIR, M. E., BARUT, A. ve TORUSDAĞ, M. (2019). “Entelektüel Sermaye – Firma Değeri İlişkisi: Borsa İstanbul’da Ampirik Bir Analiz”, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, ss.69-194.
- KARACAOĞLU, K. (2006). “Temelli Bakış Açısı: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), SBE, Ankara Üniversitesi.
- KARAGÖZ, Y. (2014). **SPSS 21.1 Uygulamalı Biyoistatistik: Tıp, Eczacılık, Dış Hekimliği ve Sağlık Bilimleri İçin**, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- KARAGÖZ, Y. (2016). **SPSS ve AMOS23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler**, Ankara, Nobel Yayıncılık.

- KARAKE, Z. A. (1995). "Information Technology Performance: Agency and Upper Echelon Theories", **Management Decision**, Cilt 33, Sayı 9, ss.30-37.
- KARAKOZAK, Ö. ve TOPALOĞLU, E. E. (2017). "Entelektüel Sermayenin İşletmelerde Bir Bütün Olarak Ölçülmesi: Bist 30 Uygulaması", **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)**, Cilt 9, Sayı 16, ss.119-119.
- KASTAN, C. ve MARSAP, A. (2018). "Effects of Open Innovation and Value Network on Competitive Advantage In Design Management: A Model Proposal", **Eurasian Journal of Business and Management**, Cilt 6, Sayı 4, ss.35-43.
- KAUDER, E. (1953). "Genesis of The Marginal Utility Theory: From Aristotle to The End of The Eighteenth Century", **The Economic Journal**, Cilt 63, Sayı 251, ss.638-650.
- KAVIDA, V. ve SIVAKOUMAR, N. (2009). "Intellectual Capital: A Strategic Management Perspective", **IUP Journal of Knowledge Management**, Cilt 7, Sayı 5/6, ss.55-69.
- KAYSERİLİ, A. (2019). "İlaç Sektöründe Ar-Ge Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi", **Ankara Üniversitesi Ecz. Fak. Dergisi**, Cilt 43, Sayı 3, ss.239-258.
- KEITH, R. J. (1960). "The Marketing Revolution", **Journal of Marketing**, Cilt 24, Sayı 3, ss.35-39.
- KENDİR, V., SİNSOYSAL, B., ORÇANLI, K. ve BOZTOPRAK, H. (2019). "Örgüt Kültürü İle Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkide Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü", **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Cilt, 10, Sayı 20, ss.881-908.
- KESKIN, H. (2006). "Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities In SMEs: An Extended Model", **European Journal of Innovation Management**, Cilt 9, Sayı 4, ss.396-417.
- KESSLER, E. H. (2017). "Upper-Echelons Theory", **Encyclopedia of Management Theory**, 1th Edition, US, SAGE Publications.
- KHANDWALLA, P. N. (1974). "Mass Output Orientation of Operations Technology and Organizational Structure", **Administrative Science Quarterly**, Cilt 19, Sayı 1, ss.74-94.

- KHANDWALLA, P. N. (1976). "The Design of Effective top Management Style", **The Journal For Decision Makers**, Cilt 1, Sayı 2, ss.41-58.
- KIANTO, A., HURMELINNA-LAUKKANEN, P. ve RITALA, P. (2010). "Intellectual Capital In Service- and Product-Oriented Companies", **Journal of Intellectual Capital**, Cilt 11, Sayı 3, ss.305-325.
- KIANTO, A., SÁENZ, J. ve ARAMBURU, N. (2017). "Knowledge-Based Human Resource Management Practices, Intellectual Capital and Innovation", **Journal of Business Research**, Sayı 81, ss.11-20.
- KILIÇASLAN, K. ve UYAR, A. (2015). "Influence of Innovative Businesses On Consumer Preferences: A Study On Laptop Users", **Press Academia**, Cilt 2, Sayı 2, ss.158-158.
- KILLA, M. F. (2014). "Effect of Entrepreneurial Innovativeness Orientation, Product Innovation, and Value Co-Creation on Marketing Performance", **Journal of Research in Marketing**, Cilt 2, Sayı 3, ss.198-204.
- KIM, M., SONG, J. ve TRICHE, J. (2015). "Toward An Integrated Framework For Innovation In Service: A Resource-Based View and Dynamic Capabilities Approach", **Information Systems Frontiers**, Cilt 17, Sayı 3, ss.533-546.
- KLEIN P. G., (1999). "EA. Hayek: Austrian Economist and Social Theorist", (içinde), **15 Great Austrian Economist**, HOLCOMBE, R.G., ALABAMA , S. (Ed.), Alabama, Ludwig von Mises Institute, ss.181-195.
- KLEIN, D. A. (1998). "The Strategic Management of Intellectual Capital: An Introduction", (içinde), **The Strategic Management of Intellectual Capital**, Boston, Butterworth-Heinemann, ss.1-11.
- KOÇAK, A., ÖZER, A. ve GÜREL, E. (2005). "Kaynak Temelli Yaklaşımda Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 1, 2005, s. 179-201.
- KOHLI, A. K. ve JAWORSKI, B. J. (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", **Journal of Marketing**, Cilt 54, Sayı 2, ss.1-18.
- KONG, E. (2010). "Innovation Processes In Social Enterprises: An IC Perspective", **Journal Of Intellectual Capital**, Cilt 12, Sayı 1, ss.158-178.

- KOTLER, P. ve KELLER, K. L. (2016). **Marketing Management**, Pearson Edition Limited, 15th Edition.
- KOZLENKOVA, I.V., SAMAHA, S.A. ve PALMATIER, R.W. (2014). “Resource-Based Theory In Marketing”, **Journal of The Academy of Marketing Science**, Cilt 42, Sayı 2, ss.1-21.
- KRAAIJENBRINK, J., SPENDER, J.C. ve GROEN, A.J. (2010). “The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques”, **Journal of Management**, Cilt 36, Sayı 81, ss.349-370.
- KROPP, F., LINDSAY, N.J. ve SHOHAM, A. (2006). “Entrepreneurial, Market, and Learning Orientations and International Entrepreneurial Business Venture Performance In South African Firms”, **International Marketing Review**, Cilt 23, Sayı 5, ss.504-523.
- KUMAR, V., BOHLING, T. R. ve LADDA, R. N. (2003). “Antecedents and Consequences of Relationship Intention: Implications for Transaction and Relationship Marketing”, **Industrial Marketing Management**, Cilt 32, Sayı 8, ss.667-676.
- KUNZ, W., SCHMITT, B. ve MEYER, A. (2011). “How Does Perceived Firm Innovativeness Affect The Consumer?”, **Journal of Business Research**, Cilt 64, Sayı 8, ss.816-822.
- KURTOĞLU, R. ve TEMİZ, S. (2019). “Yüksek öğretim Kurumlarının Algılanan Pazar Yönelimi Temelinde Değerlendirilmesi”, **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 12, Sayı 2, ss.593-617.
- KWON, Y.C. ve HU, M.Y. (2000). “Market Orientation Among Small Korean Exporters”, **International Business Review**, Cilt 9, Sayı 1, ss.61-75.
- LAFFERTY, B.A. ve TOMAS M. HULT, G. (2001). “A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives”, **European Journal of Marketing**, Cilt 35, Sayı 1-2, ss.92-109.
- LAU, R. S. M. (2002). “Competitive Factors and Their Relative Importance In The US Electronics and Computer Industries”, **International Journal of Operations and Production Management**, Cilt 22, Sayı 1, ss.25-135.

- LAVIE, D. (2006). "The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of The Resource-Based View", **Academy of Management Review**, Cilt 31, Sayı 3, ss.638-658.
- LEE, D. H., CHOI, S. B. ve KWAK, W. J. (2014). "The Effects of Four Dimensions of Strategic Orientation On Firm Innovativeness and Performance In Emerging Market Small- and Medium-Size Enterprises.", **Emerging Markets Finance & Trade**, Cilt 50, Sayı 5, ss.78-96.
- LEE, T.S. ve TSAI, H.J. (2005). "The Effects of Business Operation Mode On Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness", **Industrial Management and Data Systems**, Cilt 105, Sayı 3, ss.325-348.
- LEITNER, K. H. (2011). "The Effect of Intellectual Capital on Product Innovativeness in SMEs", **International Journal of Technology Management**, Cilt 53, Sayı 1, ss.1-18.
- LEONARD-BARTON, D. (2000). "The Factory As A Learning Laboratory", ROBERT, L. CROSS, JR SAM, B. ISRAELIT, J. (Ed.), (içinde), **Strategic Learning in A Knowledge Economy**, USA, Routledge, ss.91-118.
- LEV, B. (1997). "The Old Rules No Longer Apply", **Forbes**, 159(7) 35-36
- LEV, B. (2001). **Intangibles: Management, Measurement, and Reporting**, Washington, The Brookings Institution.
- LEVITT, T. (1975). **Marketing Myopia**, Massachusetts, Harvard Business Review.
- LI, H. ve ATUAHENE-GIMA, K. (2001). "Product Innovation Strategy and The Performance of New Technology Ventures in China", **Academy of Management Journal**, Cilt 44, Sayı 6, ss.123-1134.
- LI, J. J. (2005). "The Formation of Managerial Networks of Foreign Firms In China: The Effects of Strategic Orientations", **Asia Pacific Journal of Management**, Cilt 22, Sayı 4, ss.423-443.
- LI, K., HU, Y. ve CHI, J. (2007). "Major Sources of Production Improvement and Innovation Growth In Chinese Enterprises", **Pacific Economic Review**, Cilt 12, Sayı 5, ss.683-710.

- LIANG, C., WANG, W. ve FARQUHAR, J.D (2008). “The Influence of Customer Perceptions on Financial Performance in Financial Services”, **International Journal of Bank Marketing**, Cilt 27, Sayı 2, ss.129-149.
- LIAO, S., WU, C., HU, D. ve TSUEI, G. (2010). “Knowledge Acquisition, Absorptive Capacity, and Innovation Capability: An Empirical Study of Taiwan’s Knowledge-Intensive Industries”, **International Journal of Human and Social Sciences**, Cilt 5, Sayı 12, ss.759-766.
- LIN, R. J., CHEN, R. H. ve CHIU, K. K. S. (2010). “Customer Relationship Management and Innovation Capability: An Empirical Study”, **Industrial Management and Data Systems**, Cilt 110, Sayı 1, ss.111-133.
- LIN, W. T. ve CHENG, K. Y. (2013). “Upper Echelon Compensation, Performance, and The Rhythm of Firm Internationalization”, **Management Decision**, Cilt 51, Sayı 7, ss.1380-1401.
- LIPPMAN, S.A. ve RUMELT, R.P. (1982). “Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences In Efficiency Under Competition”, **The Bell Journal of Economics**, Cilt 3, Sayı 2, ss.418-438.
- LISBOA, A., SKARMEAS, D. ve SARIDAKIS, C. (2016). “Entrepreneurial Orientation Pathways to Performance: A Fuzzy-Set Analysis”, **Journal of Business Research**, Cilt 69, Sayı4, 1319-134.
- LIU, S.S., LUO, X. ve SHI, Y.Z. (2003). “Market-Oriented Organizations In An Emerging Economy. A Study of Missing Links”, **Journal of Business Research**, Cilt 56, Sayı 6, ss.481-491.
- LÓPEZ-GAMERO, M. D., ZARAGOZA-SÁEZ, P., CLAVER-CORTÉS, E. ve MOLINA-AZORÍN, J. F. (2011). “Sustainable Development and Intangibles: Building Sustainable Intellectual Capital”, **Business Strategy and The Environment**, Cilt20, Sayı 1, ss.18-37.
- LU, W. M., KWEH, Q. L. ve HUANG, C. L. (2014). “Intellectual Capital and National Innovation Systems Performance”, **Knowledge-Based Systems**, Sayı 71, ss.201-210.
- LUK, C. L., YAU, O. H. M., SIN, L. Y. M., TSE, A. C. B., CHOW, R. P. M. ve LEE, J. S. Y. (2008). “The Effects of Social Capital and Organizational

- Innovativeness in Different Institutional Contexts”, **Journal of International Business Studies**, Cilt 39, Sayı 4, ss.589-612.
- LUMPKIN, G.T. ve DESS, G.G. (1996). “Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance”, **Academy of Management Review**, Cilt 21, Sayı 1, ss.135-172.
- LUNDVALL, B.A. (2016). **The Learning Economy and The Economics of Hope**, New York, Anthem Press.
- LYNCH, J. (2015). “Configuring the Strategic Orientation of Manufacturing Firms for Economic Sustainability A study of the UK touring Caravan Industry”, (Unpublished Phd Thesis), United Kingdom, Operations Management Section, Cardiff University.
- LYNN B. (1998). “Intellectual Capital”, **The Management Accounting Magazine**, Cilt 72, Sayı 1, 1, ss.10-15.
- MACKINNON, D.P. (2008). **Intorduction to Statistical Medication Analysis**, 10th Edition, New York, Taylor and Fancis Group.
- MADHANI, P. M. (2010). “Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview”, İçinde, MADHANI, P. M (E d.), **Resource Based View: Concepts and Practices**, Hyderabad, India, ICFAI University Press.
- MAHONEY, J. T. ve PANDIAN, J. R. (1992). “The Resource-based View Within The Conversation of Strategic Management”, **Strategic Management Journal**, Cilt 13, Sayı 5, ss.363-380.
- MALPICA ROMERO, A. D., RAMÍREZ SOLÍS, E. R. ve BAÑOS MONROY, V. I. (2014). “Strategic Orientations and Their Relationship With Performance: A Case of A Mexican Family Firm”, **Academy of Strategic Management Journal**, Cilt 13, Sayı 2, ss.1-20.
- MARR, B. (2005). **Perspectives on Intellectual Capital**, New York, Taylor and Francis.
- MARR, B., GUPTA, O., PIKE, S. ve ROOS, G. (2003). “Intellectual Capital and Knowledge Management Effectiveness”, **Management Decision**, Cilt 41, Sayı 8, ss.771-781.

- MARTENSSON, M. (2000). "A Critical Review of Knowledge Management As A Management tool", *Journal of Knowledge Management*, Cilt 4, Sayı 3, ss.204-216.
- MARTIN-RIOS, C. ve CIOBANU, T. (2019). "Hospitality Innovation Strategies: An Analysis of Success Factors and Challenges", *tourism Management*, Sayı 70, ss.218-229..
- MARTÍN-DE-CASTRO, G., DELGADO-VERDE, M., LÓPEZ-SÁEZ, P. ve NAVAS-LÓPEZ, J. E. (2011). "Towards 'An Intellectual Capital-Based View of The Firm': Origins and Nature", **Journal of Business Ethics**, Cilt 98, Sayı 4, ss.649-662.
- MAVONDO, F. T. (2000). "Marketing As A Form of Adaptation: Empirical Evidence From A Developing Economy", **Marketing Intelligence & Planning**, Cilt 18, Sayı 5, ss.256-272.
- MCELROY, M. W. (2002). "Social Innovation Capital", **Journal of Intellectual Capital**, Cilt 3, Sayı 1, ss.30-39.
- MCGILL, M. E. ve SLOCUM, J. W. (1993). "Unlearning The Organization", **Organizational Dynamics**, Cilt 22, Sayı 2, ss.67-79.
- MCMULLEN, J. S. ve SHEPHERD, D. A. (2014). "Entrepreneurial Action and The Role of Uncertainty In The Theory of The Entrepreneur", **A Psychological Approach to Entrepreneurship: Selected Essays of Dean A. Shepherd**, Cheltenham-UK, Edward Elgar Publishing, ss.132-152.
- MEDRANO, N. ve OLARTE-PASCUAL, C. (2016). "The Effects of The Crisis On Marketing Innovation: An Application For Spain", **Journal of Business and Industrial Marketing**, , Cilt 31, Sayı 3, ss.404–417.
- MENGUC, B., AUH, S. VE SHIH, E. (2007). "Transformational Leadership and Market Orientation: Implications For The Implementation of Competitive Strategies and Business Unit Performance", **Journal of Business Research**, Cilt 60, Sayı 4, ss.314-321.
- MERITUM. (2002). "Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles Report", Vodafone Foundation.

- MESO, P. ve SMITH, R. (2000). "A Resource-Based View of Organizational Knowledge Management Systems", **Journal of Knowledge Management**, 4(3) 224-234
- MICHALISIN, M. D., SMITH, R. D. ve KLINE, D. M. (1997). "In Search of Strategic Assets", **The International Journal of Organizational Analysis**, Cilt 5, Sayı 4, ss.360-387.
- MICHEL, J. G. ve HAMBRICK, D. C. (1992). "Diversification Posture and top Management Team Characteristics.", **Academy of Management Journal**, Cilt 35, Sayı 1, ss.9-37.
- MILES, R. E., SNOW, C. C., MEYER, A. D. ve COLEMAN, H. J. (1978). "Organizational Strategy, Structure, and Process.", *Academy of Management Review*. **Academy of Management**, Cit 3, Sayı 3, ss.546-562.
- MILLER, D. (1983). "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", **Management Science**, Cilt 29, Sayı 7, ss.770-791.
- MILLER, D. ve FRIESEN, P. H. (1978). "Archetypes of Strategy Formulation", **Management Science**, Cilt 24, Sayı 9, ss.921-933.
- MILLER, D. ve FRIESEN, P. H. (1982). "Innovation In Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum", **Strategic Management Journal**, Cilt 3, Sayı 1, ss.1-25.
- MILLER, M., DUPONT, B. D., FERA, V., JEFFREY, R., MAHON, B., PAYER, B. M. ve STARR, A. (1999). "Measuring and Reporting Intellectual Capital From A Diverse Canadian Industry Perspective: Experiences, Issues and Prospects", **OECD Symposium**, Amsterdam, ss.1-59.
- MINTZBERG, H. (1973). "Strategy-Making In Three Modes", **California Management Review**, Cilt 16, Sayı 2, ss.44-53.
- MOHR, J. J., SENGUPTA, S. ve SLATER S. (2010). **Marketing of High-Technology Products and Innovations**, New Jersey, Prentice Hall, 3rd Edition.
- MOLLOY, J. C., CHADWICK, C., PLOYHART, R. E. ve GOLDEN, S. J. (2011). "Making Intangibles 'Tangible' In Tests of Resource-Based Theory: A

- Multidisciplinary Construct Validation Approach”, **Journal of Management**, Cilt 7, Sayı 5, ss.1496-1518.
- MONTEQUÍN, V. R., FERNÁNDEZ, F. O., CABAL, V. A. ve GUTIERREZ, N. R. (2006). “An Integrated Framework For Intellectual Capital Measurement and Knowledge Management Implementation In Small and Medium-Sized Enterprises”, **Journal of Information Science**, Cilt 32, Sayı 6, ss.525-538.
- MONTRESOR, S. ve VEZZANI, A. (2016). “Intangible Investments and Innovation Propensity: Evidence From The Innobarometer 2013”, **Industry and Innovation**, Cilt 23, Sayı 4, ss.331-352.
- MOORE, L. ve CRAIG, L. (2008). “Intellectual Capital In Enterprise Success : Strategy Revisited”, New York, John Willey & Sons, Inc.
- MORGAN, R.E ve BERTHON P. (2008). “Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy And Business Performance Inter-Relationships in Bioscience Firms”, **Journal of Management Studies**, Cilt 45, Sayı 8, ss.1329–1353.
- MOURITSEN, J., BUKH, P. N., FLAGSTAD, K., THORBJØRNSSEN, S., JOHANSEN, M. R., KOTNIS, S. ve STAKEMANN, B. (2000). Intellectual Capital Statements-The New Guideline, Denmark, Danish Ministry of Science, Technology, and Innovation.
- MU, J. ve DI BENEDETTO, C. A. (2011). “Strategic Orientations and New Product Commercialization: Mediator, Moderator, and Interplay”, **R and D Management**, Cilt 41, Sayı 4, ss.337-359.
- MUBARIK, M. S., NAGHAVI, N. ve MAHMOOD, R. T. (2019). “Intellectual Capital, Competitive Advantage and The Ambidexterity Liaison”, **Human Systems Management**, Cilt 38, Sayı 2, ss.267-277.
- MURALE, V., RAJAIAH, J. ve ASHRAFALI. (2010). “Impact of Intellectual Capital On Firm Performance : A Resource Based View Using VAIC Approach”, **International Journal of Business Management, Economics and Information Technology**, Cilt 2, Sayı 2, ss. 283-292.
- MURPHY, P.R. ve POIST, R.F. (1996). “Comparative Views of Logistics and Marketing Practitioners Regarding Interfunctional Co-Ordination”,

International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,
Cilt 6, Sayı 8, ss.15-28.

MURRAY, J.Y., GAO, G.Y. ve KOTABE, M. (2011). “Market Orientation and Performance of Export Ventures: The Process Through Marketing Capabilities and Competitive Advantages”, **Journal of The Academy of Marketing Science**, Cilt 39, Sayı 2, ss.252-269.

NAHAPIET, J. ve GHOSHAL, S. (1998). “Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage”, **Academy of Management Review**, Cilt 23, Sayı 2, ss.242-266.

NAIDOO, V. (2010). “Firm Survival Through A Crisis: The Influence of Market Orientation, Marketing Innovation and Business Strategy”, **Industrial Marketing Management**, Cilt 39, Sayı 8, ss.1311-1320.

NARVER, J.C. ve SLATER, S.F. (1990). “The Effect of A Market Orientation On Business Profitability”, **Journal of Marketing**, 54(4) 20-35.

NASIR, W.M.N., BIN, W.M., AL MAMUN, A. ve BREEN, J. (2017). “Strategic Orientation and Performance of SMEs In Malaysia”, **SAGE Open**, Cilt 43, Sayı 3, ss.287-308.

NAZAN, ÖZENÇ UÇAK. (2010). “Bilgi: Çok Yüzlü Bir Kavram”, **Türk Kütüphaneciliği**, Cilt 24, Sayı 4, ss.704-722.

NELSON, K. ve MCCANN, J. E. (2010). “Designing For Knowledge Worker Retention & Organization Performance Performance”, **Journal of Management and Marketing Research**, Sayı 357, ss.206-212.

NEVIS, E. C., DIBELLA, A. J. ve GOULD, J. M. (2009). “Understanding Organizations As Learning Systems”, (içinde), KLEIN, D.A. (Ed.), **The Strategic Management of Intellectual Capital**, London, Routledge, ss.121-140.

NGAH, R. ve IBRAHIM, A. R. (2009). “The Relationship of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Performance: A Preliminary Study In Malaysian SMEs”, **International Journal of Management Innovation Systems**, Cilt 1, Sayı 1, ss.1-13.

- NHON, H. T., THONG, B. Q. ve PHUONG, N. VAN. (2018). “The Impact of Intellectual Capital Dimensions on Vietnamese Information Communication Technology Firm Performance: A Mediation Analysis of Human and Social Capital”, **Academy of Strategic Management Journal**, Cilt 17, Sayı 1, ss.1-15.
- NOBLE, C. H., SINHA, R. K. ve KUMAR, A. (2002). “Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications”, **Journal of Marketing**, Cilt 66, Sayı 4, ss.25- 39.
- NONAKA I. (1991). “The Knowledge Creating Firm” **Harvard Business Review**, Cilt 69, Sayı 6, ss.96-104.
- NONAKA, I. (1994). “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, **Organization Science**, Cilt 5, Sayı 1, ss.14-37.
- NONAKA, I. (2009). “The Knowledge-Creating Company”, (içinde), NEEF, D., SIESFELD, G. A. ve CEFOLA, J., **The Economic Impact of Knowledge**, Butterworth-Heinemann, Elsevier Inc. ss. 175-188.
- NOTHNAGEL, K. (2008). **Empirical Research Within Resource-Based Theory: A Meta-Analysis of The Central Propositions**, Wiesbaden-Germany, Springer Gabler.
- O’SULLIVAN, D. ve ABELA, A. (2007). “Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance”, **Journal of Marketing**, Cilt 71, Sayı 2, ss.79–93.
- O’SULLIVAN, K. J. (2010). **Strategic Intellectual Capital Management In Multinational Organizations : Sustainability and Successful**, New York, IGI Publishing.
- OBEIDAT, B. Y. (2016). “The Effect of Strategic Orientation On Organizational Performance : The Mediating Role of Innovation”, **International Journal of Communications, Network and System Sciences**, Cilt 9, Sayı 11, ss.478-505.
- OECD;EUROSTAT. (2005). **Manual De Oslo 2005**, Paris, OECD Publishing, 3rd Edition.

- OKTAVIO, A., KAIHATU, T. S. VE KARTIKA, E. W. (2019). "Learning Orientation, Entrepreneurial Orientation, Innovation and Their Impacts on New Hotel Performance: Evidence From Surabaya", **Journal Applied Management**, Cilt 17, Sayı 1, ss.8-19.
- OLIVER, C. (1997). "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views", **Strategic Management Journal**, Cilt 18, Sayı 9, ss.697-713.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2002). "Evidence of Intellectual Capital Measurement From Asia, Europe and The Middle East", **Journal of Intellectual Capital**, Cilt 3, Sayı 3, ss.287-302.
- ÖİK Raporu, (2018). "Sağlık Endüstrilerinde Dönüşüm Özel İhtisas Komisyonu Raporu", **Kalkınma Bakanlığı Onbirinci Kalkınma Planı (2019-2023)**, Ankara.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. ve BİÇKES, D.M. (2012). "Örgütsel Öğrenme Ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 39, ss.19-45.
- ÖZER, Ö., YILMAZ, B.S. ve AVCI, U. (2017). "Kurumsal Girişimciliğin Otel Performansı Üzerine Etkileri: Türkiye'deki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, ss.25-49.
- ÖZER, Y. E. (2007). "Küresel Rekabet - Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye", **Review of Social, Economic & Business Studies**, Cilt 9, Sayı 10, ss.389-408.
- ÖZGÜL, E. ve YÜCEL, E. (2018). "Girişimcilik Merakı İle Yenilikçilik Arasındaki İlişkide Girişimcilik Öz-Yeterliliğinin Aracılık Rolü.", **Dokuz Eylül Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 16, Sayı 31, ss.331-353.
- ÖZTUNA, D., ELHAN, A. H. ve TÜCCAR, E. (2006). "Investigation of Four Different Normality Tests In Terms of Type 1 Error Rate and Power Under Different Distributions", **Turkish Journal of Medical Sciences**, Cilt 36, Sayı 3, ss.171-176.
- ÖZTÜRK, İ. (2020). "Stratejinin Uyum ve Seçim Paradoksunun, Stratejik Düşünce Okullarından Çevre Okulu Açısından Değerlendirilmesi", **Gaziosmanpaşa**

Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, Cilt 15, Sayı 1, ss.249-255.

PALLANT, J. (2011). **A Step By Step Guide to Data Analysis Using SPSS**, Austria, Alen & Unwin.

PAPATYA, N. (2003) **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü-Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım**, Ankara, Nobel Yayın evi.

PAPATYA, N. (2007). **Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım**, 2. Baskı, Ankara, Asil Yayınevi.

PARK, Y.T., KIM, C.H. ve LEE, J.H. (1999). “On The Characteristics of Innovative Firms In Korea: The Role of R&D and Innovation Type”, **International Journal of Innovation Management**, Cilt 3, Sayı 1, ss.111-131.

PEÇEN, Ü. ve KAYA, N. (2013). “Amerika Birleşik Devletleri Firmalarında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Organizasyonel İklim ve Organizasyonel Yenilikçilik Düzeyi, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1, ss.95-111.

PENROSE, E. T. (1959). **The Theory of The Growth of The Firm**. New York, John Wiley & Sons Inc.

PETERAF, M.A. (1993). “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View”, **Strategic Management Journal**, Cilt 14, Sayı 3, ss.179-191.

PETRASH, G., ASSET, I. ve MANAGEMENT, C. (1996). “Dow’s Journey to A Knowledge Value Management Culture”, **European Management Journal**, Cilt 73, Sayı 4, 365–373.

PETTY, R. ve GUTHRIE, J. (2000). “Intellectual Capital Literature Review :Measurement, Reporting and Management”, **Journal of Intellectual Capital**, Cilt 1, Sayı 2, ss.155-176.

PIENING, E.P. ve SALGE, T.O. (2015). “Understanding The Antecedents, Contingencies, and Performance Implications of Process Innovation: A

- Dynamic Capabilities Perspective”, **Journal of Product Innovation Management**, Cilt 32, Sayı 1, ss.80-97.
- PIKE, S., FERNSTRÖM, L. ve ROOS, G. (2005). “Intellectual Capital: Management Approach In ICS Ltd”, **Journal of Intellectual Capital**, Cilt 6, Sayı 4, ss.489-509.
- PORTER, M. (1990). “Competitive Advantage of Nations”, **Competitive Intelligence Review**, Cilt 1, Sayı 1, ss.14-34.
- PORTER, M.E. (1980). **Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, New York, Free Press.
- PORTER, M. E. (1985). “Technology and Competitive Advantage”, **Journal of Business Strategy**, Cilt 5, Sayı 3, ss.60-78.
- PORTER, M.E. (1985). **Competitive Advantage**, New York, Free Press.
- PORTER, M.E. (1986). **Competition in Global Industries**, Boston, Mass.
- PORTER, M.E. (1990). **The Competitive Advantage of Nations**, New York, Free Press.
- PORTER, M. E. (1991). “Towards A Dynamic Theory of Strategy”, **Strategic Management Journal**, Cilt 12, Sayı 2, ss.95-117.
- PORTER, M. E. (1996). “What Is Strategy?”, *Harvard Business Review*, Cilt 74, Sayı 6, ss.61-78.
- PORTER, M. E. ve MILLAR, V. E. (1985). “How Information Gives You Competitive Advantage”, **Harvard Buiness Review**, Cilt 63, Sayı 4, ss.149-165.
- PRAJOGO, D. I. (2016). “The Strategic Fit Between Innovation Strategies and Business Environment In Delivering Business Performance”, **International Journal of Production Economics**, Sayı 171, ss.241-249.
- RADJENOVIĆ, T. ve KRSTIĆ, B. (2017). “Intellectual Capital As The Source of Competitive Advantage: The Resource-Based View”, **Fact Universities, Series: Economics and Organization**, Cilt 14, Sayı 2, ss.127-137.
- RAMÍREZ, Y. (2010). “Intellectual Capital Models In Spanish Public Sector”, **Journal of Intellectual Capital**, Cilt 11, Sayı 2, ss.248-264.

- RANDOLPH, J. J. (2009). "A Guide to Writing The Dissertation Literature Review", **Practical Assessment, Research and Evaluation**, Vol. Cilt 14, Sayı 139, ss.1-13.
- RAUCH, A., WIKLUND, J., LUMPKIN, G.T. ve FRESE, M. (2009). "Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions For The Future", **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Cilt 33, Sayı 3, ss.761-787.
- RAY, G., BARNEY, J.B. ve MUHANNA, W.A. (2004). "Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable in Empirical Tests of The Resource-Based View", **Strategic Management Journal**, Sayı 25, ss.23-37.
- REED, R. ve DEFILLIPPI, R. J. (1990). "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage.", **Academy of Management Review**, Cilt 15, Sayı 1, ss.88-102.
- RENKO, M., CARSRUD, A. ve BRÄNNBACK, M. (2009). "The Effect of A Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Technological Capability On Innovativeness: A Study of Young Biotechnology Ventures In The United States and In Scandinavia", **Journal of Small Business Management**, Cilt 47, Sayı 3, ss.331-369.
- RHEE, J., PARK, T. ve LEE, D.H. (2010). "Drivers of Innovativeness and Performance For Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation", **Technovation**, Cilt 30, Sayı 1, ss.65-75.
- RIAH-BELKAOUI, A. (2003). "Intellectual Capital and Firm Performance of US Multinational Firms: A Study of The Resource-Based and Stakeholder Views", **Journal of Intellectual Capital**, Cilt 4, Sayı 2, ss.215-226.
- RICARDO, D. (2015). **On The Principles of Political Economy, and Taxation**, England, John Murray Publishing.
- RISWANTO, A., RASTO, HENDRAYATI, H., SAPARUDIN, M., ABIDIN, A.Z. ve EKA, A.P.B. (2020). "The Role of Innovativeness-Based Market Orientation On Marketing Performance of Small and Medium-Sized

- Enterprises In A Developing Country”, **Management Science Letters**, Cilt 10, Sayı 9, ss.1947-1952.
- RODRIGUES, H.S., DORREGO, P.F. ve JARDON, C.M.F. (2011). “The Main Intellectual Capital Components That Are Relevant to The Product, Process and Management Firm Innovativeness”, **International Journal of Transitions and Innovation Systems**, Cilt 1, Sayı 3, ss.271-292.
- ROMER, P. M. (1986). “Increasing Returns and Long-Run Growth”, **Journal of Political Economy**, Cilt 94 Sayı 3, ss.1002-1037.
- ROOS, G. ve ROOS, J. (1997). “Measuring Your Company’s Intellectual Performance”, **Long Range Planning**, Cilt 30, Sayı 2, ss.413-426.
- ROOS, J., ROOS, G., DRAGONETTI, N. C., EDVINSSON, L., ROOS, J., ROOS, G. ve EDVINSSON, L. (1997). Intellectual Capital, **Navigating The New Business Landscape**, London, Palgrave Macmillan.
- ROWLEY, J. ve SLACK, F. (2004). “Conducting A Literature Review”, **Management Research News**, Cilt 27, Sayı 6, ss.31-39.
- RUDEŽ, H. N. ve MIHALIČ, T. (2007). “Intellectual Capital In The Hotel Industry: A Case Study From Slovenia”, **International Journal of Hospitality Management**, Cilt 26, Sayı 1, ss.188-199.
- RUEKERT, R. W. (1992). “Developing A Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective”, **International Journal of Research in Marketing**, Cilt 9, Sayı 3, ss.225-245.
- RUOKONEN, M. ve SAARENKETO, S. (2009). “The Strategic Orientations of Rapidly Internationalizing Software Companies”, **European Business Review**, Cilt 21, Sayı 1, ss.17-41.
- SAKAKIBARA, M. (2002). “Formation of R & D Consortia: Industry and Company Effects”, **Strategic Management Journal**, Cilt 23, Sayı 11, ss.1033-1050.
- SALAVOU, H., BALTAS, G. ve LIOUKAS, S. (2004). “Organisational Innovation In SMEs: The Importance of Strategic Orientation and Competitive Structure”, **European Journal of Marketing**, Cilt 38, Sayı 9-10, ss.1091- 1112.

- SARIÇOBAN, K. (2012). “Avusturya İktisat Okulu, Temsilcileri ve Metodolojik İlkeleri”, **Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, ss.157-165.
- SARIÇOBAN, K. (2012). “Avusturya İktisat Okulu, Temsilcileri ve Metodolojik İlkeleri”, **Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, ss.157- 165.
- SARVAN, F., ARICI, E. D., ÖZEN, J., ÖZDEMİR, B. ve İÇİGEN, E. T. (2003). “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 6, ss. 73-122.
- SAYIN, B. ve YILDIZ, B. (2019). “Süreç Yönetiminin Ürün İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkisinde Rekabet Yoğunluğunun Düzenleyici Rolü”, **Business and Economics Research Journal**, Cilt 10, Sayı 2, ss.575-586.
- SCHNEIDER, M. ve LIEB, P. (2004). “The Challenges of Teaching Strategic Management: Working toward Successful Inclusion of The Resource-Based View”, **Journal of Management Education**, Cilt 28, Sayı 2, ss.170-187.
- SCHUMPETER, J. A. (1934). **The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle**, (Almancadan Çev.), OPIE, R., Harvard Economic Studies, vol. 46, Cambridge, Harvard University Press.
- SCHUMPETER, J. A. (1939). **Business Cycles: A Theoretical, Historical, And Statistical Analysis of the Capitalist Process**, (Cilt 1). 2nd Ed., USA, McGraw Hill.
- SCHUMPETER, J. A. (2003). **Capitalism, Socialism & Democracia**, SWEDBERG, R. (Ed.), USA, Routledge.
- SCHUMPETER, J. A. (2006). **History of Economic Analysis**, New York, Taylor and Francis Inc.
- SEÇKİN HALAÇ, D. (2019). “Technology Orientation: A Reassessment and A Future Research Agenda”, **İstanbul Management Journal**, Sayı 86, ss. 25- 55.

- SEETHARAMAN, A., SARAVANAN, A.S. ve LOW, K.L.T. (2004). “Comparative Justification on Intellectual Capital”, **Journal of Intellectual Capital**, Cilt 5, Sayı 4, ss.522-539.
- SELEIM, A., ASHOUR, A. ve BONTIS, N. (2007). “Human Capital and Organizational Performance: A Study of Egyptian Software Companies”, **Management Decision**, Cilt 45, Sayı 4, ss.789-801.
- SELEIM, AHMED, ASHOUR, A. ve BONTIS, N. (2004). “Intellectual Capital In Egyptian Software Firms”, **The Learning Organization**, Cilt 11, Sayı 4-5, ss.332-346.
- SELZNICK, P. (1997). **Leadership In Administration: A sociological Interpretation**, California, University of California Press.
- SENGE, P. M. (1991). “The Fifth Discipline, The Art and Practice of The Learning Organization”, **Performance + Instruction**, Cilt 30, Sayı 5, ss.37-57.
- SENGUPTA, J. (2014). **Theory of Innovation: A New Paradigm of Growth**, Germany, Springer International Publishing.
- SERPER, Ö. (2014). **Uygulamalı İstatistik**, 7. Baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi.
- SEVİÇİN, A. (2006). “Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı 15, ss.109-124.
- SEVİMLİ ÖRGÜN, G. ve KALAY, F. (2018). “Entelektüel Sermaye: Teorik Bir İnceleme”, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 6, ss.94-104.
- SEZEN, B., YILMAZ, C. ve GEZGIN, G. (2002). “Lojistik İşlevinin Pazarlama ve Üretim Birimleri Arasındaki Bağlayıcı Rolü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 17, Sayı 2, ss.133-146.
- SHACHAK, A., OPHIR, R. ve RUBINZ, E. (2005). “Applying Instructional Design Theories to Bioinformatics Education in Microarray Analysis and Primer Design Workshops”, **Cell Biology Education**, Sayı 4, ss.199-206.

- SHARABATI, A. A. A., JAWAD, S. N. ve BONTIS, N. (2010). “Intellectual Capital and Business Performance in the Pharmaceutical Sector of Jordan”, **Management Decision**, Cilt 48, Sayı 1, ss.105-131.
- SHARMA, PIYUSH, DAVCIK, N. S. ve PILLAI, K. G. (2016). “Product Innovation As A Mediator in The Impact of R&D Expenditure and Brand Equity On Marketing Performance”, **Journal of Business Research**, Cilt 69, Sayı 12, ss.5662-5669.
- SHARMA, PRAMODITA ve CHRISMAN, J.J. (1999). “toward A Reconciliation of The Definitional Issues In The Field of Corporate Entrepreneurship”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Cilt 23, Sayı 3, ss.11-28.
- SIGUAW, J.A. ve DIAMANTOPOULOS, A. (1995). “Measuring Market Orientation: Some Evidence On Narver and Slater’s Three-Component Scale”, **Journal of Strategic Marketing**, Cilt 3, Sayı 2, ss.77-88.
- SINKOVICS, R.R. ve ROATH, A.S. (2004). “Strategic Orientation, Capabilities, and Performance in Manufacturer 3PL Relationships”, **Journal of Business Logistics**, Cilt 25, Sayı 2, ss.43-64.
- SINKULA, J.M., BAKER, W.E. ve NOORDEWIER, T. (1997). “A Framework For Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior”, **Journal of The Academy of Marketing Science**, Cilt 25, Sayı 4, 305-318.
- SİPAHİ, B., YURTKORU, E. S. ÇİNKO, M. (2008). **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**, 3. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- SLATER, S. F. ve NARVER, J. C. (1994). “Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance”, **Business Horizons**, Cilt 37, Sayı 2, ss.22-28.
- SLATER, S.F. ve NARVER, J.C. (1995). “Market Orientation and The Learning Organization”, **Journal of Marketing**, Cilt 59, Sayı 3, ss.63-67.
- SLATER, S.F. ve NARVER, J.C. (1998). “Customer-Led and Market-Oriented: Let’s Not Confuse The Two”, **Strategic Management Journal**, Cilt 19, Sayı 10, ss.1001-1006.

- SLATER, S.F. ve NARVER, J.C. (2000). “The Positive Effect of A Market Orientation on Business Balanced Replication”, **Journal of Business Research**, Cilt 48, Sayı 98, ss.69-73.
- SLATER, S.F., HULT, G.T.M. ve OLSON, E.M. (2007). “On The Importance of Matching Strategic Behavior and Target Market Selection to Business Strategy in High-Tech Markets”, **Journal of The Academy of Marketing Science**, Cilt 35, Sayı 1, ss.5-17.
- SMITH, A. (1776). **An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations**, 5th Edition (1904), London, Methuen & Co.
- SNOW, C.C. ve HREBINIAK, L.G. (1980). “Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt 25, Sayı n, ss.317-336.
- SNYDER, W.M. ve CUMMINGS, T.G. (1998). “Organization Learning Disorders: Conceptual Model and Intervention Hypotheses”, **Human Relations**, Cilt 51, Sayı 7, ss.873-895.
- SONG, W., MA, X. VE YU, H. (2019). “Entrepreneurial Orientation, Interaction Orientation, and Innovation Performance: A Model of Moderated Mediation”, **SAGE Open**, , Cilt 9, Sayı 4, ss.1-13.
- SORENSEN, H. E. (2009). “Why Competitors Matter For Market Orientation”, **European Journal of Marketing**, Cilt 43, Sayı 5-6, ss.735-761.
- SOYER, A.ve ERKUT, H. (2008). “Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması”, **İstanbul Teknik Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:4, ss.36-47.
- SÖNMEZ, R. ve KASIMOĞLU, M. (2014). “Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Kaynağı: Endüstri Temelli Teori ve Kaynak Temelli Teori Çerçevesinde”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi**, Sayı 25, ss.63-90.
- SPANOS, Y. E. ve LIOUKAS, S. (2001). “An Examination Into The Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter’s Competitive Strategy Framework and The Resource-Based Perspective”, **Strategic Management Journal**, Cilt 22, Sayı 10, ss.907-934.

- SRIVASTAVA, R. K., SHERVANI, T. A. ve FAHEY, L. (1998). “Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework For Analysis”, **Journal of Marketing**, Cilt 62, Sayı 1, ss.2-18.
- STEWART, T. A. (1997). **Intellectual Capital: The New Wealth of Organization**, New York, Double Day.
- STEWART, T.A. KIRSCH, S.L. (1991). “Intellectual Capital: Brain Power”, **Fortune**, Cilt 11, Sayı 123, ss. 44-60.
- SUBRAMANIAM, M. ve YOUNDT, M. A. (2005). “The Influence of Intellectual Capital On The Types of Innovative Capabilities”, **Academy of Management Journal**, Cilt 48, Sayı 3, ss.450-463.
- SUBRAMANIAN, A. ve NILAKANTA, S. (1996). “Organizational Innovativeness: Exploring The Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance”, **Omega**, Cilt 24, Sayı 6, 631-647.
- SULANJAKU, M. (2014). “The Contribution of Skandia Navigator In Intangibles Measurements: An Albanian Case Approach”, **International Journal of Economics, Commerce and Management**, Cilt 1, Sayı 11, ss.1-10.
- SULLIVAN, P. H. (1999). “Profiting From Intellectual Capital”, **Journal of Knowledge Management**, Cilt 3, Sayı 2, ss.132-143.
- SUMERLI SARIGÜL, S. (2020). “Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi, Finansal Tablolara Yansımaları ve Raporlanmasına Yönelik Bir Araştırma”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, Cilt3, Sayı 2, ss.427-443.
- SVEIBY, K. (2001). “A Knowledge-Based Theory of The Firm to Guide in Strategy”, **Journal of Intellectual Capital**, Cilt 2, Sayı 4, ss.344–358.
- SVEIBY, K. E. (1997). “The Intangible Assets Monitor”, **Journal of Human Resource Costing & Accounting**, Cilt 2, 1, ss.73-97.
- ŞAHİN, A. ve AYTEKİN, M. (2018). “Pazar Odaklılığın İşletme Performansına Etkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerinde Bir Araştırma”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Sayı 22, ss.17-38.

- ŞENCAN, H. ve FİDAN, Y. (2020). “Likert Verilerinin Kullanıldığı Keşfedici Faktör Analizlerinde Normallik Varsayımı ve Faktör Çıkarma Üzerindeki Etkisinin SPSS, Faktör ve Prelis Yazılımlarıyla Sınanması”, **Business & Management Studies: An International Journal**, Cilt 8, Sayı 1, ss.640- 687.
- ŞENER, U. (2015). “Türkiye’de Binek Otomobili Endüstrisinin Talebine Kantitatif Bir Yaklaşım”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞENGÜN, H. (2016). “Sağlık Hizmetleri Sunumunda Inovasyon”, **Haseki Tıp Bulteni**, Cilt 54, Sayı 4, ss.194-198.
- ŞİMŞEK, H. (2019). “Pazar Yönlülük ve İnovasyonun Performans Üzerindeki Etkisi: Antalya’da Bir Araştırma”, **Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, Cilt 3, Sayı 6, ss.107-128.
- T. C. Resmi Gazete (2011). Tıbbi Cihaz Yönetmeliği (27957), 07.06.2011.
- TABACHNICK, B. G. ve FIDELL, L. S. (2007). **Using Multivariate Statistics**, New York, Pearson Publication 5th Edition.
- TABACHNICK, B. G. ve FIDELL, L. S. (2012). **Using Multivariate Statistics**, 6th Edition, New York, Harper and Row.
- TALEBI, K., REZAZADEH, A. ve NAJMABADI, A. D. (2015). “SME Alliance Performance: The Impacts of Alliance Entrepreneurship, Entrepreneurial Orientation, and Intellectual Capital”, **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, Cilt 24, Sayı 2, ss.187-207.
- TAN, F. Z. (2015). “Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı ve Kavramsal Ayırım”, **Business & Management Studies: An International Journal**, Cilt 2, Sayı 2, ss.188-217.
- TANG, G., CHEN, Y. VE JIN, J. (2015). “Entrepreneurial Orientation and Innovation Performance: Roles of Strategic HRM and Technical Turbulence”, **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Cilt 53, Sayı 2, ss.163-184.
- TAŞKIN, E. ve KAHRAMAN, H. (2016). “KOBİ’lerdeki İnovasyonu Arttırmada Pazar Yönlülük, Girişimci Yönlülük ve İşletmeler Arası İş Birliğinin

Bütünsel Etkisi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Afro-Avrasya Özel Sayısı-Aralık**, ss.535-555.

TATAR, T. (2018). **Matem, Sömürgeciliğin Sosyolojisi**, Ankara, Phoenix Yayınevi.

TAYLES, M., PIKE, R. H. ve SOFIAN, S. (2007). “Intellectual Capital, Management Accounting Practices and Corporate Performance: Perceptions of Managers”, **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, Cilt 20, Sayı 4, ss.522-548”.

TEECE, D.J. (1986). “Profiting From Technological Innovation: Implications For Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy”, **Research Policy**, Cilt 15, Sayı 6, ss.285-305.

TEECE, D.J. (2009). **Dynamic Capabilities and Strategic Management**, New York, Oxford Press.

TEIXEIRA, A. (2002). “On The Link Between Human Capital and Firm Performance - A Theoretical and Empirical Survey”, **Survival, FEP Working Paper no. 121**, ss.1-38.

TEKİN, M., HASAN K. GÜLEŞ, H. K. ve BURGE, T. (2000). **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi / Bilişim Teknolojileri**, Konya, Damla ofset.

TEMEL EĞİNLİ, A. ve BİTİRİM, S. (2013) “Kişisel Bir Yetkinlik Olan Alçakgönüllülüğün Kurumsal Bir Yetkinliğe Dönüşmesi: Alçakgönüllü Organizasyonlar”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 2, sayı 2, ss.15-48.

THIPTANAMANEE, P. ve USSAHAWANITCHAKIT, P. (2016). “Learning Orientation, Emotional Intelligence and Job Success: An Empirical Research of Automobile Industry In Thailand”, **The Business and Management Review**, Cilt 7, Sayı 5, ss.212-219.

TING, I. W. K., AZIZAN, N. A. B. ve KWEH, Q. L. (2015). “Upper Echelon Theory Revisited: The Relationship Between CEO Personal Characteristics and Financial Leverage Decision”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Sayı 195, ss.686-694.

TINGUELY, X. (2013). **The New Geography of Innovation: Clusters, Competitiveness and Theory**, London, Palgrave Macmillan.

- TOVSTIGA, G. ve TULUGUROVA, E. (2007). “Intellectual Capital Practices and Performance In Russian Enterprises”, **Journal of Intellectual Capital**, Cilt 8, Sayı 4, ss.695-707.
- TOP, S., ÖGE, E., DİLEK, S. ve ATAN, Ö. (2012). “Measuring Perceptual Reflections of Employees for Their Executives Intellectual Traits That Effecting Quality of Work Life of Employees and Organizational Change”, BANERJEE, S. ve ERÇETİN, S.S. (Ed.), **Chaos, Complexity and Leadership**, London, Springer.
- TÖRE, E. (2019). “Entelektüel Sermayenin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Bilgi Paylaşımının Aracı Rolünün İncelenmesi”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Sayı 34, ss.275-299.
- TUAN, N., NHAN, N.GIANG, P. ve NGOC, N. (2016). “The Effects of Innovation on Firm Performance of Supporting Industries in Hanoi – Vietnam”, **Journal of Industrial Engineering and Management**, Cilt 9, Sayı 2, ss.413-431.
- TUFAN, C. ve UĞURLU, Ö. Y. (2019). “Otantik Liderlik ve Örgütsel Sapma Davranışı Arasındaki İlişkide Örgütsel Öğrenme Kültürünün Aracılık Etkisi: Türkiye İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, **Business & Management Studies: An International Journal**, Cilt 7, Sayı 1, ss.467-495.
- TÜFEKCI, Ö. K. ve TÜFEKCI, N. (2014). “Pazarlama Yeniliği İle Pazarlama Performansı İlişkisini Açıklamaya Yönelik Bir Vaka Çalışması: Süleyman Demirel Üniversitesi Olimpik Yüzme Havuzu Örneği ve Bir Model Önerisi”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1, ss.162-182.
- UDRIYAH, . J. ve FERDOUS AZAM, S. M. (2019). “The Effects of Market Orientation and Innovation On Competitive Advantage and Business Performance of Textile SMEs”, **Management Science Letters**, Cilt 9, Sayı 9, ss.1419-1428.
- ULRICH, D., JICK, T. ve GLINOW, M. A. VON. (1993). “High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability”, **Organizational Dynamics**, Cilt 22, Sayı 2, ss.52-66.

- UTTERBACK, J. M. ve ABERNATHY, W. J. (1975). “A Dynamic Model of Process and Product Innovation”, **Omega**, Cilt 3, Sayı 6, ss.639-656.
- UZKURT, C. (2008). “Sürdürülebilir Yenilik için Pazarlamanın Rolü ve Önemi: Pazarlama Yeniliği”, **13. Ulusal Pazarlama Kongresi, Bildiriler Kitabı**, 31-40, Nevşehir, 25-29 Ekim 2008.
- VANDERSTOEP, S.W. ve JOHNSTON, D.D. (2009). **Research Methods for Everyday Life: Blending Qualitative and Quantitative Approaches**, San Francisco, Jossey-Bass Publishing.
- VATAN, A. (2014). “Çevresel İnovasyon ve Konaklama İşletmelerindeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma İstanbul Örneği”, **The Journal of Academic Social Sciences**, Cilt 8, Sayı 8, ss.511-511.
- VENKATRAMAN, N. (1989). “Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement”, **Management Science**, Cilt 35, Sayı 8, ss.942-962.
- VERDIN, P. J. ve WILLIAMSON, P. J. (1994). “Core Competencies, Competitive Advantage and Market Analysis: Forging The Links”, (içinde), HAMEL, G: ve Aimé HEENE, A. (Ed.), **Competence Based Competition**, US, Wiley Publishing, ss.77-110.
- VERHEES, F.J.H.M. ve MEULENBERG, M.T.G. (2004). “Market Orientation , Innovativeness , **Product Innovation , and Performance in Small Firms** , Cilt 42, Sayı 2, ss.134–154.
- VERHOEF, P.C. ve LEEFLANG P.S.H. (2009). “Understanding the Marketing Department’s Influence within the Firm”, **Journal of Marketing**, Cilt 73, Sayı 2, ss.14-37.
- VON FEIGENBLATT, V. ve KERİM, G.N. 82019). “The use of innovative technologies in the course of teaching the economy in the higher school”, **Journal of Asia Pacific Studies**, Cilt 5, Sayı 2, ss.285-303.
- VON KROGH, G., NONAKA, I. ve RECHSTEINER, L. (2012). “Leadership In Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework”, **Journal of Management Studies**, Cilt 49, Sayı 1, ss.240-277.

- VORHIES, D.W., HARKER, M. ve RAO, C.P. (1999). "The Capabilities and Performance Advantages of Market-driven Firms", **European Journal of Marketing**, Cilt 33, Sayı 11-12, ss.1171-1202.
- WAHYUNI, N.M. ve GIANTARI, M.A. (2019). "Effect of Learning Orientation On Innovation: A Mediating Role of Knowledge Competence", **Asian Journal of Business Management**, Cilt 6, Sayı 2, ss.92-98.
- WALES, W., GUPTA, V.K., MARINO, L. ve SHIROKOVA, G. (2019). "Entrepreneurial Orientation: International, Global and Cross-Cultural Research", **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, Cilt 37, Sayı 2, ss.95-104.
- WALL, A., KIRK, R. ve MARTIN, G. (2004). **Intellectual Capital Measuring the Immeasurable?**, Burlington, CIMA Publishing,
- WALSH, S. ve LINTON, J. D. (2002). "The Measurement of Technical Competencies", **Journal of High Technology Management Research**, Cilt 13, Sayı 1, ss.63-86.
- WANG, C. L. (2008). "Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance", **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Cilt 32, Sayı 4, ss.635-657.
- WANG, C.L. ve AHMED, P.K. (2004). "The Development and Validation of The Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis", **European Journal of Innovation Management**, Cilt 7, Sayı 4, ss.1-14.
- WANG, H.K. ve YEN, Y.F. (2012). "An Empirical Exploration of Corporate Entrepreneurial Orientation and Performance In Taiwanese SMEs: A Perspective of Multidimensional Construct", **Total Quality Management and Business Excellence**, Cilt 23, Sayı 9-10, ss.1035-1044.
- WANG, W.Y. ve CHANG, C. (2005). "Intellectual Capital and Performance In Causal Models. Evidence From The Information Technology Industry In Taiwan", **Journal of Intellectual Capital**, Cilt 6, Sayı 2, ss.222-236.
- WANG, Z. ve WANG, N. (2012). "Knowledge sharing, innovation and firm performance", **Expert Systems with Applications**, Sayı 39, ss.8899-8908.

- WEBB, D., WEBSTER, C. ve KREPAPA, A. (2000). “An Exploration of The Meaning and Outcomes of A Customer-Defined Market Orientation”, **Journal of Business Research**, Cilt 48, Sayı 2, ss.101-112.
- WERNERFELT, B. (1984). “A Resource-based View of The Firm”, **Strategic Management Journal**, Cilt 5, Sayı 2, ss.171-180.
- WIERSEMA, M.F. ve BANTEL, K.A. (1992). “top Management Team Demography and Corporate Strategic Change”, **Academy of Management Journal**, Cilt 35, Sayı 1, ss.91-121.
- WIIG, K.M. (1997). “Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?”, **Expert Systems With Applications**, Cilt 3, Sayı 1, ss.1-14.
- WIKLUND, J. VE SHEPHERD, D. (2005). “Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach”, **Journal of Business Venturing**, Cilt 20, Sayı 1, ss.71-91.
- WOOD, V. R., BHUIAN, S. ve KIECKER, P. (2000). “Market Orientation and Organizational Performance in Not-For-Profit Hospitals”, **Journal of Business Research**, Cilt 48, Sayı 3, ss.213-226.
- WU, W., CHANG, M. ve CHEN, C. (2008). “Promoting Innovation Through The Accumulation of Intellectual Capital , Social Capital , and Entrepreneurial Orientation”, **R and D Management**, Cilt 38, Sayı 3 ss.265-277.
- WU, S. ve LING LIN, C. (2011). “The Influence of Innovation Strategy and Organizational Innovation on Innovation Quality And Performance”, **The International Journal of Organizational Innovation**, Cilt 3, Sayı 4, ss. 45-81.
- YAJID, M.S.A., KHATIBI, A., AZAM, S.M.F. ve RANASINGHE, H.K.G.S. (2018). “A Systematic Literature Analysis On Entrepreneurial Orientation and Business Performance”, **Pressacademia**, Cilt 7, Sayı 3, ss.269-287.
- YANG, S. ve KANG, H. H. (2008). “Is Synergy Always Good? Clarifying The Effect of Innovation Capital and Customer Capital On Firm Performance In Two Contexts”, **Technovation**, Cilt 28, Sayı 10, ss.667-678.

- YAŞLIOĞLU, M. M. (2017). “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik : Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, **Istanbul University Journal of The School of Business**, Sayı 46, ss.74-85.
- YAVUZ, Ç. (2010). “İşletmelerde Inovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma”, **ÇOMÜ Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, ss.143-173.
- YEGENOGLU, S. (2011). “An Analysis About Their History: Turkish Pharmaceutical Company Websites”, **Hacettepe University Journal of The Faculty of Pharmacy**, Sayı 31, ss.1-14
- YENER, S. ve SALUR, S. (2017). “Girişimciliğin Belirleyeni Olarak Girişimsel Özyeterlilik”, **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2, ss.65-66.
- YILDIZ, A. (2018). “Endüstri 4.0 ve Akıllı Fabrikalar”, **Sakarya University Journal of Science**, Cilt 22, Sayı 2, ss.546-556.
- YILDIZ, T. (2018). “Tıbbi Cihazlarda Sağlık Teknolojilerinin Değerlendirilmesi”, **Sosyal Güvenlik Uzmanları Derneği Sosyal Güvence Dergisi**, Cilt 7, Sayı 13, ss.116-146.
- YILMAZ, C., ALPKAN, L. ve BULUT, Ç. (2009). “Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt 9, Sayı 2, ss.513-513.
- YILMAZ, F. ve KUMKALE, İ. (2019). “İşletmelerin faaliyet Alanı Sınırlarına Göre Entelektüel Sermaye ve Firma Performansının Değerlendirilmesi”, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 21 Ek Sayı, ss.199-214.
- YILMAZ, K. ve KARAKAYA, A. (2019). “İşletmelerin Stratejik Yönelimleri ve Etkin İş Sürekliliği Yönetimi Arasındaki İlişkiler: İstanbul Sanayi Odası (İSO) 2015 Birinci 500 Sanayi Kuruluşu Üzerinde Yapılan Araştırma”, **İnsanve toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Cilt 8, Sayı 4, ss.3230- 3251.
- YOUNDT, M. A., SUBRAMANIAM, M. ve SNELL, S. A. (2004). “Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns”, **Journal of Management Studies**, Cilt 41, Sayı 2, ss335-361.

- YUAN, Y., FENG, B., LAI, F. ve COLLINS, B. J. (2018). "The Role of Trust, Commitment, and Learning Orientation On Logistic Service Effectiveness", **Journal of Business Research**, Sayı 93, ss.37-50.
- ZAHRA, S. A. (1993). "A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior: A Critique and Extension", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Cilt 17, Sayı 4, ss.5-21.
- ZAHRA, S. A. (2018). "Entrepreneurial Risk Taking In Family Firms: The Wellspring of The Regenerative Capability", **Family Business Review**, Cilt 31, Sayı 2, ss.216-226.
- ZAHRA, S. A. ve DAS, S. R. (1993). "Building Competitive Advantage On Manufacturing Resources", **Long Range Planning**, Cilt 26, Sayı 2, ss.90-100.
- ZAHRA, S. A., JENNINGS, D. F. ve KURATKO, D. F. (1999). "The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of The Field", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Cilt 24, Sayı 2, ss.45-65.
- ZAMBON, S. ve GUENTHER, T.W. (2011). "Special Issue: Measuring and Managing Intangibles For Accounting Use", **Journal of Management Control**, Sayı 22, ss.237-239.
- ZENGER, T.R. ve LAWRENCE, B.S. (1989). "Organizational Demography: The Differential Effects of Age and Tenure Distributions on Technical Communication", **Academy of Management Journal**, Cilt 32, Sayı 2, ss.353-376.
- ZERENLER, M., HASILOGLU, S. B. ve SEZGIN, M. (2008). "Intellectual Capital and Innovation Performance: Empirical Evidence In The Turkish Automotive Supplier", **Journal of Technology Management & Innovation**, Cilt 3, Sayı 4, ss.31-40.
- ZHAO, Y., LI, Y., LEE, S. H. ve CHEN, L.B. (2011). "Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning, and Performance: Evidence From China", **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Cilt 35, Sayı 2, ss.293-317.

- ZHOU, A.Z. ve FINK, D. (2003). “The Intellectual Capital Web:A Systematic Linking of Intellectual Capital and Knowledge Management”, **Journal of Intellectual Capital**, Cilt 4, Sayı 1, ss.34-48.
- ZHOU, K.Z., BROWN, J.R., DEV, C.S. ve AGARWAL, S. (2007). “The Effects of Customer and Competitor Orientations On Performance In Global Markets: A Contingency Analysis”, **Journal of International Business Studies**, 38(2) 303-319
- ZHOU, K. Z., GAO, G. Y., YANG, Z. ve ZHOU, N. (2005). “Developing Strategic Orientation In China: Antecedents and Consequences of Market and Innovation Orientations”, **Journal of Business Research**, Cilt 58, Sayı 8, ss.1049-1058.
- ZHOU, K. Z., YIM, C. K. ve TSE, D. K. (2005). “The Effects of Strategic Orientations On Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations”, **Journal of Marketing**, Cilt 69, Sayı 2, 42-60.
- ZIGAN, K. (2012). “A Contingency Approach to The Strategic Management of Intangible Resources”, **Journal of General Management**, Cilt 38, Sayı 2, ss.79-99.

VIII. EKLER

A. EK-1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

ENTELEKTÜEL SERMAYE VE STRATEJİK YÖNELİMLERİN YENİLİKÇİLİK VE İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA

Sayın Yönetici,

İlgilerinize sunulan bu anket formu, entelektüel sermaye ve stratejik yönelimlerin yenilikçilik üzerine olan etkilerini ve yenilikçiliğin işletme performansı üzerine olan etkisini ölçmek amacıyla yürütülen doktora tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Anket formunda yer alan sorulara içtenlikle vereceğiniz yanıtlar, entelektüel sermaye ve stratejik yönelimlerin yenilikçilik üzerine olan etkilerini ve yenilikçiliğin işletme performansı üzerine olan etkisini ortaya koymada bütüncül bir modelin ortaya çıkarılması açısından önem arz etmektedir. Katılımcıların bilgileri hiçbir şekilde başka bir çalışmada kullanılmayacak ve başka bir kurum ile paylaşılmayacaktır. Göstereceğiniz ilgi ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz.

Güngör Karaca
İstanbul Aydın Üniversitesi
Üniversitesi, İİBF
Doktora Programı Öğrencisi

Prof. Dr. Akın Marşap
İstanbul Aydın

1. Bölüm Demografik Bilgiler (1-13)

A. Lütfen aşağıdaki soruları boşlukları doldurarak ve size uygun bölüme X işareti koyarak cevaplayınız.

1. Çalıştığınız Kurumdaki Unvanınız: (...) İşletme sahibi (...) Yönetici (...) Diğer
.....
2. Cinsiyetiniz: Kadın (...) Erkek (...)
3. Yaşınız: (...)
4. Eğitim Durumunuz: (...) Lise (..) Önlisans (...) Lisans (...) Lisansüstü (...)
Doktora Diğer (... ..)
5. Çalıştığınız Kurumda Çalışma Süreniz: (...)

B. Bu bölümde firmanızla ilgili genel sorular yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki sorular boşlukları doldurarak ve size uygun bölüme **X** işareti koyarak cevaplayınız.

6. Firmanızın Mülkiyet Yapısı: (...) Türk Yatırımcı (...) Yabancı-Türk Ortaklığı
(...) Yabancı Yatırımcı

7. Firmanızın Hukuki Statüsü: (..) Anonim Şirket (..) Limited Şirket (..) Kolektif Şirket (..) Komandit Şirket (..) Şahıs İşletmesi
() Diğer

8. Firmanızın Hukuki Statüsü:

Aile üyelerini istihdam eden (...) Sadece aile üyelerinin ortaklığı (...) Birden fazla ailenin ortaklığı Aile üyesi çalıştırmayan işletme (...) Diğer (...)

9. Son Üç Yıl İçerisinde Firmanızın En Çok Satış Yaptığı Pazarı İşaretleyiniz.

Firmanızın son üç yıllık ortalamasını düşünerek aşağıdaki soruları cevaplayınız.

10.	Firmanızdaki toplam çalışan sayısı:	
11.	Firmanızda AR-GE departmanı mevcutsa, bu departmanda çalışan sayısı:	
12.	Firmanızın son üç yıl içerisinde almış olduğu patent sayısı:	
13.	Firmanızın son üç yıl içerisinde almış olduğu kalite belgeleri sayısı:	

2. Bölüm Entelektüel Sermaye (14-30)

Aşağıdaki sorularda her satırda belirtilen özelliklerin firmanızın durumunu ne ölçüde yansıttığını değerlendirerek 5’li ölçek üzerinden en uygununu seçip cevaplayınız. Lütfen **her satıra tek bir cevap** veriniz ve **her satırı** cevaplayınız.

5=Kesinlikle Katılıyorum 4= Katılıyorum 3=Kararsızım 2=Katılmıyorum 1=Kesinlikle Katılmıyorum					
İnsan Sermayesi					
1	Çalışanlarımız işbirliğine dayalı sorun çözmede başarılıdır.	5	4	3	2 1
1	İşletmemizde iyi bir işbirliği mevcuttur.	5	4	3	2 1
1	Çalışanlarımız konularında oldukça vasıflıdırlar.	5	4	3	2 1
1	Çalışanlarımız genellikle sektörün en iyileri olarak kabul edilirler.	5	4	3	2 1
1	Çalışanlarımızın uzmanlıklarında büyük eksiklikler vardır. (R)	5	4	3	2 1
1	Çalışanlarımız zeki ve yaratıcıdır.	5	4	3	2 1
2	Çalışanlarımız iyi performans göstermek için gerçekten ellerinden gelenin en iyisini yaparlar.	5	4	3	2 1
İlişkisel Sermaye					
2	İşletme dışı işbirliği yaptığımız ortaklarımızdan (müşteriler, tedarikçiler, taşeronlar, vb.) birçok önemli bilgi elde ederiz.	5	4	3	2 1
2	Yeni çözümler üretebilmek için işletme dışında (müşterilerle, tedarikçilerle, vb.) yaygın işbirliğine gideriz.	5	4	3	2 1

2	Faaliyetlerimizi müşterilerden aldığımız geribildirimler yönlendirir.	5	4	3	2	1
2	Müşteri ihtiyaçları ile ilgili farkındalığımız yüksektir.	5	4	3	2	1
2	İşletmemizin hizmetleri müşterilerimize artı değer yaratır.	5	4	3	2	1
2	Müşterilerimizle ilişkilerimiz genellikle uzun dönemlidir.	5	4	3	2	1
Yapısal Sermaye						
2	Farklı birim ve departmanlar (ArGe, pazarlama, üretim vb.) arasında iyi bir anlayış vardır.	5	4	3	2	1
2	İşletmemizin belge ve veri tabanlarında birçok yararlı bilgi mevcuttur.	5	4	3	2	1
2	İşletmemizde daha önce üretilmiş çözüm ve belgelere kolaylıkla erişilebilir.	5	4	3	2	1
3	İşletmemiz etkili ve işlevsel bilgi sistemlerine sahiptir (kurum içi bilgisayar ağı vb.).	5	4	3	2	1

3. Bölüm Stratejik Yönelimler (31-72)

Aşağıdaki sorularda her satırda belirtilen özelliklerin firmanızın durumunu ne ölçüde yansıttığını değerlendirerek 5'li ölçek üzerinden en uygununu seçip cevaplayınız. Lütfen **her satıra tek bir cevap** veriniz ve **her satırı** cevaplayınız.

5=Kesinlikle Katılıyorum 4= Katılıyorum 3=Kararsızım 2=Katılmıyorum 1=Kesinlikle Katılmıyorum						
Pazar Yönelimi						
Müşteri Yönelimi						
31	İşletmemizin temel hedefi müşteri memnuniyetidir	5	4	3	2	1
32	Rekabet stratejilerimizin temel hedefi müşteri ihtiyaçlarını anlamaktır.	5	4	3	2	1
33	Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye firma olarak kendimizi adanmış durumdayız.	5	4	3	2	1
34	Stratejilerimizi belirlerken müşteriler için daha değerli ürünler üretmeye odaklanırsınız.	5	4	3	2	1
35	Müşterilerimizin bizden ne kadar memnun olduklarını sürekli ve sistematik olarak ölçeriz.	5	4	3	2	1
36	Satış sonrası hizmetlerin kalitesine çok dikkat ederiz.	5	4	3	2	1
Rakip Yönelimi						
37	Rakiplerin stratejileri ile ilgili sürekli olarak bilgi toplarız.	5	4	3	2	1
38	Rakiplerin stratejileri ile ilgili çok nadir olarak bilgi toplarız. (R)					
39	Üst yönetim düzenli olarak rakiplerin güçlü yanlarını ve stratejilerini tartışır.	5	4	3	2	1
40	Hangi alanlarda rekabet avantajımız varsa o alanda rekabete gireriz.	5	4	3	2	1
41	Rakiplerin firmamızı tehdit eden hamlelerine karşı firmamız hızla cevap verir.	5	4	3	2	1
Departmanlar Arası Koordinasyon						
42	İşletmemizin tüm birimleri pazarla ilgili bilgilerini birbirlerine iletirler.	5	4	3	2	1
43	İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır.	5	4	3	2	1

44	Birimler arasında firmaya rekabet avantajı sağlayan güçlü bir koordinasyon vardır.	5	4	3	2	1
45	Müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler firma çapında paylaşılır.	5	4	3	2	1
46	Pazar ihtiyaçlarına hizmet için tüm birimlerin işlev ve faaliyetleri birbiri ile koordinelidir.	5	4	3	2	1
Girişimsel Yönelim						
Risk Alma Yönelimi						
47	İşletmemizde üst yönetimin, yüksek riskli (yüksek geri dönüş oranlarını yakalama şansı bulunan) projelere güçlü bir yatkınlığı vardır.	5	4	3	2	1
48	İşletmemizde üst yönetim, şirket hedeflerine ulaşmak için, faaliyet gösterdiğimiz çevreyle de ilişkili olarak, gözü pek ve uzun vadeli davranışların gerektiğine inanır.	5	4	3	2	1
49	Belirsizlik içeren durumlarda karar verilirken, olası yüksek getiriyi en üst düzeye çıkarmak amacıyla, cesur ve saldırgan bir tutum takınılır.	5	4	3	2	1
Yenilikçilik Yönelimi						
50	İşletmemizde ürün/hizmet bazındaki değişiklikler genellikle dramatik, büyük çaplı değişimler seklindedir.	5	4	3	2	1
51	Son 5 yıl içinde piyasaya sunulan çok sayıdaki yeni ürün ve hizmet dikkate alındığında işletmemizin çok fazla yeni ürün/hizmet sunduğu görülmektedir.	5	4	3	2	1
52	İşletmemizin yönetimi, AR-GE faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem vermeyi tercih eder.	5	4	3	2	1
Proaktiflik Yönelimi						
53	İşletmemiz çok sık olarak, yeni ürün/hizmetlerin, teknolojilerin ve idari/teknik yeniliklerin kullanılmasında öncü şirket rolünü üstlenir.	5	4	3	2	1
54	İşletmemiz genel olarak rakiplerin daha sonra takip edeceği, yeni ve öncü uygulamaları başlatır.	5	4	3	2	1
55	Yeni ürün ve fikirlerin kullanılmasında ve pazara sunulmasında büyük oranda rakiplerin önünde, öncü olma eğilimindedir.	5	4	3	2	1
Öğrenme Yönelimi						
Öğrenmeye Bağlılık						
56	Yöneticiler, işletmemizin öğrenme yeteneğinin rekabet avantajı olduğu konusunda temel olarak hem fikirdirler.	5	4	3	2	1
57	İşletmemizin temel değerleri arasında olan öğrenme, gelişmenin anahtarı olarak görülmektedir.	5	4	3	2	1
58	Çalışanların öğrenmesi bir masraf olarak değil, yatırım olarak görülmektedir.	5	4	3	2	1
59	Çalışanların öğrenmesi işletmemiz için bir masraftır. (R)					
60	İşletmemizde öğrenme örgütün devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.	5	4	3	2	1
Paylaşılan Vizyon						
61	İşletmemizde çalışanlar arasında amaç birliği vardır	5	4	3	2	1
62	Tüm düzeylerde, fonksiyonlarda ve bölümlerde işletmemizin vizyonu hakkında fikir birliği vardır.	5	4	3	2	1
63	Bütün çalışanlarımız işletme amaçlarına/hedeflerine bağlıdırlar.					

64	Çalışanlarımız kendilerini örgütün geleceğini belirlemede katılımcı olarak görmektedir.	5	4	3	2	1
Açık Fikirlilik						
65	İşletme olarak kendi kararlarımızı ve faaliyetlerimizi sürekli sorgularız.	5	4	3	2	1
66	İşletmemizde çalışanlar, piyasayı ve piyasa şartlarını sürekli sorgular.	5	4	3	2	1
67	İşletme olarak müşteriler ve pazar ile ilgili bilgileri sürekli olarak sorgularız.	5	4	3	2	1
Teknoloji Yönelimi						
68	Yeni ürün geliştirirken teferruatlı ve karmaşık (s sofistike) teknolojileri kullanıyoruz.	5	4	3	2	1
69	Yeni ürünlerimiz her zaman en gelişmiş teknolojiyi kullanır.	5	4	3	2	1
70	Yeni ürünlerimiz işletmemizde mevcut teknolojiyi kullanır. (R)					
71	Bizim işletmemizde araştırma sonuçlarına dayalı teknolojik yenilikler kolaylıkla kabul görür.	5	4	3	2	1
72	Program/Proje Yönetimimizde teknolojik yenilikler kolaylıkla kabul görür.	5	4	3	2	1

4. Bölüm Yenilikçilik (73-94)

Aşağıdaki sorularda her satırda belirtilen özelliklerin firmanızın durumunu ne ölçüde yansıttığını değerlendirerek 5'li ölçek üzerinden en uygununu seçip cevaplayınız. Lütfen **her satıra tek bir cevap** veriniz ve **her satırı** cevaplayınız.

5=Kesinlikle Katılıyorum 4= Katılıyorum 3=Kararsızım 2=Katılmıyorum 1=Kesinlikle Katılmıyorum						
Ürün Yenilikçiliği						
73	İşletmemiz pazara yeni ürünler sürer.	5	4	3	2	1
74	İşletmemiz ürün çeşitlerinin sayısını artırır.	5	4	3	2	1
75	İşletmemiz patent/endüstriyel tasarım/faydalı model almak için yeni ürün geliştirme faaliyetleri yapar.	5	4	3	2	1
76	Yeni ürün geliştirme faaliyetleri sonucunda işletmemiz yeni pazarlar geliştirir.	5	4	3	2	1
77	İşletmemiz pazar talepleri doğrultusunda müşteriye özel ürünler geliştirir ve üretir.	5	4	3	2	1
Süreç Yenilikçiliği						
78	İşletmemiz dışarıdan yeni süreç teknolojisi satın alır.	5	4	3	2	1
79	İşletmemiz süreç teknolojisi patentleri alır.	5	4	3	2	1
80	İşletmemiz ileri CAD/CAM (Bilgisayar destekli tasarım ve üretim) donanımları kullanır.	5	4	3	2	1
81	Üretimin kalitesi imalat operasyonları sırasında sağlanır.	5	4	3	2	1
82	İmalat işlemlerimizde kullandığımız makine ve teçhizatlar kalite sınıflandırmasını otomatik olarak yapar.	5	4	3	2	1
83	İmalat operasyonlarında kullanılan makine ve teçhizatlar farklı ürünlerin imalatına olanak verir.	5	4	3	2	1
Organizasyonel Yenilikçilik						
84	İşletmemiz çalışanları için yenilikçi ödüllendirme sistemleri kullanır.	5	4	3	2	1

85	İşletmemiz yenilikçi iş tasarımları kullanır.	5	4	3	2	1
86	İşletmemiz yeni ürün geliştirmeyi hedefleyen yenilikçi yönetim teknikleri kullanır.	5	4	3	2	1
87	İşletmemiz operasyonel verimlilik elde etmek için yeniden yapılanma faaliyetleri yürütür.	5	4	3	2	1
88	İşletmemiz iş süreçlerinin yeniden tasarlanması faaliyetlerini yürütür.	5	4	3	2	1
Pazarlama Yenilikçiliği						
89	İşletmemiz pazarda yenilikçi fiyatlandırma yöntemleri yürütür.	5	4	3	2	1
90	İşletmemiz pazarda yenilikçi dağıtım yöntemleri yürütür.	5	4	3	2	1
91	İşletmemiz pazarda mevcut dağıtım yöntemleri kullanır. (R)					
92	İşletmemiz pazarlarda yenilikçi tanıtım yöntemleri kullanır.	5	4	3	2	1
93	İşletmemiz potansiyel talep pazarlarını sürekli genişletir.	5	4	3	2	1
94	İşletmemiz pazarlarda ileri müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemleri kullanır.	5	4	3	2	1

5. Bölüm İşletme Performansı (95-112)

Firmanızın aşağıdaki kriterler açısından **son üç yıl** içindeki performansını **sektör ortalamaları ve en yakın rakiplerinizi göz önüne alarak** işaretleyiniz. Lütfen **her satıra tek bir cevap** veriniz ve **her satırı** cevaplayınız.

İşletmenizin finansal performansını rakiplerinize karşılaştırarak işaretleyiniz.		Yüks ek		Ort a		Düşü k
95.	Toplam varlık (aktif) kârlılığı.	5	4	3	2	1
96.	Ciro kârlılığı (Kâr/Toplam satışlar).	5	4	3	2	1
97.	Öz sermaye/yatırım kârlılığı(Kâr/ özsermaye).	5	4	3	2	1
98.	Satışların artışı	5	4	3	2	1
99.	Pazar payı artışı	5	4	3	2	1
İşletmenizin pazarlama performansını rakiplerinize karşılaştırarak işaretleyiniz.		Yüks ek		Ort a		Düşü k
100	Müşteriler bizim ürünümüz için olumlu düşünür.	5	4	3	2	1
101	Verimli reklam kampanyalarımız olmaktadır.	5	4	3	2	1
102	Rakiplerle ürün farklılıklarımızı karşılaştırırız.	5	4	3	2	1
103	Hedef pazarları belirleyip en cazip olanları seçebiliriz.	5	4	3	2	1
104	Rakiplerden daha düşük fiyatlar verebilmekteyiz.	5	4	3	2	1
105	Yeni müşteri belirleme konularına önem veririz.	5	4	3	2	1
106	Müşteri ile daha iyi iletişim kurmak için çalışırız.	5	4	3	2	1
İşletmenizin imalat performansını rakiplerinize karşılaştırarak işaretleyiniz.		Yüks ek		Ort a		Düşü k
107	Çeşitli boyut ve renklerde ürünler üretebilmekteyiz.	5	4	3	2	1
108	Belirli standartlara uygun üretim yapabilmekteyiz.	5	4	3	2	1
109	Üretim maliyetlerini düşürebilmekteyiz.	5	4	3	2	1
110	Talebe göre üretim hızını değiştirebilmekteyiz.	5	4	3	2	1
111	Üründe kusur olduğunda süratle müdahale edebiliriz.	5	4	3	2	1
112	Ürün miktarlarındaki değişime ayak	5	4	3	2	1

	uydurabiliriz.					

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Güngör KARACA

ÖĞRENİM DURUMU:

Lisans: 1998, Kara Harp Okulu, Sistem Mühendisliği

Yüksek Lisans: 2007, İnönü Üniversitesi, sosyoloji Anabilim Dalı, sosyoloji

TEZDEN TÜRETİLEN YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:

- Karaca, G., ve Marşap, A., 2021. Entelektüel Sermaye Ve Yenilikçiliğin İşletme Performansına Etkisi, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39, 457-491.
- Karaca, G., ve Marşap, A., 2021. Stratejik Yönelimler ve Yenilikçiliğin İşletme Performansına Etkisi ve Bir Araştırma, *Muhakeme Dergisi*, 4(1), 28- 45.

DİĞER YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:

- Sayan, İ. ve Karaca, G. 2015. Ethics in Management and Institutionalization of Ethics, **Handbook of Research on Developing Sustainable Value in Economics, Finance, and Marketing**. IGI Global, 219-238.
- Sayan, İ. ve Karaca, G. 2016. Ethics in Management and Institutionalization of Ethics, (İçinde), **Leadership and Personnel Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications**. IGI Global, 1895-1914.
- Karaca, G. ve Boztoprak, H. 2021. Geleceğin Savunma Lojistiği, (İçinde), **Lojistik Gelecek**, Polat,M. ve Yurttaş, A. (Ed.), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.