

**ÖRGÜTSEL YETENEKLER İLE İŞLETME PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÜRÜN YENİLİĞİNİN ETKİSİNİ
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Ali Said KABAKCI

**DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN
Prof.Dr. Mehmet Selami YILDIZ**

DÜZCE, 2023

**ÖRGÜTSEL YETENEKLER İLE İŞLETME PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÜRÜN YENİLİĞİNİN ETKİSİNİ
BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Ali Said KABAKCI

**DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN
Prof.Dr. Mehmet Selami YILDIZ**

DÜZCE, 2023

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Komisyon Başkanı : Prof. Dr. Selami ÖZCAN

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Mehmet Selami YILDIZ

Üye : Prof. Dr. Muammer MESCI

Üye : Doç. Dr. Faruk Kerem ŞENTÜRK

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Hakan Tahiri MUTLU

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

16 / 01 / 2023

Prof. Dr. Ali ÖZTÜRK
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu çalışma; Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA) bölgesinde bulunan Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu ve Yalova illerindeki Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerde; ürün yeniliğinin, işletme yetenekleri ile performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır.

Bu tez çalışmasının hazırlanması sürecinde sabırla ve mütevazı kişiliğiyle rehberlik edip yönlendiren çok kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Mehmet Selami YILDIZ'a, tez izleme komitemde bulunan ve yapıcı eleştirileriyle akademik bakış açıma katkı sağlayan değerli hocalarım Prof. Dr. Muammer MESCI ve Doç. Dr. Faruk Kerem ŞENTÜRK'e teşekkür ederim.

Tez süreci boyunca her daim desteklerini esirgemeyen başta Dr. Öğr. Üyesi Seyda FAİKOĞLU olmak üzere; Dr. Öğr. Üyesi Emrah ÖZTÜRK, Dr. Öğr. Üyesi Ali ÇETİNKAYA hocalarıma ve mesai arkadaşım değerli dostum Öğr. Gör. Kaan TÜRKAY hocama teşekkür ederim.

Ayrıca bu günlere gelmeme vesile olan ve bana ihtiyaç duydukları zaman yanlarında bulunamadığımda beni mazur görüp desteklerini yanımda hissettiren çok kıymetli anneme, babama ve kardeşlerime, benim için uzun ve zorlu geçen bu süreçte bana çalışma azmi veren, kendilerine yeteri kadar vakit ayıramadığım zamanlarda bile anlayışla karşılayıp sıkıntılarima ortak olan sevgili eşim ve çocuklarıma teşekkür ederim.

Ali Said KABAKCI

ÖZET

ÖRGÜTSEL YETENEKLER İLE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÜRÜN YENİLİĞİNİN ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

KABAKCI, Ali Said

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Mehmet Selami YILDIZ

Ocak 2023, 230 Sayfa

Rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz iş dünyasında, işletmelerin en temel sorunlarından birisi; rekabet avantajı elde ederek işletmenin devamlılığını sağlamaktır. Böyle bir ortamda işletmelerin performansını artırması; yenilik faaliyetlerini merkeze alarak, sahip oldukları yetenekleri ve kaynakları, etkin ve verimli kullanmalarına bağlıdır. Bu tez çalışmasının temel amacı; örgütsel yetenekler ile işletme performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırma; teori ve uygulama olmak üzere iki temel kısımdan oluşmaktadır. Öncelikle araştırmanın temel değişkenleri olan; örgütsel yetenekler, işletme performansı ve yenilik kavramları detaylı bir biçimde incelenmiş, ardından bağımsız ve ara değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki toplam, doğrudan ve dolaylı etkilerini test etmek amacıyla hipotezler oluşturulmuştur.

Araştırma evrenini Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA) bölgesinde bulunan Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu ve Yalova illerindeki Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerin orta veya üst düzey bir yöneticisi oluşturmaktadır. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı bu çalışmada veriler, e-posta ve online anket yoluyla elde edilmiştir. Değerlendirmeye alınan ve verilerin analizinde kullanılan toplam anket sayısı 312'dir. Elde edilen verilerin aracılık etki analizi Yapısal Eşitlik Modellemesi ve SPSS AMOS paket programı Bootstrap tekniği ile yapılmıştır.

Araştırma sonucunda, “örgütsel yetenekler ile işletme performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracı değişken etkisi vardır” savı; analiz edilen alt boyutların tamamında doğrulanamamıştır. Örgütsel yeteneklerden; üretim yeteneği, öğrenme yeteneği, lojistik yeteneği ve ortaklık kurma yeteneği boyutlarının işletme performansının, finansal performans boyutu ile aralarındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracı değişken etkisi olmadığı görülmüştür. Benzer şekilde ürün yeniliğinin, üretim yeteneği ve öğrenme yeteneği boyutlarıyla müşteri performansı boyutu arasında da aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Analiz kapsamındaki diğer boyutlar arasındaki ilişkide ise ürün yeniliğinin aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Son olarak da elde edilen bulgular çerçevesinde, yöneticilere ve araştırmacılara yönelik bir takım öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Yetenekler, İşletme Performansı, Ürün Yeniliği, İşletme, Yapısal Eşitlik Modellemesi.

ABSTRACT

A RESEARCH TO DETERMINE THE IMPACT ORGANIZATIONAL CAPABILITIES AND BUSINESS PERFORMANCE RELATIONS BETWEEN PRODUCT INNOVATION'S FACILITY VARIABLE EFFECTS

KABAKCI, Ali Said

Doctorate Thesis, Business Administration Division

Supervisor: Prof. Dr. Mehmet Selami YILDIZ

January 2023, 230 Pages

In today's business world where competition is intense, one of the most fundamental problems of businesses is to ensure the continuity of the business by gaining competitive advantage. In such an environment, increasing the performance of businesses depends on the effective and efficient use of their capabilities and resources by focusing on innovation activities. The main purpose of this dissertation is to reveal whether there is a mediating effect of product innovation in the relationship between organizational capabilities and business performance. The research consists of two main parts: theory and practice. Firstly, the concepts of organizational capabilities, business performance and innovation, which are the main variables of the research, were examined in detail, and then hypotheses were formulated to test the total, direct and indirect effects of the independent and mediating variables on the dependent variable.

The research population consists of a middle or senior level manager of the enterprises operating in the Organized Industrial Zone in Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu and Yalova provinces in the East Marmara Development Agency (MARKA) region. In this study where quantitative research method was used, data were obtained via e-mail and online survey. The total number of questionnaires evaluated and used in data analysis is 312. The mediation effect analysis of the obtained data was

conducted with Structural Equation Modeling and SPSS AMOS package program Bootstrap technique.

As a result of the research, the assertion that "product innovation has a mediating variable effect in the relationship between organizational capabilities and business performance" could not be confirmed in all sub-dimensions analyzed. Among the organizational capabilities; production capability, learning capability, logistics capability and partnership-building capability dimensions of organizational performance did not have a mediating variable effect of product innovation in the relationship between them and the financial performance dimension of business performance. Similarly, it has been determined that product innovation does not have a mediating effect between the production capability and learning capability dimensions and the customer performance dimension. In the relationship between the other dimensions within the scope of the analysis, product innovation was found to have a mediating effect. Finally, within the framework of the findings, some suggestions for managers and researchers are presented.

Keywords: Organizational Capabilities, Business Performance, Product Innovation, Business, Structural Equation Modeling.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
TABLOLAR LİSTESİ.....	xiii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Araştırmanın Sayıtları.....	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.6. Tanımlar	6
İKİNCİ BÖLÜM.....	8
2. LİTERATÜR.....	8
2.1. ÖRGÜTSEL YETENEKLER.....	8
2.1.1. Örgütsel Yetenek Kavramı	8
2.1.2. Örgütsel Yetenek Teorisi	9
2.1.3. Kaynak Bağımlılığı Teorisi.....	10
2.1.4. Örgütsel Yetenekler	13
2.1.4.1. Global Yetenekler	13
2.1.4.2. Yönetim Yeteneği	14
2.1.4.3. Üretim Yeteneği	16
2.1.4.4. Pazarlama ve Satış Yeteneği	18
2.1.4.5. Teknoloji ve Bilgi Teknolojileri Yeteneği	20
2.1.4.6. Öğrenme Yeteneği.....	22
2.1.4.7. Lojistik Yetenekler	24
2.1.4.8. Ortaklık Kurma Yeteneği	25
2.1.4.9. Finansman Yeteneği	27
2.1.4.10. Değişim ve Esneklik Yeteneği	28
2.1.4.11. Yenilik Yapabilme Yeteneği	30

2.1.4.12. İnsan Kaynakları Yeteneği	32
2.2. İŞLETME PERFORMANSI.....	34
2.2.1. Performans Kavramı	34
2.2.2. Performans Yönetimi	35
2.2.3. Performans Yönetiminin Amaçları	37
2.2.4. Performans Yönetiminin Aşamaları.....	39
2.2.5. Performans Ölçümü	40
2.2.6. Performans Ölçüm Modelleri.....	42
2.2.6.1. Geleneksel Performans Ölçüm Modelleri	44
2.2.6.2. Modern Performans Ölçüm Modelleri	46
2.2.7. Balanced Scorecard (BSC) Modeli	47
2.2.7.1. Balanced Scorecard Modelinin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	47
2.2.7.2. BSC'nin Boyutları.....	55
2.2.7.2.1. Finansal Boyut.....	58
2.2.7.2.2. Müşteri Boyutu	59
2.2.7.2.3. İçsel Süreçler Boyutu	61
2.2.7.2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu	63
2.3. YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİĞİN ÖNEMİ	65
2.3.1. Yenilik Kavramı.....	65
2.3.2. Yeniliğin Önemi.....	69
2.3.3. Yeniliğin Kaynakları.....	71
2.3.3.1. Yeni Bilgi	71
2.3.3.2. Algı Değişiklikleri.....	73
2.3.3.3. Müşteriler ve Pazarlar	74
2.3.3.4. Yenilik Toplulukları	77
2.3.3.5. İşletme Personeli	78
2.3.3.6. Stratejik Ortaklar	78
2.3.3.7. Beklenmeyen Gelişmeler	80
2.3.3.8. Süreç Gerekliklikleri	81
2.3.3.9. Demografik Değişimler.....	82
2.3.3.10. Tedarikçiler ve Rakipler.....	83
2.3.3.11. Uyumsuzluklar	85
2.3.4. Yenilik Yönetimi	86

2.3.5. Yeniliğe Karşı Direnç	88
2.3.6. Yenilik Türleri	89
2.3.6.1. Oslo Kılavuzuna Göre Yenilik Türleri.....	89
2.3.6.2. Radikal ve Kademeli Yenilikler	90
2.3.6.3. Teknolojik Yenilikler ve Teknolojik Olmayan Yenilikler	92
2.3.6.3.1. Teknolojik Yenilikler	92
2.3.6.3.2. Teknolojik Olmayan Yenilikler.....	93
2.3.6.4. Kapsamına Göre Yenilik Türleri.....	94
2.3.6.4.1. Yönetimsel ve Organizasyonel Yenilikler.....	94
2.3.6.4.2. Üretimdeki Yenilikler.....	96
2.3.6.4.3. Ticaret ve Pazarlama Alanındaki Yenilikler	96
2.3.6.4.4. Hizmet Yeniliği	98
2.3.6.4.5. Süreç Yeniliği.....	99
2.3.6.4.6. Ürün Yeniliği.....	100
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	104
3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	104
3.1. Araştırmanın Amacı, Modeli Ve Hipotezleri.....	104
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	108
3.3. Veri Toplama Araçları	109
3.4. Verilerin Toplanması	110
3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	110
3.6. Araştırma Verilerinin Analizi	111
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	116
4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLANMASI	116
4.1. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi İle İlgili Bulgular	116
4.2. Normallik Testi Sonuçları.....	117
4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	118
4.4. Yol Analizi (Path Analysis) İle İlgili Bulgular	120
4.5. Hipotez Testlerinin Sonuçları	181
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	182
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	182
5.1. Sonuçlar	182
5.2. Öneriler	190

KAYNAKÇA.....	192
EKLER.....	211
EK 1: Anket Formu.....	211
EK 2: Etik Kurul Kararı	214



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: BSC'nin Üç Aşamalı Gelişimi	50
Şekil 2.2: BSC Stratejik Bağlantı Modeli.....	52
Şekil 2.3: BSC de Stratejiyi Yönetmede Dört Adım	53
Şekil 2.4: BSC Üçüncü Jenerasyon	54
Şekil 3.1: Araştırmanın Genel Modeli.....	104
Şekil 3.2: Araştırmanın Detaylı Modeli.....	105
Şekil 3.3: Basit Etki ve Aracı Etki Modelleri	114
Şekil 4.1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli	119
Şekil 4.2: Üretim Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model.....	120
Şekil 4.3: Üretim Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Gösteren Şema.....	122
Şekil 4.4: Üretim Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model.....	123
Şekil 4.5: Üretim Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Gösteren Şema.....	125
Şekil 4.6: Üretim Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model.....	125
Şekil 4.7: Üretim Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Gösteren Şema.....	127
Şekil 4.8: Üretim Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model.....	128
Şekil 4.9: Üretim Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Gösteren Şema.....	130
Şekil 4.10: Pazarlama Satış Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model.....	131
Şekil 4.11: Pazarlama Satış Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Gösteren Şema	133
Şekil 4.12: Pazarlama Satış Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model.....	133
Şekil 4.13: Pazarlama Satış Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema ile Gösterimi	135
Şekil 4.14: Pazarlama Satış Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model.....	136
Şekil 4.15: Pazarlama Satış Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi.....	138

Şekil 4.16: Pazarlama Satış Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model.....	138
Şekil 4.17: Pazarlama Satış Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi.....	140
Şekil 4.18: Bilgi Sistemleri Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model.....	141
Şekil 4.19: Bilgi Sistemleri Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi.....	143
Şekil 4.20: Bilgi Sistemleri Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model.....	143
Şekil 4.21: Bilgi Sistemleri Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi.....	145
Şekil 4.22: Bilgi Sistemleri Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model.....	146
Şekil 4.23: Bilgi Sistemleri Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi.....	148
Şekil 4.24: Bilgi Sistemleri Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model.....	148
Şekil 4.25: Bilgi Sistemleri Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi.....	150
Şekil 4.26: Öğrenme Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model.....	151
Şekil 4.27: Öğrenme Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi.....	153
Şekil 4.28: Öğrenme Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model.....	153
Şekil 4.29: Öğrenme Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi.....	155
Şekil 4.30: Öğrenme Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model.....	156
Şekil 4.31: Öğrenme Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi.....	158
Şekil 4.32: Öğrenme Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model.....	158
Şekil 4.33: Öğrenme Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi.....	160
Şekil 4.34: Lojistik Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model.....	161

Şekil 4.35: Lojistik Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi.....	163
Şekil 4.36: Lojistik Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model.....	163
Şekil 4.37: Lojistik Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi.....	165
Şekil 4.38: Lojistik Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model.....	166
Şekil 4.39: Lojistik Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi.....	168
Şekil 4.40: Lojistik Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model.....	168
Şekil 4.41: Lojistik Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi.....	170
Şekil 4.42: Ortaklık Kurma Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model.....	171
Şekil 4.43: Ortaklık Kurma Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi.....	173
Şekil 4.44: Ortaklık Kurma Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model.....	173
Şekil 4.45: Ortaklık Kurma Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi.....	175
Şekil 4.46: Ortaklık Kurma Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model.....	176
Şekil 4.47: Ortaklık Kurma Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi.....	178
Şekil 4.48: Ortaklık Kurma Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model.....	178
Şekil 4.49: Ortaklık Kurma Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi.....	180

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Geleneksel ve Modern Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması	43
Tablo 2.2: Geleneksel ve Modern Performans Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması	43
Tablo 2.3: Performans Ölçüm Sistemlerinin Dönüşümü	47
Tablo 2.4: BSC'nin Boyutlarının Özet Gösterimi.....	56
Tablo 2.5: BSC'nin Boyutları ile Misyon, Değer, Vizyon ve Strateji İlişkisi	57
Tablo 2.6: Müşteri Boyutu Performans Ölçütleri.....	60
Tablo 2.7: İç Süreçler Boyutu Performans Ölçütleri.....	62
Tablo 2.8: Öğrenme ve Gelişme Boyutu Performans Ölçütleri	64
Tablo 3.1: Evrende Bulunan Şehirlerdeki OSB Sayıları ve Toplanan Anket Sayıları	110
Tablo 3.2: Cronbach's Alpha Testi Değerlendirme Tablosu	112
Tablo 3.3: YEM'de Uyum İndeksleri ve Değer Aralıkları	113
Tablo 4.1: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Testi Sonuçları	116
Tablo 4.2: Örgütsel Yetenekler Normallik Testi Sonuçları	117
Tablo 4.3: İşletme Performansı Normallik Testi Sonuçları	117
Tablo 4.4: Ürün Yeniliği Normallik Testi Sonuçları	118
Tablo 4.5: Üretim Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları ..	122
Tablo 4.6: Üretim Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları ..	124
Tablo 4.7: Üretim Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları ..	127
Tablo 4.8: Üretim Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları ..	129
Tablo 4.9: Pazarlama Satış Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları	132
Tablo 4.10: Pazarlama Satış Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları	135
Tablo 4.11: Pazarlama Satış Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları	137
Tablo 4.12: Pazarlama Satış Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları	140

Tablo 4.13: Bilgi Sistemleri Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları	142
Tablo 4.14: Bilgi Sistemleri Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları	145
Tablo 4.15: Bilgi Sistemleri Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları	147
Tablo 4.16: Bilgi Sistemleri Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları	150
Tablo 4.17: Öğrenme Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları ..	152
Tablo 4.18: Öğrenme Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları ..	155
Tablo 4.19: Öğrenme Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları ..	157
Tablo 4.20: Öğrenme Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları ..	160
Tablo 4.21: Lojistik Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları ..	162
Tablo 4.22: Lojistik Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları ..	165
Tablo 4.23: Lojistik Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları ..	167
Tablo 4.24: Lojistik Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları ..	170
Tablo 4.25: Ortaklık Kurma Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları	172
Tablo 4.26: Ortaklık Kurma Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları	175
Tablo 4.27: Ortaklık Kurma Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları	177
Tablo 4.28: Ortaklık Kurma Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları	180
Tablo 4.29: Araştırma Hipotezlerinin Kabul-Ret Özeti Tablosu	181

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Günümüz işletmeleri, rekabet yoğun bir ortamda faaliyetlerine devam edebilmek için rekabete dayalı stratejiler geliştirmek zorundadır. Bu bağlamda işletme yönetiminde stratejik yönetim kavramı büyük bir önem arz etmektedir. Stratejik yönetim süreçlerinde en önemli odak noktalarından biri de işletmenin rekabet gücünü artıracak ve bu gücü sürdürülebilir kılacak kaynakların tespit edilmesi ve yönetilmesidir. Bir örgütün kaynaklarını etkin bir şekilde değerlendirmesini sağlayacak unsur da, örgütün sahip olduğu yeteneklerdir. Bu yeteneklere örgütsel yetenekler denir (Zehir ve Acar, 2005; Ağraş, 2013; Erdem, 2017).

İşletmelerin içinde bulunduğu günümüz rekabet dünyasında, yenilik kavramı sadece işletmenin içsel bir tercihi olmayıp aynı zamanda dış çevrenin ona dayattığı bir zorunluluktur. Tedarik zincirinden müşteri pazarına kadar ve hatta işletmenin insan kaynakları gibi iç çevresi de dâhil olmak üzere işletmeler yoğun bir yenilik baskısı altındadır. İşletmeler bu baskıya yenilik yapabilme yeteneğiyle cevap verebildiği ölçüde rekabet edebilme başarısı gösterebilir. İşletmelerin faaliyetleri esnasında sarf ettikleri maddi ve manevi kaynakların işletme amaçlarına ulaşmada ne derece etkin ve verimli kullanıldığının tespit edilmesi gerekmektedir. Bunun tespit edilmesi işletme performansının ölçülmesiyle alakalıdır. Literatürde performans kavramı üzerinde yapılan çeşitli tanımlamalarda; stratejik yönetimin önemli bir girdisi ve işletmenin başarı göstergesi olarak ifade edilmektedir. Çalışmada ele alınan örgütsel yetenek, ürün yeniliği, performans kavramlarının işletmelerin stratejik yönetim süreçlerinde birbiriyle yakın bir ilişki içinde olduğu incelenen literatürde görülmüştür (Çakıcı vd., 2016; Kaynak vd., 2018).

Örgütsel yetenekler ile işletme performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisinin araştırıldığı bu çalışma, beş ayrı bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünü oluşturan giriş bölümünde; araştırmanın problemi, araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve araştırma ile ilgili temel tanımlar yer almaktadır. Literatür taramasının yer aldığı ikinci bölümünde; örgütsel yetenek kavramı ve temel yetenekler, performans kavramı, performans ölçüm

modelleri, yenilik ve ürün yeniliğiyle ilgili kavramlar kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde; araştırmanın yöntemi, araştırma modeli ve hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araç ve teknikleri, kullanılan ölçekler ve verilerin analiz yöntemi ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Dördüncü bölümde, verilerin analizi sonucu ulaşılan bulgular yer almaktadır. Son olarak beşinci bölümde ise araştırma sonuçları literatürle birlikte değerlendirilerek ilgililere yönelik öneriler sunulmuştur.

1.1. Araştırmanın Problemi

Araştırma problemi, bir araştırma önerisinde bulunması gereken temel unsurlardan biridir. Çözülmesi gereken her bir sorun, araştırma problemi olarak tanımlanabilir (Karasar, 2005: 54).

İşletmeler, yoğun bir rekabetin yaşandığı ve ürün çeşitliliğinin her geçen gün arttığı küresel pazarlarda faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu durum işletmeleri, kârlılığını artıracak ve rekabet üstünlüğü sağlayacak yeni ürün ve hizmetler geliştirmeye zorlamaktadır. İşletmeler için rekabet avantajı; önceleri üretim miktarı, düşük maliyet, esnek üretim ve kalite ile elde edilirken günümüzde bilgi, sürekli yenilik ve pazara en kısa sürede yeni ürün sunma ile sağlanmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü yakalayabilmeleri, başkaları tarafından taklit edilmesi zor, bilgiye dayalı temel yetenekler geliştirmeleri ile mümkün olabilir. Dış çevredeki fırsatları, kendi kaynak ve yetenekleriyle uyumlu bir şekilde bir araya getiren organizasyonlar hem mevcut ürünlerin geliştirilmesinde hem de yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine de başarı sağlayacaktır (Özbağ, 2016: 897). Yenilikçilik, bir organizasyonun performansının önemli bir belirleyicisidir (Calantone vd., 2002; Hult vd., 2004).

İşletmelerin amaçlarına uygun bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmesi, o işletmenin yeteneklerini kullanma kabiliyetiyle ilişkilidir. Ancak işletmelerin içinde bulunduğu sert rekabet şartları ve sahip olduğu kaynakların kısıtlı olması, işletmeleri bu yetenekler arasında tercih yapmaya zorlamaktadır. Bu seçim sadece yetenekler ile ilgili olmayıp aynı zamanda bu yeteneklerin işletme performansı ile ilişkisine aracılık edebilecek aracı değişkenlerin etkisinin de tespit edilmesini gerekli kılmaktadır.

Bahsedilen bu durumun, işletme yöneticilerinin karar süreçlerinde karşılarına çıkan önemli problemlerden biri olduğu düşünülmektedir. Aracı değişken etkisinin tespitine yönelik bu probleme, belirlenmiş bir aracı değişken üzerinden çözüm ortaya koymak, bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Bu problemin çözümü için kurulan modelde, ürün yeniliği aracı değişken olarak belirlenmiştir.

“Örgütsel yetenekler ile işletme performansı arasında bir ilişki var mıdır ve varsa hangi düzeydedir?”

“Örgütsel yetenekler ile işletme performansı arasındaki ilişkide, ürün yeniliğinin nasıl bir aracılık etkisi vardır ve varsa hangi düzeydedir?”

“İşletme performansının boyutlarının, hangi örgütsel yetenekler ile arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır ve varsa hangi düzeydedir?”

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; örgütsel yetenekler ile işletme performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracı (mediator) etkisinin varlığını ve hangi seviyede olduğunu ortaya koymaktır. Bunun yanında; örgütsel yeteneklerin işletme performansına toplam etkisinin ne ölçüde olduğu ve örgütsel yetenekler ile işletme performansı arasındaki ilişkiye ürün yeniliği aracı değişken olarak dâhil edildiğinde, dolaylı ve doğrudan etkinin ne olacağının tespit edilmesi de araştırmanın alt amaçları arasındadır. Çalışmanın odak noktası ürün yeniliğinin aracı değişken etkisini araştırmak olmakla birlikte; örgütsel yetenekler ile ürün yeniliği, ürün yeniliği ile işletme performansı arasındaki ilişkiler de analiz sürecinde dolaylı olarak incelenmiştir.

Ayrıca araştırma konusuyla ilgili olarak mevcut literatüre katkı sağlamak ve konuyla ilgili araştırmacı ve uygulayıcılara da önerilerde bulunmakta amaçlar arasında yer almaktadır.

Bu çalışma; aracı etki değişkenlerinin işletmeler için sahip olduğu öneminden yola çıkarak, literatürde çok sayıda çalışmada varlığı ortaya konulmuş olan (Gelmez ve Çağlıyan, 2019; Hamşioğlu, 2020) örgütsel yetenek ile performans arasındaki ilişkiyi ürün yeniliği aracı değişkeniyle analiz etmektedir. Böylece işletmeler için başta rekabet stratejileri olmak üzere çok sayıda yönetsel süreçte gündeme gelen ürün

yeniliğinin aracı değişken etkisini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bununla birlikte elde edilen bulguların, hem ilgili literatüre hem de uygulayıcıların karar süreçlerine katkı sağlaması, çalışmanın amaçları arasındadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

İşletme literatüründe örgütsel yetenekler ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda, örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Yetenekler ile performans arasındaki basit ilişkiyi açıklamaya çalışan bu çalışmalar, bu iki değişken arasındaki nedensel ilişkiyi detaylı açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bu sebeple örgütsel yetenekler ile işletme performansı arasındaki ilişkiye etki edebilecek aracı değişkenler aracılığıyla, aradaki ilişkilerin kapsamlı bir şekilde istatistiksel olarak analiz edilmesi önemli görülmektedir. Bu bağlamda yazında, örgütsel yetenekler ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ürün yeniliği aracı değişkeni ile ayrıntılı olarak ele alan yeterli çalışma bulunmadığından, çalışmada bu noktaya odaklanılmıştır. Bu durum, çalışmanın özgün değerini oluşturmaktadır.

Bu durumdan yola çıkarak, çalışmada aracı değişken olarak belirlenen ürün yeniliğinin, işletmenin farklı yetenek boyutlarında işletme performansının kurumsal karne boyutlarına anlamlı bir etkisinin olup olmadığı araştırılacaktır. Buna bağlı olarak hangi yeteneğin hangi performans boyutunu, ürün yeniliği aracılığıyla ne derecede etkilediği ortaya konacaktır. Böylece işletmeler elindeki kısıtlı kaynakları, performansını en üst seviyeye getirebilecek yeteneklere tahsis ederek rekabet avantajı sağlayabileceklerdir.

Örgütsel yetenekler ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen literatürde, bu ilişkiye etki edebilecek ve aracı değişken kavramıyla ifade edilen değişkenlerin varlığı rapor edilmektedir. Bu aracı değişkenlerin işletmenin özelliklerine bağlı olarak (işletmenin büyüklüğü, yapısı, sektörü gibi) çeşitlendiği görülmüştür. Bu aracı değişkenler; işletme yetenekleri ile performansı arasındaki ilişkiyi etkileyebildiği için, işletme yönetimi açısından dikkate alınması gereken önemli unsurlardır. İşletmenin yetenekleri ve bu yeteneklere etki eden değişkenler, işletmenin kaynaklarını tahsis ettiği önemli stratejik alanlardır. Araştırmanın

probleminde de belirtildiği üzere aracı değişkenlerin yetenekler üzerindeki etkisinin tespit edilmesi, bunlara ne miktarda kaynak aktarılacağı kararının verilmesini mümkün kılacaktır.

1.4. Araştırmanın Sayıtları

Bilimsel araştırmalar bazı varsayımların kabulü ile yürütülür. Varsayımlar, araştırmayı tasarlarırken doğruluğu kabul edilen ve araştırma sürecinde denenmeyen yargılardır. Varsayımlar oluşturulurken; araştırma konusunun kapsam ve içeriği, literatür taraması ve araştırmacının uzmanlık alanı gibi özellikler dikkate alınmaktadır.

Bu çalışmanın varsayımları; araştırmanın değişkenleri, araştırma süreci ve araştırmanın yöntemi ile ilgilidir. Buna göre örgütsel yetenekler, işletme performansı ve ürün yeniliği ile ilgili geliştirilen ölçeklerin, araştırmada belirlenen amaçları ölçeceği varsayılmaktadır. Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin; araştırmanın değişkenleri hakkında bilgi sahibi oldukları, çalıştıkları işletmeyi temsil etme yeteneğine sahip oldukları, cevap vermede gönüllü oldukları, ankette yer alan soruları anlayarak objektif bir şekilde değerlendirecekleri, verecekleri cevaplarda içten ve samimi davranacakları varsayılmıştır. Ayrıca araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkinin nicel yöntemlerle değerlendirilebileceği varsayılmaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın kavramsal çerçevesi; örgütsel yetenekler, işletme performansı ve ürün yeniliği konularını içermektedir. Örgütsel yetenekler ile işletme performansı arasındaki ilişkide aracı etki değişkeni, ürün yeniliği ile sınırlandırılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel yeteneklerden; üretim yeteneği, pazarlama satış yeteneği, bilgi sistemleri yeteneği, öğrenme yeteneği, lojistik yeteneği ve ortaklık kurma yeteneği araştırma kapsamında incelenmiştir. Bağımlı değişken olan işletme performansı ise Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen balanced scorecard yaklaşımındaki finansal performans, müşteri performansı, çalışan performansı ve çevre performansı boyutları ile ele alınmıştır. Örgütsel yetenekler ile işletme performansı arasındaki ilişkide potansiyel aracı değişkenler arasından ürün yeniliği, aracı değişken olarak ile belirlenmiştir.

Araştırma evreni Türkiye geneli olarak belirlenmek istenmiş, ancak zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA) bölgesi kapsamında bulunan Kocaeli, Sakarya, Yalova, Bolu ve Düzce illerindeki Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerle sınırlandırılmıştır. Bu kapsamda her işletmeden sadece bir yöneticiden veri toplanmıştır.

Ayrıca araştırmada yöntem olarak nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve veriler de anket tekniği ile elde edilmiştir.

1.6. Tanımlar

Bu araştırmanın örgütsel yetenekler, işletme performansı ve ürün yeniliği olarak üç temel değişkeni bulunmaktadır. Bu kavramlarla ilgili tanımlara aşağıda kısaca değinilmiştir.

Örgütsel yetenekler; işletmenin rekabet üstünlüğü elde etme ve kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilme kapasitesidir. Yetenekler rakipler tarafından taklit edilmesi çok zor olduğu için, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olmasında yüksek potansiyele sahip kaynaklardandır (Seviçin, 2006). İşletmeler, kendi kaynaklarına uygun örgütsel yetenekler geliştirmek zorundadır. Bir işletmenin elinde bulunan kaynaklarına değer katacak olan örgütsel yetenekleridir. Başka bir ifade ile yetenekler; örgütsel kaynakları etkin şekilde kullanarak, istenen performansa ulaşmayı sağlayan becerilerdir (Ağraş, 2013).

Genel anlamda performans, bir işletmenin belli bir dönemde ulaştığı başarının derecesi olarak ifade edilebilir. Diğer bir deyişle performans, bir işletmenin yaptığı iş ile amaçladığı hedefe yönelik olarak ulaştığı noktanın nitel ve nicel olarak anlatılmasıdır (Tetik, 2003). Performans; çalışanların veya işletmenin başarı göstergesidir. Bu sebeple performans kavramını, bireysel performans ve örgütsel performans şeklinde değerlendirmek mümkündür. Bireysel ve örgütsel performans karşılıklı olarak birbirlerini etkilemektedir. Kısaca örgütün performansı, çalışanların performansına bağlıdır (Uzun, 2021: 18).

Yenilik, yeni bir fikrin ticari değeri olan yeni bir çıktıya dönüşmesidir. Bu çıktı; yeni bir yöntem, yeni bir teknoloji, yeni bir ürün veya yeni bir hizmet olabilir. Bunlar içerisinde ürün yeniliği, yenilik türlerinin en önemlilerinden biridir. Ürün yaşam eğrisinin kısalması, tüketici istek ve ihtiyaçlarının zamanla değişmesi, teknolojik gelişmeler; ürün yeniliğinin önemini daha da artırmıştır. Ürün yeniliği; mevcut ürünlerde iyileştirme ve geliştirme yapılması veya Ar-Ge sonucu tamamen yeni ürünler ortaya çıkarılmasıdır (Erdil vd., 2003).



İKİNCİ BÖLÜM

2. LİTERATÜR

Araştırmanın temel kavram ve tanımlarının yer aldığı bölüm üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda çalışmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel yetenek kavramı kapsamlı bir şekilde ele alınmış ve temel işletme yetenekleri ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. İkinci kısımda performans kavramı, performans ölçümü ve bunlar arasından da balanced scorecard yöntemi açıklanmıştır. Son kısımda ise yenilik kavramı, yeniliğin kaynakları, yenilik türleri ve ürün yeniliği incelenmiştir.

2.1. ÖRGÜTSEL YETENEKLER

2.1.1. Örgütsel Yetenek Kavramı

Sistem yaklaşımı, bir örgütün, birbirlerini sürekli etkileyen pek çok alt sistemlerden oluştuğunu; bu alt sistemlerin organizasyonun kendine has yapısı içerisinde beraber çalıştıklarını belirtmektedir. Açık sistemler, kendi içlerindeki dengeyi korumak için sahip olduğu alt sistemlerin dengede olmasını ve bir bütün olarak da örgütün çevresi ile uyumunu sağlayan koruma mekanizmasına sahiptirler. Örgütsel yetenekleri üstün olan şirketlerin uyum mekanizması, zamanla değişiklik gösteren dinamik çevreye başarılı şekilde uyum sağlamaktadır. Yönetimde durumsallık yaklaşımı ise işletmelerin; yönetimle ilgili her olayı, işletmenin sahip olduğu yeteneklere, kuruluşun çevresel koşullarla ve unsurlarla ilişkisine, kullandığı teknolojinin ve personelin özelliklerine göre ele alması ve çözmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Eren, 2011: 55-72).

Swot analizi yapılırken; bir işletmenin güçlü yönleri arasında en önemlilerinden birisi; işletmenin sahip olduğu kaynağın rakiplerine göre daha üstün olması ve bunu pazarın ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde sunmasıdır (Pearce ve Robinson, 2003: 135).

Şirketteki yöneticilerin temel yeteneklerden aktif ve verimli bir şekilde faydalanabilmeleri için temel yetenekler hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Birçok yönetici, şirketinin iyi yaptığı işler konusunda fikir sahibidir ancak şirketin yetenekleri ile ürün ya da hizmetlerin rekabet gücü arasında belirgin bir bağlantı kurmakta

zorlanır. Bu sebeple temel yeteneklerin yönetiminde ilk yapılması gereken iş, bunların bir envanterini çıkarmaktır. Daha sonra şirketler, temel yetenek listelerini “müşterinin algıladığı değer” testine tabi tutmalıdır. Çünkü yetenek ile yarar arasındaki bağı kavrayabilmek, şirketler için kritik önem taşımaktadır. Bu aşamadan sonra ise, temel yeteneklerin rakip firmalar ile karşılaştırılması gerekir. Bu karşılaştırma yapılırken, hem geleneksel rakipler hem de potansiyel rakipler dikkate alınmalıdır. Yetenek belirleme sürecine, üst yöneticiler mutlaka katılmalıdır. Uzun süren toplantılar, beyin fırtınası şeklindeki tartışmalar, beklenmedik yaklaşımlar, şirketin yeteneklerini fark etmesi için esnek bir ortam içerisinde yapılır ise yeteneklerin keşfedilmesi ve şirketin gelişmesi için büyük katkılar sağlar (Hamel ve Prahalad, 1996: 289-292).

2.1.2. Örgütsel Yetenek Teorisi

İşletmeler, kaynaklarına uygun yetenekler geliştirmek zorundadır. Bir işletmenin kıt, benzeri olmayan veya zor taklit edilebilen kaynaklara sahip olması, tek başına yeterli değildir. İşletme kaynaklarını değere dönüştürecek olan örgütsel yeteneklerdir. İşletmenin en önemli kaynakları; hammadde, sermaye, personelin bireysel yetenekleri, patentler, marka, yabancı fonlara ulaşma olarak sıralanabilir. Bu kaynakların istenen faaliyetleri başarmaya katkıları örgütsel yeteneklere bağlıdır. Diğer bir ifade ile yetenekler; örgütsel kaynakları etkin şekilde kullanarak, istenen performansa ulaşmayı sağlayan becerilerdir. Örgütsel yetenekler; bilgi, beceri, varlıklar, somut-soyut süreçler gibi işletme kaynaklarını uygun şekilde rekabet avantajına dönüştürme yetisidir. Örgütsel yetenekleri gelişmiş olan işletmeler; sahip oldukları kaynakları, ihtiyaç duyulan alanlarda, rakiplerine göre çok daha etkin ve verimli kullanmaktadır (Ağraş, 2013: 50-51).

Yönetimde temel yetenek perspektifi, ürün-pazar perspektifinin yerini alan değil onu tamamlayan bir yaklaşımdır. Yetenek perspektifinin aşamaları şunlardır (Hamel ve Prahalad, 1996: 302):

1. Yeteneklerin belirlenmesinde geniş katılımlı bir süreç oluşturmak
2. Stratejik bir yaklaşımla, yeteneklerle ilgili gündemi oluşturmak ve hedefleri belirlemek için stratejik iş birimleri ile birlikte süreci yürütmek

3. Yeni iş geliştirme ve büyüme ile ilgili hedefleri net olarak ortaya koymak
4. Yetenek elde etme ve konumlandırma için somut hedefler belirlemek
5. Yetenekleri etkili bir şekilde kullanılabilmek için ayrıntılı sistemler kurmak
6. Yetenek geliştirme faaliyetlerini, rakip firmalar ile karşılaştırmak
7. Var olan ve potansiyel yeteneklerin gelişimini düzenli olarak takip etmek
8. Kendilerini, örgütün değerlerinin ve yeteneklerinin taşıyıcıları olarak gören bir topluluğu, örgüt içinde oluşturmaktır.

Post modern örgütler, sosyo-ekonomik ortamda meydana gelen ve fordizmden postfordizme veya sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde yaşanan pek çok değişimi bünyelerinde bulundurmaktadır. Örgütsel değişimin itici gücü olarak yeni bilgi ve teknoloji biçimleri ön plana çıkmaktadır. Günümüz örgütleri ademi merkezîyetçi, kendi kendisini düzenleyen, esnek, yeteneklerini geliştiren ve çeşitlendiren yapılarıyla klasik örgütlerden ayrılmaktadır (Yıldırım, 2007: 385-386).

2.1.3. Kaynak Bağımlılığı Teorisi

Kaynak tabanlı görüşün temelleri, Penrose'un 1959'daki çalışmasına dayanmaktadır (Acar, 2008: 38). 1967 yılında James Thompson'la başlayan ve Aldrich, Pfeffer ve Salancik tarafından geliştirilen Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'nın ana fikri şudur: İşletmeler, yaşamlarını devam ettirebilmek için çevrelerinden aldıkları girdileri kullanırlar. İşletmenin kullandığı her türlü bilgi, beceri, yetenek, emek, enerji, malzeme, para vb. girdi olarak kabul edilmektedir. Kullanılan girdilerin türleri, nisbi önemi ve elde etme yöntemleri farklıdır. Her işletmede kritik öneme sahip girdiler bulunabilmektedir. Hatta bazı girdilerin elde edilmesinde belirsizlikler olabilir. İşte kritik önemde olan ve temininde belirsizlik bulunan bu girdiler için işletmeler bazı önlemler alırlar. Bu önlemlerin başında; konsorsiyumlar, birleşmeler (mergers ve joint ventures), stratejik birlikler (strategic alliances), çeşitli yasal anlaşmalar ve ortak yönetim kurulu üyeleri (interlocking directorates) gelmektedir. Bu tür önlemleri alamayan işletmelerin girdi temin ederken zorlanması hatta faaliyetlerini durdurmak zorunda kalması muhtemeldir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre; yöneticiler, çevrelerini ve kullandıkları girdileri sürekli gözlemleyerek, kritik önem taşıyan veya

temininde belirsizlik olan girdilerin güvenli şekilde elde edilebilmesi için organizasyon bünyesinde değişiklikler yaparlar ve diğer işletmelerle çeşitli şekillerde işbirliğine girerler. Yani bu yaklaşıma göre; işletmeler çevrelerine karşı pasif değil, aktiftir. Kendi geleceklerini etkileyecek konularda aktif olarak değişiklikler yaparlar (Koçel, 2005: 354-355).

Bazı işletmelerin neden diğerlerine göre daha iyi performans gösterdikleri sorusunu, kaynak tabanlı görüş; bir işletmenin kaynaklarının, onun performansını nasıl etkilediğini inceleyerek cevaplandırmaktadır. Kaynak tabanlı görüşün üzerinde durduğu konu; işletme kaynaklarının tanımlanması ve tahsisi, işletme yetenekleri ve bunların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için nasıl kullanılması gerektiğidir. Bu yaklaşıma göre bir işletme faaliyet gösterdiği sektör ve uyguladığı stratejiye göre uygun kaynaklara sahipse; rekabetçi üstünlük oluşturma ve başarılı bir performans elde etme yönünde avantajlı konumdadır. Kaynak tabanlı görüş, konumlandırma teorisinin tam olarak açıklayamadığı iki kritik sorunun cevabı üzerine yoğunlaşmıştır (Acar, 2008: 38-39):

1. Aynı çekicilikteki sektörlerde faaliyet gösteren bazı işletmeler niçin diğerlerinden iyi performansa sahiptir?
2. Farklı çekicilikteki sektörlerde faaliyet gösteren bazı işletmelerin niçin performans düzeyleri benzerdir?

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, örgütlerin çevrelerine olan bağımlılıklarını ve bu durum karşısında neler yaptıklarını incelemektedir. Örgütler arası ilişkiler, çevreye yönelik stratejiler, örgütsel yapılar, yönetim kurulları, siyasal davranışlar, satın alma ve birleşmeler gibi konular, kaynak bağımlılığı yaklaşımının ilgilendiği temel konulardır. Bu yaklaşımın ikinci yüzü ise örgütlerin içini bir güç ve bağımlılık sistemi olarak ele almasıdır. Kişilerin ve grupların farklı çıkarları, beklentileri ve hedefleri; birbirlerini, karar alma süreçlerini, örgütün amaçlarını etkileme çabalarını ve örgütün kaynaklarından daha fazla pay kapma gayretlerini, özetle örgüt içi siyaseti incelemektedir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımının üçüncü ve son yüzünde ise; örgütün bizzat bir varlık olarak ele alınması, sınırlarının, şekillendirici gücünün, çıkarlarının ve etkiler oluşturan hareketlerinin üzerinde durulmaktadır (Üsdiken, 2007: 127-129).

Brown (2007)'a göre; kaynak bağımlılığı yaklaşımının; kaynak farklılığı ve kaynak sabitliği olmak üzere iki temel varsayımı vardır. Kaynak farklılığı; işletmenin sahip olduğu kaynakların, rakiplerinden farklı olmasını ifade etmektedir. Firma, yeni bir ürün tasarladığında, kendisini rakiplerinden farklı kılan bir kaynağa sahip değilse, rekabet avantajı elde etmesi oldukça zordur. Kaynak sabitliği ise; işletmenin kaynaklarının rakipler tarafından kolaylıkla elde edilememesi anlamına gelmektedir. Bir işletme; belirli faaliyetleri, rakiplerinden daha iyi yapabiliyorsa veya kaynaklarını daha iyi kullanabiliyorsa; o faaliyetler veya kaynaklarla ilgili yeteneklerinin gelişmiş olduğu kabul edilmektedir. Örneğin hızlı yeni ürün geliştirme, planlama ve koordinasyon gibi yönetim fonksiyonlarını başarıyla gerçekleştirme, üstün örgüt kültürü gibi yetenekler, hem faaliyetleri etkilemekte hem de kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlamaktadır. Örgütsel yeteneklerin teorik arka planı, Kaynak Temelli Görüş teorisine dayanmaktadır. Bu görüşe göre; bir işletmenin kıt, taklit edilmesi zor, ikamesi olmayan değerli kaynaklarının olması ve bunları rekabet avantajına dönüştürebilecek örgütsel yeteneklere sahip olması birbirini tamamlayan iki önemli parçadır (Ağraş, 2013: 49-50).

Rekabet düzeninde egemen pazar tipi, tam rekabet pazar tipidir. Tam rekabet pazar tipinde çok sayıda işletmenin ve tüketicinin planları ve faaliyetleri birbiriyle uyumlu olmak zorundadır. Modern ekonomi düzenine damga vuran tam rekabet pazar tipi, şirketlerin birbirine olan bağımlılığını daha da şiddetlendirmiştir (Han ve Kaya, 2006: 186).

İşletmeler, yakın çevreleriyle kaynak tedarik etmek ve ürettikleri çıktıları ihraç etmek bakımından sürekli güçlü ilişkiler içerisindeyler. Örneğin; işletme yakın çevresinden yönetici, memur, işçi, hammadde, enerji ve para tedarik eder. Çevre halkı, sendikalar, satıcılar ve bankalarla ilişki içerisine girer. Bir taraftan da ürettiği çıktıları bayilere ve tüketicilere satabilmek için çevre ile ilişkilerini devam ettirmektedir. Girdilerin çıktılarına dönüştürülmesinde önemli olan yeni bilgi ve teknolojiler de çoğu zaman işletmenin yakın çevresinde yer alan üniversiteler, araştırma kuruluşları, danışmanlık şirketleri gibi örgütlerden elde edilmektedir. İşletmenin dış çevresinde yer alan rakip işletmelerle, sendikalarla hatta bazen müşterilerle çatışma ve anlaşmazlıklar yaşanabilmektedir. Bu gibi durumlarda işletme; yaşama ve gelişme gücü açısından bir

uzlaşma zemini arayıp bulmak zorundadır. Çatışma ve anlaşmazlık uzadıkça tüm taraflar yıpranmakta ve çıkarlar zarar görmektedir. Bazı örgütler çatışmaları diğerlerinden daha hızlı ve etkili şekilde çözebilmektedir. Özellikle çevrelerinde birer prestij ve güç kaynağı haline gelmiş işletmeler, kişileri ve kurumları etkileyebilmektedir. Hatta yeni kanunların çıkarılmasında aktif rol oynayan veya önemli kredi kararlarını kendi lehlerine çeviren çok güçlü şirketlerin varlığı gözlemlenmektedir (Eren, 2011: 64-65).

2.1.4. Örgütsel Yetenekler

2.1.4.1. Global Yetenekler

Günümüzde işletmeler için stratejik değişimin en önemli parçası olan globalleşme, gittikçe etkisini arttırmaktadır. Globalleşme; küresel ürünler için son kullanıcılarda benzer talepler oluşturma, ölçek ekonomilerini teşvik etme, araştırma ve ürün geliştirme, maliyetleri düşürme gibi alanlarda pek çok etkilere sahiptir. Drucker; “Bütün işletmeler, küresel rekabeti stratejik amaç haline getirmeli ve dünyanın neresinde olursa olsunlar, kendi durumlarını endüstrideki dünya liderinin oluşturduğu standartlara göre değerlendirmelidirler.” ifadesiyle globalleşmenin önemini vurgulamaktadır (Acar, 2008: 73).

Firmalar artan rekabet, belirsizleşen çevre koşulları karşısında varlıklarını sürdürebilmek ve büyüebilmek için uluslararası stratejiler takip etmek zorunda olduklarını anlamışlardır. Bu nedenle yabancı ülkelerin iş çevreleri ile ilişkilerini geliştirmeye çabalamaktadırlar. Günümüzde ulusal pazarlara kapalı kalarak büyümenin imkânsızlığını gören şirketler, yabancı firmaların rekabet tehdidinden başarılı şekilde kurtulup, dış ülkelerdeki firmalar için tehdit oluşturma yollarını aramaktadırlar. Bu amaçla uluslararası pazarlara açılma stratejileri geliştirip ihracat yapma, dış ülkelere lisans verme, franchising anlaşmaları yapma, yabancı şirketlerle yatırım ortaklıkları kuma ve dış ülkelere doğrudan yatırım yaparak işletme kurma stratejilerine yönelmişlerdir. Global yeteneğini geliştirmek isteyen bir şirket dört aşamadan geçmelidir. Bunlar; ilk olarak, tüm üretim ve pazarlama faaliyetleri kendi ülkesinde başarılı bir şekilde sürdürülürken yöneticiler global çevreyi incelemeli ve gereken hazırlıkları yapmalıdır. İkinci aşamada, işletme ihracata başlamalı ve örgütsel

yapısına bir uluslararası bölüm ilave etmelidir. Bu aşamada çok uluslu firma haline gelebilmek için pek çok ülkede satış faaliyetleri yürütülmelidir. Üçüncü aşamada ise işletme birçok ülkede üretim yapmaya ve pazarlamaya başlar. Artık ihracat yerine dış ülkelerde üretim ve pazarlama yapan ayrı ayrı firmalar kurulması gerekmektedir. İşletme yeni firmalar kurduğu ülkelerde yeni ortaklar hissedarlar edinebilmeli ve her ülke için ayrı kontrol sistemleri oluşturmalıdır. Son aşama olan küresel aşamada ise firmanın kendi ülkesi önemli değildir. Firma üretim kaynaklarını, insan gücünü ve diğer bütün kaynakları en rasyonel koşullarda elde ettiği ülkelerde küresel ölçekte üretimini yapar ve bu ülkelerden bütün dünyaya pazarlar (Eren, 2011: 129-131).

Yöneticiler ürün geliştirme sürelerini kısaltmaya büyük önem vermektedirler. Hızlı ürün geliştirme rakiplerin önüne geçme konusunda kritik önem taşımaktadır. En aza indirilmesi gereken süre “konsept - pazar” süresi değil “konsept - global pazar” süresidir. Rakiplere oranla yüzde elli daha kısa bir geliştirme süresinin; eğer ona dünya çapında güçlü bir dağıtım kapasitesi eşlik etmiyorsa fazla bir yararı olmayacaktır. Pazara en önce çıkmak önemli olmakla birlikte, gerçek getiriye global pazarlara en önce çıkan firmalar elde etmektedir. Global planda rakiplerin önüne geçme yarışı bir pazar payı ve pazar konumu rekabeti olmakla birlikte; dünya çapında bir başarı yakalayabilmek için hazırlıklara, ürün pazara ulaşmadan çok önce başlamak gerekmektedir. Global pazarlara ulaşmanın en kolay ve ucuz yöntemi, dağıtım işbirlikleri oluşturmaktır. Örneğin; Canon, Kodak Markası ile fotokopi makinaları satmakta, Samsung’un yaptığı mikro fırınlar, GE markası ile satılmaktadır. Toshiba ise Amerikan pazarına, Sears için ürettiği özel markalı televizyonlar ile girmiştir (Hamel ve Prahalad, 1996: 317-320).

2.1.4.2. Yönetim Yeteneği

Geleneksel akıl en fazla yetenekli personele sahip şirketlerin kazanabileceğini öne sürmektedir. Fakat yüksek performans gösteren çalışanları cezbetmek, seçmek, geliştirmek ve elde tutmak için gerekli olan maddi ve yönetsel kaynaklar düşünüldüğü zaman; şirketlerin tüm konumlarda birinci sınıf çalışanlara sahip olmalarının mümkün olamayacağı görülmektedir. Aksine doğru yönetim yeteneğine sahip şirketlerin kazanacağı anlaşılmaktadır. Bir şirket için doğru yönetim demek; şirketlerin, en iyi çalışanları stratejik konumlara; iyi performans gösterenleri destek

konumlarına yerleştirmesi ve işe yaramayan çalışanlarla değer katmayan işleri tasfiye etmesi demektir (Huselid vd., 2008: 33).

Bazı şirketlerin yönetim tarzını rakiplerinin taklit etmesi oldukça zordur. Porter'e göre IKEA'nın başarısı; küresel kaynak kullanımı, montaj için tasarım, lojistik ve maliyet yönetimini içeren bir dizi güçlü ve özgün yeteneğe dayanmaktadır (Zook, 2010: 169).

Başarılı yönetim anlayışına sahip işletmeler, örgütsel hayatın sembolik boyutlarını, akıl dışı ve duygusal yönlerini ve kurum içerisindeki iktidar ilişkilerini de anlamaya ve faydalı şekilde yönlendirmeye çalışırlar. Yönetimi ve örgütleri anlama ve açıklamada akılcılık kadar duygu, tutku ve sezgi gibi insani yönlerde dikkatle ele alınmalıdır. Günümüzün başarılı şirketleri, çalışanları insani açıdan anlamaya çalışmaktadır (Yıldırım, 2007: 406).

Kaynak tabanlı görüş; yönetsel yeteneklerin, personelin becerilerinin geliştirilmesinde, motivasyonunda ve örgütsel seviyedeki yeteneklerin; sistem, yapı ve süreçler ile birlikte kazanılmasında önemli bir rol oynadığını kabul eder. Gerçekten de yönetsel yetenekler, bir işletmenin kâr elde etmesini sağlayan bütün kaynaklarının kilit seviyedeki destekçisidir (Acar, 2008: 74).

Yöneticiler için üç grup yetenek tanımlanmaktadır; teknik, beşeri ve kavramsal yetenek. Metotları, faaliyetleri, süreçleri teknik olarak anlamayı ve maharetle kullanmayı ifade eden teknik yetenek; başarılı operasyonlar yürütmek için şarttır. İnsanlarla birlikte çalışabilmek, diğer insanların kendilerini güvende hissetmelerini ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilecekleri ortamları hazırlamak, beşeri yetenektir. Kavramsal yetenek ise; yeni ve ilginç fikirlerin fark edilmesini sağlayan, işletmeyi bir bütün olarak görmeyi kolaylaştıran, önemli problemleri zihinde canlandırmayı sağlayan üstün bir yetenektir. Bu üç yetenek çeşidinin de, belli bir seviyenin üzerinde, bir işletmenin yöneticilerinde bulunması gerekmektedir (Kıngır ve Şahin, 2005: 405-406).

Üstün yönetim yeteneğine sahip şirketlerin, yatay bütünleşmeyi ustalıkla kullandığı ve aynı endüstrideki bir ya da bir kaç firmayı satın alarak büyüdüğü

görülmektedir. Yatay bütünleşmeyi çok daha etkili hale getiren dikey bütünleşmede ise; tedarikçiler ve dağıtım kanalındaki şirketler satın alınarak büyüme sağlanmaktadır. İlişkili çeşitlendirme yönteminde ise; şirket, kârı arttırmak ve kendi zayıflıklarını azaltmak amacıyla; ürünleri, pazarları, dağıtım kanalları, teknolojileri ve kaynak gereksinimleri benzer şirketleri satın almakta ve çok büyük avantajlar elde etmektedir. Kümelenmiş çeşitlendirme yapan şirketler ise; gelecek vaat eden küçük işletmeleri satın alarak hem potansiyel rakipleri ortadan kaldırmakta hem de toplam kârı arttırmaktadır. Bahsi geçen bu etkili yöntemlerden farklı olarak; maliyetlerini ve varlıklarını azaltarak veya önemli bir birimi satarak, verimsiz birimleri tasfiye ederek kriz dönemlerinden başarıyla geçen şirketlerin de başarılı yönetim sergilediğini kabul etmek gerekmektedir (Pearce II ve Robinson, 2015: 195-203).

Meşhur yönetim gurusu Peter Drucker’a göre; yönetim yeteneği gelişmiş bir şirkette, üst yönetici, organizasyonun misyonunu düşünür, tanımlar ve net bir şekilde çalışanların anlamasını sağlar. Yönetim yeteneği üstün şirketlerde; lider yönetici, hedefleri koyar, öncelikleri belirler, standartları oluşturur ve korur (Trout, 2008: 222). Yenilikçi yönetimler; fikir üreten bir ortam oluştururlar, örneklerle öncülük ederler, müşterilerini iş ortağı olarak görürler, büyük konulara odaklanırlar, ufak ayrıntıları başarı ile havale ederler ve yeni işi veya ürünü başarıyla bütün paydaşlara tanıtırılar (Newman, 2007: 392).

2.1.4.3. Üretim Yeteneği

Üretim yeteneği; işletme içinde bir hammaddenin işlenerek yeni bir ürüne dönüştürülmesi için gereken mühendislik faaliyetlerini, ürün kalitesini, dağıtımını ve satış sonrası hizmetleri içine alan ürün/servis yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Pazarlamanın önde gelen isimlerinden Kotler; “Ürünlerin basitleşmesi ile birlikte hizmet konusu giderek daha önemli bir rekabet aracı olacaktır. Hizmetin arttırılması ve hizmet kalitesi önemli farklar oluşturacaktır.” demektedir. Bu ifadeler göstermektedir ki; bir ürünü en iyi şekilde üretmek hatta en üstün teknoloji ile üretmek, günümüzde yeterli değildir. İşletmeler; ürün veya hizmeti, uygun servis hizmetleriyle birlikte sunmak zorundadır. Küresel rekabet ortamında bir işletmenin ürünlerinin dayanıklılığı ve kalitesi, müşterilerin işletmeye olan güvenini arttırarak rekabet avantajı sağlayan önemli bir yetenek olarak görülmektedir. Ries ve Trout; “Zihinlerde

güçlü bir konuma sahipseniz, bu konumdan sonsuza kadar yararlanabilirsiniz. O konum kolay kolay değişmez.” şeklinde ifade ederek, üretim yeteneğinin kritik önemine vurgu yapmışlardır (Acar, 2008: 77).

Üretim yeteneğinin ana unsurlarından birisi, “ürün geliştirme” dir. İşletmeler; var olan ürünlere değişiklik içeren yeni özellikler katarak ya da mevcut ürün hattı ile belirgin bir bağlantısı olan yeni ürünler geliştirerek, mevcut pazarlara nüfuz etmeyi başarmaktadır. Örneğin; telekomünikasyon endüstrisi, ürünlerde değişiklik yaparak ürün yelpazesini genişleten ve pazar payını gittikçe arttıran, bu alandaki iyi örneklerden birisidir. Benzer şekilde Pepsi firması da genç müşteri kitlesinin ilgisini çekmek amacıyla Pepsi Twist ve Pepsi Blue ürün çeşitlerini piyasaya sürerek başarılı olmuştur (Pearce II ve Robinson, 2015: 193-194).

İşletme, sahip olduğu üretim yeteneğini ne kadar sık kullanırsa o kadar çok yeteneği gelişir ve farklı alanlara geçişi kolaylaştırır. Örneğin; Canon, optikteki uzmanlığını kameralara, fotokopi makinalarına, göz muayene aletlerine, yarı iletken üretim teçhizatına da uygulayarak üretim alanını genişletmiş ve ürün çeşitliliğini arttırmıştır. Benzer şekilde Honda, motor üretimi konusundaki birikimini motosikletlere, otomobillere, deniz motorlarına, jeneratörlere, çim biçme makinalarına ve robotlara kadar genişleterek başarılı olmuştur. Bu tür şirketlerin Ar-Ge verimliliği ile başa çıkmak, diğer küçük şirketler için neredeyse imkânsızdır (Hamel ve Prahalad, 1996: 221).

Amerikan şirketleri, özellikle yeni üretim ve pazarlama tekniklerini daha da ileri götürerek; özgün yeniliklerin pek çoğu ve bunlarla ilgili bilimsel çalışmaların büyük bölümü Avrupa’da gerçekleşmiş olmasına rağmen, birçok sanayi dalında dünya lideri olmuşlardır. Amerikan şirketlerinin başarıyla uyguladığı pek çok yeni üretim ve pazarlama tekniği daha sonra diğer şirketler tarafından da taklit edilmiştir (Freeman ve Soete, 2004: 97).

Apple, iPod’u ortaya çıkarırken tasarım, marka yönetimi, kullanıcı ara yüzü ve kullanımı kolay yazılım alanlarındaki yeteneklerinden yararlanmıştır. Fakat aynı zamanda müzik işinde ve dijital haklar yönetiminde de uzmanlığa ihtiyacı vardı. Bu yetenekleri elde ettikten sonra Apple, en güçlü dört müzik kayıt şirketi ile anlaşma

yaparak ve iTunes müzik mağazalarını geliştirerek rakiplerini geride bıraktı. Bütün bunlara ek olarak gelir akışını kontrol etmeyi sağlayan Fairplay yazılımını da geliştirerek dijital haklar yönetimine zekice bir çözüm buldu. Bütün bu yetenekler, şirketin dünyanın piyasa değeri en yüksek şirketi olmasını destekledi (Zook, 2010: 170-171).

İşletme ve teknoloji ölçekleri sıkı ilişki içinde olan kavramlardır. Bir işletmenin ölçeği, belirli sabit üretim faktörleri ile elde edilebilecek maksimum üretim miktarı olarak tanımlanabilir. Değişik sektörlerde faaliyet gösteren firmalar doğal olarak farklı ölçeklere sahiptir. Örneğin; dokuma sanayi ile demir-çelik sanayindeki ölçekler birbirinden çok farklıdır. Bir işletmenin ölçek sorununun analizinde, optimum ölçek kavramı önemlidir. Optimum ölçek; firmaların birim başına üretim maliyetlerini azaltarak toplam kârı maksimum yapacak üretim faktörlerini bir araya getirdikleri ölçektir. Zaman içinde değişen piyasa koşulları, özellikle teknoloji faktörü, optimum ölçeğin değişmesine yol açmaktadır. Günümüzde bazı şirketlerin optimum ölçeğin yakalanması konusunda problemler yaşadığı ve üretim maliyetlerini rakipleri kadar azaltamadığı görülmektedir (Han ve Kaya, 2006: 66-67).

2.1.4.4. Pazarlama ve Satış Yeteneği

Günümüzde bütün dünyadaki müşteriler, Coca-Cola, Apple, Sony, Honda gibi güçlü global üne sahip firmalar yeni bir ürün piyasaya çıkardığında buna ilgi göstermeye hazır durumdadır. Elinde böylesi bir marka tutan bir firma pazarlama ve satış yarışında belli bir avansa sahip olmaktadır. Pazarlama uzmanları Kuzey Amerika, Asya ve Avrupa’da müşterilerin zihninde önemli bir yer edinebilmek için; yaklaşık bir milyar dolarlık bir reklam yapmak gerektiğini söylemektedirler. Ama ünlü bir şirket yeni bir ürün çıkardığında göze alması gereken reklam maliyeti, bunun kat kat altındadır. Güvenilir bir markanın yeni ürün ya da yeni hizmeti; müşterilerin gözünde, yüksek standartlar anlamına gelmektedir (Hamel ve Prahalad, 1996: 323).

İşletmelerin sahip olması gereken en önemli pazarlama yeteneklerinden birisi “pazar geliştirme” yeteneğidir. Şirketin piyasa değerini büyütebilmek için yöneticilerin kullandığı, en düşük maliyetli ve en az riskli stratejilerden olan pazar geliştirme stratejisi; üründe yüzeysel değişiklikler yaparak, ek dağıtım ve pazarlama

kanalları oluşturarak veya reklam ve tutundurmanın içeriğini değiştirerek ilişkili pazar bölümlerinde bulunan müşterilere ürünleri pazarlamayı kapsamaktadır. Yeni şehirlere, bölgelere ve ülkelere ofisler veya satış birimleri açabilen firmalar başarılı pazar geliştirme örnekleri sergilemektedir. Benzer şekilde mevcut ürünlerini yeni kullanım alanları belirleyebilen firmalar da pazar geliştirme konusunda yetenekli kabul edilmektedir (Pearce II ve Robinson, 2015: 191-192).

Pazarlama alanında, bir işletmenin, başarısı da başarısızlığı da; piyasadaki algısal sorunlar ve fırsatlarla ilgilidir. Bir işletme, tüketicinin zihnini okuyabildiği sürece kazanmaya devam edecektir. Tüketicinin zihnine odaklanan ve tüketiciyi anlayan şirketler, rakiplerine göre daha az sıkıntı yaşamaktadır (Trout, 2008: 223-224). Alışılmışın dışındaki her şey tüketicilerde ilgi uyandırmaktadır. Birçok şirketin öncelikli hedefi de tüketicilerin dikkatini ürünlerine veya hizmetlerine çekmektir. Kimi marka adıyla kimisi söylemiyle kimisi verdiği mesajla kimisi de görsel imajıyla bunu başarmaya çalışır. Marka veya ürün ne kadar sıra dışı olursa olsun, reklam ve tanıtım olmadan belli bir tanınmışlığa ulaşamaz. Pazarlama yeteneği gelişmiş şirketler, sıra dışı ve üstün ürünlerinin tanıtım ve pazarlama faaliyetlerini de aynı sıra dışılık ve üstünlükle gerçekleştirebilen şirketlerdir (Canbay, 2010: 11).

Yeni bir marka oluşturmaya çalışan işletmeler, sekiz farklı zorlukla karşılaşmaktadır (Aaker, 2009: 41-48):

1. Piyasada yaşanan yoğun fiyat rekabeti,
2. Piyasaya sürekli yeni ve dinamik rakiplerin girmesi,
3. Farklı pazar bölümlerinde yer alan farklı tipteki tüketicilerin dengeli şekilde memnun edilmesinin zorluğu,
4. Mevcut marka isimlerini kullanmanın daha düşük maliyetli olması,
5. Strateji değiştirmeye yönelik önyargılar,
6. Yeniliğe karşı önyargılar,
7. Süreç tamamlanmadan yeni alanlara kayma ve odaklanamama,
8. Kısa vadede sonuç alma baskısı.

2.1.4.5. Teknoloji ve Bilgi Teknolojileri Yeteneği

Teknolojik alandaki yetenekler; girdilerin çıktılarına dönüştürölmesi aşamasında katkı sağlayan organizasyonel yeteneklerdir. Son yıllarda işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarında en önemli faktörlerden birisi; ürün ve hizmetlerin tasarlanması, üretilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini pek çok açıdan etkileyen teknoloji yeteneğidir. Teknoloji yeteneği üstün şirketler; bilgi toplama, yeni ürün geliştirme, üretim süreçleri ve sektördeki teknolojik değışimleri tahmin etme ile ilgili karmaşık faaliyetleri başarı ile gerçekleştirebilen şirketlerdir. İşletmenin sahip olduğu bu beceriler; pazar, rakipler ve fırsatlar ile aktive olmaktadır. Teknoloji yeteneği; maliyetleri azaltır, ürün ve hizmet kalitesini geliştirir, böylelikle şirket performansını yükseltir. Özellikle bilişim teknolojisi alanındaki yetenekler, stratejik esneklik kazandırarak şirketin uzun vadeli başarısını destekler (Timurlenk, 2009: 37-38).

Küresel rekabet ortamında göz ardı edilemeyecek en önemli yetenek, teknoloji yeteneğidir. Şirketin üst kademe yöneticileri, teknoloji stratejisi oluşturarak, teknoloji yeteneğini işletme stratejisi ile bütünleştirmelidir. Mesela bazı şirketler, (kimya alanında Dupont gibi) bilimsel alanda önemli teknik yetenekler geliştirmişler, bazıları da (yapıştırıcı ve yüzey kaplama alanlarında 3M gibi) çeşitli alanlarda teknolojik yeteneklerini geliştirmişlerdir. Örgütler; personeli, örgüt amaçlarıyla uyumlu hale getirmek ve çevresel ilişkileri başarıyla yürütmek için bilgi ve iletişim sistemlerine muhtaçtırlar. Çünkü örgütsel başarı gelişmiş bilgi toplama ve iletişim yardımıyla elde edilebilmektedir. Bilgi ve iletişim sistemleri, dar bir tanıma göre; fiziksel yapıyı oluşturan bilgisayarlar, internet altyapısı vb. donanımlar ile bunların ihtiyaç duyduğu yazılımdan oluşmaktadır. İkinci ve daha kapsamlı bir tanıma göre ise, bilişim teknolojisi; bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin özellikle de iletişim altyapısındaki gelişmelerin sonucu olan; her türlü verinin elde edilmesi, işlenmesi, kullanılması, depolanması, dağıtılması konusunda sürekli yeni gelişmelere neden olan bir teknolojidir (Acar, 2008: 78, 84).

Organizasyonlar, bilgi işleyen ve sürekli iletişim halinde olan sistemlerdir. Bir işletmenin çevresine uyum sağlayabilmesi; sürekli bilgi toplamasına, işlemesine ve kararlar alırken bu bilgileri kullanmasına bağlıdır. Uzun vadede başarı elde eden işletmeler; karar, ilke, çerçeve ve mekanizmalarında değışiklik yapabilen ve değışen

şartlara ilişkin bilgileri toplayıp kullanabilen işletmelerdir. Bilgi toplama, işleme iletişim ve kontrol arasındaki karmaşık yapıyı daha iyi yönetebilmek için en yeni bilgi teknolojilerinin satın alınması veya geliştirilmesi gerekmektedir (Koçel, 2005: 357).

Bilgi sistemleri, bilgisayar temelli sistemlerdir. İşletmenin ihtiyacını karşılayabilecek; donanım, yazılım ve bilgi teknolojileri alanında eğitim görmüş, uzun yıllar bu alanda çalışarak bilgi ve tecrübe kazanmış personele sahip işletmeler, rakiplerine göre günümüz rekabet ortamında daha avantajlıdır. İşletmelerin sahip olduğu donanım, yazılım, fikri mülkiyet hakları, telekomünikasyon altyapısı, veri tabanlarına erişim, kendi veri tabanını oluşturma ve ihtiyaç duyduğunda karar verme sürecinde bütün bunları kullanabilme becerisi, işletmeler açısından kritik öneme sahiptir. Çünkü yöneticilerin rasyonel kararlar vermelerini kolaylaştıran ve hızlandıran daha fazla bilgiye hızlı şekilde ulaşmaları ancak gelişmiş bilgi teknolojilerinin yardımıyla mümkün olabilmektedir. Verilerin işletmeye yararlı hale getirilebilmesi için mutlaka bilgi işleme sürecinden geçirilmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde veriler, karar verebilmeyi sağlayan bilgiler haline gelebilir. Bilgi teknolojileri ve işletme bünyesinde bu alanda çalışan uzmanların becerileri bu kritik süreci etkili ve verimli hale getirmektedir (Eren, 2011: 145-156).

Bilgi sistemleri sürekli kararlar almak zorunda olan yöneticilere veri ve bilgi sağlayan kritik sistemlerdir. Bilgi teknolojileri; yöneticilere karar almada, örgüt yapısı ve işleyişini kontrol etmede yardımcı olacak bilgileri toplayan, işleyen ve ileten donanım ve yazılımlardan oluşmaktadır. Bilişim teknolojisi olarak da zaman zaman ifade edilen bilgi teknolojileri, bilgisayar ve iletişim teknolojilerini birleştiren üst bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi teknolojileri, karar vermeyi desteklemenin yanında koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini de desteklemektedir. Karşılaşılan problemlerin analizi, karmaşık konuları basitleştirme ve yeni ürün geliştirme gibi konularda bilgi teknolojilerinin çok büyük katkıları bulunmaktadır. Etkin ve gelişmiş bilgi teknolojilerine sahip şirketlerin hızlı ve verimli şekilde karmaşık problemleri çözdüğü ve pek çok alternatif ürün geliştirme faaliyetini birlikte yürütebildiği görülmektedir. Bilgiye dayalı yeni tip işletmelerin yöneticileri, bilgi teknolojilerini başarılı şekilde işletmeye kazandırmak, kullanmak ve yönetmek zorundadır. Günümüz yöneticileri bilgi teknolojilerini; etkili müşteri ilişkilerinde, yeni pazar fırsatlarının

tespitinde, üretim süreçlerinin geliştirilmesinde yoğun şekilde kullanılmaktadır (Acar, 2004: 81-83).

2.1.4.6. Öğrenme Yeteneği

Örgütsel öğrenme; bireysel ve takım düzeyinde öğrenme aşamasından sonra gelmektedir. Örgütler, insanlar gibi canlı birer varlık olarak görülmekte ve insanlar gibi örgütlerin de öğrenebildiği kabul edilmektedir. İşletmeler; bilgi biriktirirler ve bu bilgileri gerekli olduğu zaman kullanırlar. Bu nedenle örgütsel öğrenmeyi anlamaya çalışan yaklaşımlar genellikle bireysel öğrenme ile ilgili model ve kavramlara dayanmaktadır. Bazı işletmeler; bilginin elde edilmesi, iyileştirilmesi, aktarılması ve kullanılması konularında diğer işletmelerden daha üstündür (Kaya, 2017:47).

Öğrenme yeteneği zayıf işletmelerin ortak özellikleri; günlük işlerle meşgul olan personelin sadece kendi pozisyonları üzerinde yoğunlaşması, ortak çalışma alanlarında zafiyet göstermesi, sorunların kaynağını dışarıda arama, sorumluluk üstlenmekten kaçınma, olaylara takılıp kalma, yavaş değişimlerin fark edilmemesi, tecrübe ile öğrenme hayali, yöneticilerden oluşan takımların kendi içinde uyumu yakalayamamasıdır. Başarılı işletmelerdeki öğrenme yeteneği incelendiği zaman, aşağıdaki faktörlerin etkili olduğu görülmektedir (Arsoy, 2005: 282-287):

- İşletmenin personeliyle paylaştığı bir vizyon,
- Öğrenmeyi kolaylaştıran bir örgüt kültürü,
- Esneklik sağlayan stratejiler,
- Çevresel faktörlerin dikkate alınması,
- Yeniliğe ve farklı bakış açılarına önem veren bir organizasyon yapısı,
- Örgütsel öğrenmeyi destekleyen teknolojiler,
- Örgüt hafızasının etkin çalışması.

Öğrenen organizasyon kavramının temel öğeleri; bilgi elde etme, öğrenme, çalışanları motive etme, elde edilen sonuçları organizasyon bilgisi haline getirme ve bu bilgiyi kullanabilmedir. Bu kavram, organizasyonların insan kaynaklarına değer

vermesini, geliştirmesini ve insan kaynağının yardımıyla işletmenin devamlılığını sağlayacak stratejileri geliştirebileceklerini ifade eder (Koçel, 2005: 434).

Örgütsel öğrenme; bilgi edinme, bilgiyi yayma, bilgiyi yorumlama ve kurumsal bellek aşamalarından oluşan bir süreci ifade eder. Bu süreç içerisinde, mevcut veya öğrenme ile elde edilen bilgi, işletme aktörleri arasında (çalışanlar, çalışma grupları veya tüm organizasyon) aktararak gerçekleştirilmektedir. Bu öğrenme faaliyeti içerisinde her bir aktör grubu bir seviye olarak kabul edildiğinde her bir seviye farklı sosyo-psikolojik sürece tabi olmaktadır. Bu süreçler; sezmek, yorumlamak, bütünlleştirmek ve kurumsallaştırmaktır (Acar, 2008: 88).

Rekabet ortamında işletmelerin başarı elde edebilmeleri için çalışanların ve yöneticilerin bireysel gayretleri yeterli olmayıp, tüm çalışanların birlikte öğrenme becerisi kazanarak bu beceriyi uygulamaları gerekir. Bu ise, öğrenen organizasyonlarla mümkündür. Öğrenen organizasyon; bir işletmenin, devamlı yaşadığı olaylardan sonuç çıkarıp, çevreye uyumlu hale getirip kullanması, personeli geliştirici bir sistem oluşturması ve sonuç olarak gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir yapıya kavuşması anlamına gelmektedir. Öğrenen organizasyonların dönüşüm süreci dört aşamalıdır (Atıgan, 2017:166-167):

1. Bilen organizasyonlar: Mevcut ürün ve hizmetlerine ilaveler yaparlar. Yüksek denetim, değişime direnç, riskten kaçma eğilimi, “bilen organizasyonların” aktif öğrenmesini engelleyen hususlardır.
2. Anlayan organizasyonlar: Bilen organizasyonlardan farklı, insan unsuruna daha fazla önem vermesidir. Çalışanlara, ait olma duygusu verilerek işletme kültürü oluşturulmaya çalışılır.
3. Düşünen organizasyonlar: Yöneticilerini mevcut sorunların analiz edilmesi ve hızlı çözülmesi gibi konularda eğitirler. Ancak mevcut olmayan sorunların çıkma ihtimaline karşı hazırlıkları yoktur.
4. Öğrenen organizasyonlar: Organizasyonların gelişme sürecinin son aşamasıdır. Öğrenme ön plandadır ve tüm kademelere yayılmıştır. Personelin hepsi kendi alanlarındaki teknik, ekonomik vb. yenilikleri takip ederek öğrenir ve uygulamada kullanır.

2.1.4.7. Lojistik Yetenekler

Müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasında temel faktörlerden birisi de lojistikdir. Genel anlamda lojistik; malların, hizmetlerin ve bilgilerin üretim noktalarından tüketim noktalarına doğru naklinin planlanması, organize edilmesi, yürütülmesi ve kontrol edilmesi aşamalarını kapsayan bir sistemdir. Kısaca ürünün müşteriye doğru yer ve zamanda ulaştırılmasıdır. Lojistik; müşteri siparişlerinin işyerinde veya müşterinin istediği yerde ve zamanda teslimatı için; pek çok aracın kullanıldığı ciddi planlama isteyen kendine has stratejileri olan faaliyetler bütünüdür. İşletmenin lojistik yeteneği; tedarik, üretim ve dağıtım aşamalarındaki kapasitesi ile doğrudan ilişkilidir. Hammadde ve malzeme temininden satışa ve satış sonrası hizmetlere lojistik yeteneğin olumlu ve olumsuz pek çok etkisi bulunmaktadır. Bir işletme, gelişmiş bir tedarik ve dağıtım şebekesine sahip ise; rakiplerine göre kaynakları daha kolay ve ucuza elde eder ve ürün dağıtımını daha etkin ve verimli şekilde gerçekleştirir (Ağraş, 2013: 53-54).

Lojistik; mal ve hizmet tedarikine yönelik planlama, organizasyon, haberleşme, nakliye ve yönetim faaliyetlerinin toplamıdır. Başka bir ifade ile üretim öncesi, üretim aşaması ve üretim sonrası tüm bilgi aktarımı ve ulaştırma faaliyetleri lojistiğin kapsamındadır. Fiziki taşıma, bilgi aktarımı, hammadde ve malzemenin depolara ve üretim alanına taşınması, yarı mamullerin iç üretimde nakledilmesi, tamamlanan ürünlerin depolara, satış noktalarına, diğer işletmelere ve müşterilere ulaştırılması ve geri bildirim alınarak düzenlemelerin yapılması; lojistik sürecinin ana parçalarıdır. İşletmeler; müşterilerine üstün kaliteli, uygun fiyatlı ürünleri, istedikleri yerde, doğru zamanda ve doğru şekilde ulaştırmak zorundadır. Bunun için büyük-küçük bütün işletmeler, kendi özelliklerine uygun lojistik yeteneği geliştirmelidir. Lojistik yönetimi; istenilen zamanda hammadde tedarik edilmesini, hammaddenin işlenmesini, müşteriye ulaştırılmasını hatta satış sonrasında müşteri tepkilerinin değerlendirilerek ihtiyaç olması durumunda gerekli düzenlemelerin yapılmasını kapsamaktadır. Lojistik yeteneğinin önem kazanmasının sebepleri şunlardır (Erel, 2016: 37-38):

- Taşıma maliyetlerinin ve mesafelerinin artması,

- Üretim maliyetlerinin minimize edilmesi ile yöneticilerin lojistik maliyetlerine odaklanması,
- Stok kontrolünde tam zamanında üretim yönteminin yaygınlaşması,
- Ürün çeşitliliğinin ve müşteri isteklerinin artması,
- E-ticaret hacminin artması,
- İletişim sistemlerinin ve sosyal medyanın yaygınlaşması,
- Çok sayıda uluslararası firmanın ortaya çıkması.

Gelişmiş lojistik yeteneğe en iyi örneklerden ikisi; 2.500.000 çalışanıyla, Amerika'nın perakende devi Wal-Mart'ın ve ünlü giyim markası Levi Strauss'un taklid edilmesi çok zor olan ve rekabet avantajı sağlayan lojistik yetenekleridir (Acar, (2008: 91-92).

2.1.4.8. Ortaklık Kurma Yeteneği

Stratejik yönetimin temel unsurlarından birisi, başka şirketlerle ortaklık kurma sanatını başarıyla icra edebilmektir. Başarılı şirketler kendi içlerine kapanmazlar, her türlü ortaklık fırsatını değerlendirirler böylelikle hem başka şirketlere faydalı olurlar hem de kendileri fayda elde ederler. Fakat pek çok şirketin uzun yıllar kendi kabuğuna çekilip başka şirketlerle işbirliği yapmadan başarıyı yakalamaya çalıştığı görülmektedir (Dixit ve Nalebuff, 2010: 10).

Projelerin başarılı olması için, geniş bir topluluk içindeki kilit oyuncuların uzmanlığına başvurulmalıdır. Amerika'daki pek çok teknoloji şirketi internet üzerinden eğitim projelerinde uzmanlaşmış yazılım şirketleri ile ortaklıklar kurmuştur. Dışarıdan işbirliği olmaksızın hiçbir iş inovasyonu kalıcı bir değişimi ortaya çıkaramamaktadır. Global yenilikler için ve uluslararası işbirlikleri kurulmuştur ve kurulmaya devam etmektedir (Kanter, 2010: 192).

Şirketler zaman zaman potansiyel rakiplerini ortak bir düşmana karşı mücadeleye dâhil ederek ortaklık kurabilmektedirler. Bazen de yeni bir standardı birlikte yerleştirmek veya yeni bir teknolojiyi birlikte geliştirmek ortak amacı vesilesiyle ortaklık kurabilmektedirler. Başka bir ortaklık türü ise bazı firmalar bir

konuda yasal bir koalisyon oluşturabilmektedir. Bütün bu örneklerde amaç, firmanın rakip firmaların kaynaklarını devşirerek etkisini ve gücünü genişletmesidir. Başka firmaları devşirmek isteyen bir firma, öncelikle ortak bir hedef belirlemelidir ki; bu onlar için bir havuçtur. Örneğin; ABD’de yarı iletken imalat makinaları sanayi oluşturmak isteyen bir grup yarı iletken şirketi, devletin de yardımıyla Sematech’i kurmak amacıyla bir araya gelmişlerdir. Başka şirketleri, ortak hareket etmek için, bazen havuç yerine sopa göstererek ikna etmek gerekebilir. Sopaya tipik bir örnek olarak; sektördeki öteki oyuncuların muhtaç olduğu bazı kritik kaynaklar üzerinde şirketin kontrol elde etmesi gösterilebilir. Bu şekilde hareket eden bir şirket, sektördeki diğer şirketlere şu dayatmayı yapmaktadır; oyunu benim istediğim gibi oynamazsanız, topumu alıp eve giderim. Örneğin; Fujitsu, sektördeki ortakları olan İngiliz ICL, Alman Siemens ve Amerikan Amdahl ile IBM’in egemenliğine birlikte meydan okuyabilmek amacıyla bir araya gelmişti. Bu ortaklığın “havucu” idi. Fakat Fujitsu’nun elinde sopa da vardı. Çünkü; ortaklarının her biri Fujitsu’nun yarı iletkenlerine, merkezi işlemcilerine, terminallerine ve parçalarına bağımlı idi (Hamel ve Prahalad, 1996: 223-224).

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet, firmaları yenilik yapma konusunda baskı altına almaktadır. Bunun sonucunda aynı endüstri dalında bulunan ve Ar-Ge faaliyetleri için birbirlerinin eksikliklerini tamamlayan firmalar çok çeşitli ortaklıklar kurmaktadır (Pearce II ve Robinson, 2015: 194). Dünyanın en eski ve en başarılı elektronik şirketlerinden birisi olan Siemens, uzun yıllar tüketicilere yönelik çalışmalar yürütmesine rağmen, ev aletleri alanında Bosch ile cep telefonu işinde de Tayvanlı BenQ ile başarılı ortaklıklar geliştirerek daha çok iş çözümleri alanına odaklanmış ve bu alanda büyük atılımlar gerçekleştirmiştir (Kotler ve Pfoertsch, 2010: 363).

Bir firmanın sattığı her şeyi kendisinin üretmesi gerekmemektedir. Örneğin; Canon, üretim konusunda çok yetenekli bir şirket olmasına rağmen, fotokopi makinasında kullandığı parçaların yüzde 75’ini başka şirketlerinden satın almaktadır ve kendi üretim sürecine başarı ile dâhil etmektedir. Bir şirketin kontrol etmesi gereken temel yetenekleri, “müşteri değerine” en büyük katkıyı yapan yetenekler olmalıdır. Örneğin Nike, sattığı spor ayakkabılarının dikişini kendisi yapmaz fakat tasarım, ürün

geliştirme, kalite, dağıtım ve satış gibi kritik yetenekleri kontrolünde tutar. Bugün bütün büyük şirketler, çok çeşitli ittifaklar içindedir. Birçok şirket farklı alanlarda farklı şirketlerle ortaklıklar kurmaktadır ancak bu ortaklıklar arasında bilinçli bir bağlantı kurabilen şirket sayısı oldukça azdır. Örneğin; Japon video oyunları şirketi Sega; AT&T, Time Warner, TCI, Pioneer, Yamaha, Hitachi ve Matsushita ile ayrı ayrı ortaklıklar kurmuştur. Bu ortaklıklar yardımıyla bilgisayar oyunlarını televizyon şebekelerine aktarmayı ve sanal eğlence parkları oluşturmayı başarmıştır (Hamel ve Prahalad, 1996: 244-245,271).

2.1.4.9. Finansman Yeteneği

İşletmeler; iletişim, haberleşme ve ulaşım teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte daha fazla rekabetle karşı karşıya kalmışlardır. Bir işletmenin rakiplerine üstünlük sağlayabilmesi için başarılı bir kaynak yönetimi sergilemesi gerekmektedir. Klasik finans yaklaşımında; ihtiyaç duyulan fonların yeterli miktarda, zamanında ve düşük maliyetle elde edilmesi finansal sorunların çözümü anlamına gelmekte idi. Günümüzde ise; elde edilen fonların en kârlı yatırımlara riski azaltarak yönlendirilmesi, finansman yeteneğinin çözmesi gereken ikinci bir problem alanıdır. İşletmenin piyasa değerini yükseltme hedefine çok büyük etkisi olan bu iki temel konu, ancak üstün bir finansal yönetim sergilenerek çözülebilmektedir (Öncü vd., 2016: 246).

Yetersiz işletme sermayesi ile faaliyetlerini sürdüren şirketlerin sık sık problemlerle karşılaşması kaçınılmazdır. Fırsatları kaçırmazlar, müşteri beklentilerini karşılayamazlar. Finansal açıdan ikinci temel hastalık ise aşırı derecede borçlanmadır. Krizler karşısında en fazla zarara uğrayan şirketlerin aşırı borçlu şirketler olduğu görülmektedir (Ceylan ve Korkmaz, 2006: 375). Yeterli işletme sermayesi olan ve aşırı borçlanmamış şirketlerin finansal açıdan dengeli olduğu kabul edilmektedir.

Finansal yapısı güçlü olan işletmeler; enflasyonist ortamda ortaya çıkan riskleri dağıtan veya ortadan kaldıran, maliyetleri düşüren, gelirlerini yükselten finansal esnekliğe ve yatırım esnekliğine sahip işletmelerdir. Bu tür şirketler hem ulusal finans sistemine hem de uluslararası sisteme entegre olmuş ve finansal yenilikleri hızla kullanabilen işletmelerdir. Borçlanma ve yatırım risklerini azaltırken kârlılığı

arttırmayı başarabilen şirketler, rakiplere göre daha avantajlı konuma gelmektedir. Günümüzde internet bankacılığı ve teknolojinin finansal piyasalarda her tür işlemi kapsaması, şirketleri; güçlü, hızla kendini yenileyebilen finansal teknolojiye sahip olmaya zorlamaktadır (Öncü vd., 2013: 136-137).

2.1.4.10. Değişim ve Esneklik Yeteneği

Günümüzde pek çok işletme değişken bir çevre içerisinde faaliyet göstermektedir. Özellikle; mal ve hizmetlerde önemli değişkenlikler yaşanan, sık sık yeni teknolojilerin geliştirildiği, müşterilerin ve rakiplerin sayısının niteliklerinin ve davranışlarının sürekli değiştiği, devletin müdahale ettiği ve toplumun değer yargılarının hızlı değiştiği bir çevrede başarılı olmaya çalışan bir işletmenin değişim yeteneğinin üst düzeyde olması gerekmektedir. Bilgi ve bilgiye dayanan teknolojilerin iş dünyasında artan önemi sebebiyle işletmeler, sürekli yeni durumlara uyabilmenin yollarını araştırmaktadır. Bu doğrultudaki araştırmalar sonucunda yeni organizasyon yapıları ve iş yapma yöntemleri ortaya çıkmıştır. Bu yeni yapılanma tarzları ve yöntemler, olaylara “sanayi toplumu” (yani fiziksel üretimin esas olduğu toplum) kavramları ve bakış açısı yerine “bilgi toplumu” (yani bilgi-teknoloji üretiminin esas olduğu toplum) kavram ve bakış açısından bakmayı zorunlu hale getirmiştir. Yeni bakış açısı sürekli değişimi esas alarak esnek ve değişim hızı yüksek organizasyon yapıları ortaya çıkarmıştır (Koçel, 2005: 333,367).

Açık sistemler olan işletmelerde dinamizm göstererek sürekli dengeyi koruma ve varlığını devam ettirme becerisi bulunmaktadır. İşletme bunu yaparken çevresindeki değişimlere uyum sağlamaya mecburdur. Uyum sağlama süreci esneklik gerektirir. Esnekliğin en önemli belirtisi, işletmelerin yeni faaliyetlere girerek çeşitlendirme stratejisi uygulamalarıdır. İşletmeler, kendi içlerinde dengeyi korurken bütün sistemin de çevresi ile olan uyumunu sağlamaya çalışırlar (Eren, 2011: 58-59). Başarılı bir ürün veya marka inşa etmek isteyen işletmeler, ilk olarak değişimi anlamak zorundadırlar. Pek çok şirket, pazarlama araştırmalarına, piyasadaki değişimi anlayabilmek ve değişime uygun hareket edebilmek amacıyla büyük bütçeler harcamaktadır (Ries, 2005: 13). Piyasadaki değişim sebebiyle sıkıntılar yaşayan şirketler; iki değişikliği merkeze alarak sıkıntılarını aşabilmektedir. Birincisi, ürün kalitesini yükseltmek. İkincisi, müşteriye daha yakın olabilmek amacıyla müşteri

ilişkilerini yeniden yapılandırmak. Örneğin; Japon motosiklet üreticileri karşısında iflasın eşiğine gelen Harley-Davidson, ürün kalitesini üst düzeye taşıyarak ve müşterileri ile çok güçlü bağlar kurarak yeni bir başarı hikâyesi yazmıştır (Holt, 2005: 203-210).

Değişim; dışa açık örgütler olan işletmelerin ve bu örgütlerde çalışan insanların en temel özelliğidir. Değişimler önceden planlı bir şekilde yapılabileceği gibi olayların akışı doğrultusunda plansız da yapılabilmektedir. Planlı değişim faaliyetlerinde öncelikle “değişim yapılmalı mıdır” sorusunun doğru cevaplanması gerekmektedir. Cevap evet ise, ikinci aşamada değişimin planlanması yapılmalıdır. Son olarak değişim uygulanır ve değişimin sonuçları değerlendirilerek amaca ulaşıp ulaşılmadığına bakılır. İşletmelerde değişim genellikle verimliliği ve personel motivasyonunu artırmak amacıyla yapılmaktadır. Bazen de toplumsal yapıda, teknoloji de, ekonomik yapıda ve doğal faktörler de değişiklikler olması nedeni ile zorunlu olarak da yapılabilmektedir. Bazen de işletme içi yapısal sorunlar, büyüme, küçülme, yönetici değişimi ve çeşitli örgütsel sorunlar nedeniyle de değişim yapılabilmektedir. İster işletme içi nedenlerle, ister işletme dışı nedenlerle olsun değişim ihtiyacı ortaya çıktıktan sonra hızlı şekilde değişimin yapılması gerekmektedir. Fakat pek çok şirketin değişim ihtiyacını geç fark ettiği, fark ettikten sonra da değişimi gerçekleştirme aşamasında çeşitli sorunlarla, haklı veya haksız tepkilerle karşılaştığı ve değişimi gerektiği gibi hızlı şekilde yapamadığı görülmektedir. Değişimle ilgili kişilerle iletişim kurmak, onlara eğitim vermek ve katılımlarını sağlamak pek çok şirketin muvaffak olamadığı hassas bir konudur. Değişim yeteneği işletmeden işletmeye büyük farklılıklar gösteren kritik bir yetenektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 243-251).

Yönetim biliminde, değişim mühendisliği, işletmenin temel yapısını korumakla birlikte bazı değişiklikler yaparak mevcut süreci onarmak değildir. Değişim mühendisliğinin cevap aradığı soru; “şu anda sahip olduğum bilgi ve teknoloji ile bu işletmeyi yeniden kuruyor olsaydım ne yapardım” sorusudur. Değişim mühendisliğinin işletmede yaptığı faaliyetlerin aşamaları aşağıda yer alan tabloda gösterilmiştir (Atıgan, 2017:168-169).

2.1.4.11. Yenilik Yapabilme Yeteneği

Yenilik yapabilme yeteneği denilince akla firmanın; yeni fikirler, ürünler, sistemler, programlar, süreçler ve hizmetler ortaya koyma başarısı gelmektedir. Yenilik performansı; yenilik sayısını, yeniliği gerçekleştirme hızını, yeniliğin düzeyini (kademeli veya radikal) ve sektörde ilk uygulayıcı olup olmamayı kapsayan bir kavramdır (Özgener vd., 2009: 160).

Birçok endüstri dalında yenilikçilik yapmamak oldukça riskli bir durum olarak görölmektedir. Gerek bireysel müşteriler, gerekse endüstriyel müşteriler kendilerine sunulan ürünlerin veya hizmetlerin periyodik olarak geliştirilmesini ve iyileştirilmesini talep etmektedirler. Bu nedenle; pek çok firma, temel strateji olarak “yenilikçiliğin” kârları arttıran önemli bir yetenek olduğunu düşünmektedir. Pek çok firma, yeni ya da fazlasıyla iyileştirilmiş ürünleri piyasaya ilk defa sunmanın sağladığı yüksek kâr marjlarından yararlanmak istemektedir. Belli bir zaman sonra ise, pazardan sağlanan yüksek kârların cazibesıyla artan rekabet, firmayı tekrar orijinal ve alışılmışın dışında fikirler bulmaya zorlamaktadır. Önemli bir yetenek olan yenilikçilik, piyasada bulunan benzer ürünlerin kullanım dışı kalmalarını sağlayıp, yeni bir ürün yaşam döngüsü ortaya çıkarmaktadır. Bu yönden bakıldığında yenilikçilik yeteneği, mevcut ürünün yaşam döngüsünü uzatma amacı güden ürün geliştirme yeteneğinden farklılaşmaktadır. Örneğin; yarı iletken endüstrisinde pazar lideri olan İntel, yenilikçilik yeteneğini kullanarak büyüme stratejisi izlemektedir (Pearce II ve Robinson, 2015: 194).

Yenilik çalışmaları yapan şirketler, doğrudan kullanıcı deneyinden öğrendiklerinde işleri kolaylaşır. Örneğin; IBM’in projeleri, yeni geliştirdiği teknolojiyi okullarda yerleştirme üzerine tasarlanmıştı. IBM, bazı şehirlerdeki ilk ofislerini, ortaokullardaki bilgisayar laboratuvarlarına yerleştirirdi. Bu şekilde IBM personeli ile yazılımı değerlendiren öğretmenler arasında sürekli etkileşim sağlanmakta idi. Bunun sonucunda IBM yeni ürünlerini sürekli geliştirebilmekte idi (Kanter, 2010: 192).

Bugünün bilgi ekonomisinde yenilik yapabilme yeteneği, her zamankinden daha önemlidir. Fakat birçok şirketin farkında olmadığı, yenilik yapabilme yeteneğini

yok eden yenilik uygulamalarına sahip olduğu görülmektedir. Çalışanlarının içsel motivasyonunu “ilgi alanlarını ve tutkularını temel alarak bir şeyler yapmaya yönelik güçlü içsel arzularını” ederek şirketi yönetmeye çalışan yöneticiler, farkında olmadan şirketlerine zarar vermektedirler. Üretkenlik, verimlilik ve denetim gibi temel hedefler, şirketler için vazgeçilmez unsurlardır ve rahatlıkla yenilik yapabilme yeteneğine zarar vermeden gerçekleştirilebilirler. Bunun başarılabilmesi için yöneticilerin düşünme tarzlarını değiştirmeleri gerekmektedir (Amabile, 2000: 11).

Yeni çekirdek bir alana doğru güvenli adımlar atmak, şirket yöneticiliğinde giderek merkeze oturmaktadır. Örneğin; 1994'deki Fortune 500 şirketleri içindeki 153 şirket iflas etmiş, kalanlardan 130 şirket de, çekirdek iş stratejilerinde değişiklik yapmıştır. Başka bir ifade ile 10 şirketten 6 sı ciddi tehditlerle karşılaşmıştır ve bu grubun yarısına yakını çekirdek işini yeniden tanımlamak zorunda kalmıştır. Pek çok şirket dönüştürme ihtiyacıyla karşılaşır. Uzun ömürlü şirketlerin gelişimleri incelendiğinde görülür ki bu şirketler önce iyi yaptıkları şeye durmak bilmeden odaklanırlar. Sonra o çekirdek üzerinde büyümek için genişleme faaliyetleri yürütürler. Daha sonrada çekirdek geçerliliğini kaybettiğinde kendilerini yeniden tanımlayarak ve farklı bir çekirdek alana yeniden odaklanarak zenginleşirler. Bu “odaklanma-genişleme-yeniden tanımlama” çevriminin yıllar içerisinde hızlandığı gözlemlenmiştir. Günümüzde şirketler, bir aşamadan diğerine bir zamanlar olduğundan daha hızlı geçmektedir. Kendini yenileme ihtiyacı; yeni teknolojilerin maliyetleri düşürmesi, ürün yaşam döngülerini kısaltması, Çin ve Hindistan gibi rakiplerin bütün sektörleri sarsması, büyüyen sermaye miktarının ve yönetim yeteneğinin yerkürenin etrafında daha serbest ve daha çabuk hareket etmesi gibi faktörlerin etkisi ile gittikçe şiddetlenmektedir (Zook, 2010: 173).

Müşterileri gözlemlemek, her zaman son derece değerli temel bilgiler sağlamaktadır. Gözlem aşamasında elde edilen ipuçlarının, eğitilmiş teknik bilgi donanımına sahip şirket personeli tarafından analiz edilmesi gerekmektedir. Analiz yapılırken çözüm için beyin fırtınası oturumu, sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Olası çözümlerin ilk örneklerini geliştirme ve daha sonra da seri üretime geçme, şirketin yenilik yapma yeteneğinin sonuçlarıdır (Leonard ve Rayport, 2000: 49-58).

Yenilik yapmak isteyen bir şirket, işe yarar sonuçlar elde edebilmenin dehadan çok çalışmaya bağlı olduğunu kavramak zorundadır. Bilgi, hüner ve belli bir noktaya odaklanmak, işletmedeki yetenekli insanlar kadar şirketin yenilik yapma yeteneğini etkileyen unsurlardır. Şirketlerin sistematik buluşçuluk başarısı gösterebilmesi için; odaklı ve amaca yönelik çalışmaları, azimle kendilerini işe adanmaları gerekmektedir. Aksi takdirde şirketteki yetenekli insanların ve bilgi birikiminin faydasız kaldığı gözlemlenmektedir (Drucker, 2000: 157-158).

Yeni bir markayı piyasaya sürmek; sadece para değil, bir fikir ya da konsept de gerektirmektedir. Yeni bir markanın veya ürünün başarılı olabilmesi için yeni bir kategoride ilk olması yahut o alandaki lidere bir alternatif olarak konumlandırılması gerekmektedir (Trout, 2008: 24).

2.1.4.12. İnsan Kaynakları Yeteneği

Çalışanları kendisine çok bağlı olan şirketler, değerlerini ve özelliklerini “özgün deneyimlerle” ifade ederler. Şirketin büyük amaçları, çalışanlarla açıkça paylaşılarak yüksek motivasyon elde edilir. Ayrıca çalışanların şirket içerisinde başarılı olabilmeleri için ihtiyaç duyacakları bilgi ve beceriler, kendilerine kurum kültürü içerisinde kazandırılır ve adanmışlık ile ilgili mesajlar veren etkili bir iş ortamı oluşturulur. Örneğin; Whole Foods Market, işbirliğine ve ademi merkeziyete verdiği önemi yeni çalışanlara aktarabilmek için ekibe dayalı işe alma ve oryantasyon süreci kullanmaktadır. Özgün deneyimleri başaran şirketler tüm çalışanlara aynı şekilde yaklaşmazlar. Üretken ve şirkete bağlı işgüçleri oluşturan şirketler bazı genel ilkeleri izlerler, ancak oluşturdıkları süreçlerde çalışanlara belli miktarda kişisel özelliklerine uygun esneklikler sağlarlar. Örneğin; JetBlue’da rezervasyon sistemi, isteyen acenteler tarafından evlerinden yürütülebilmektedir. İnsan kaynağı yeteneği güçlü olan şirketler; çok iyi yapılandırdıkları iş ortamlarına herkesin uyum sağlayamayacağını baştan kabul ederler. Bazı çalışanlar daha işin başında şirketten ayrılırlar bile şirketin temel talepleri aynen devam ettirilir. Kalan ve iş ortamının gereklerini yerine getirebilen personel ise üretken ve sadık çalışanlar olarak şirkete katkı sağlarlar. (Erickson ve Gratton, 2008: 11-30).

İnsan kaynakları yönetiminin temel hedefi; işletmede çalışan insan ögesinden maksimum etkinlik ve faydanın elde edilmesidir. Personelini ileriye dönük ve dinamik şekilde yönetebilen işletmeler piyasa değerlerini sürekli arttırarak rakiplerinin önüne geçebilmektedir. İhtiyaç duyulan personel sayısı ve işe alımı, yeni girenlerin kuruma oryantasyonu, her basamakta yer alan personelin eğitimi ve geliştirilmesi, ücretleme, yükselme, disiplin ve kurallar, personel sağlığının korunması ve örgüt içi insan ilişkilerinin kalitesinin arttırılması gibi temel konularda başarılı olabilen şirketlerin uzun vadede ciddi problemlerle karşılaşma riski oldukça azalmaktadır. Personelin tüm sorunları teknik açıdan ele alınıp çözümlenirken örgütsel psikoloji ihmal edilmemeli, insanın ruhsal ve duygusal kaynaklı sorunlarına da dikkat edilerek işletmenin insan ögesi bütüncül bir yaklaşım ile ele alınmalıdır. Sahip olduğu insan kaynaklarını yönetirken her aşamada insanın fiziksel ve ruhsal özelliklerine saygı göstererek hareket edilmesi, işletmeler için uzun vadede en önemli konuların başında gelmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 10-11)

İnsan kaynağını etkin ve verimli şekilde kullanabilen işletmeler incelendiğinde görülmektedir ki; işletmedeki faaliyetler personele uygun hale getirilmiştir. İş yapan kişinin rahat ve etkili bir şekilde çalışması, zaman ve enerji kaybının engellenmesi, uzmanlaşma adını verdiğimiz teknik iş bölümünün yapılması, fiziksel unsurların personelin özellikleri göz önünde bulundurularak düzenlenmesi, belirli bir işi oluşturan bütün hareketlerin incelenmesi, basitleştirilmesi, sıralanması, ısı, ışık, havalandırma, gürültü gibi fiziksel koşulların iyileştirilmesi, işin personele uydurulması için yapılması gerekli olan temel çalışmalardır. Bütün bunlara ilaveten personelin işe uyumunun da sağlanması gerekmektedir. Kişinin yaptığı işten tatmin olması ve işinde daha verimli olması için özel çabalar gerekmektedir. Pek çok işletme, hem işin personele uygunluğunun sağlanması hem de personelin işe uyumunun sağlanması konusunda gerekli yeteneğe sahip olmadığı için verimsiz faaliyetler ve düşük motivasyonlu çalışanlar ile büyük kayıplar yaşamaktadır (Eren, 2012: 319-335).

Özellikle hızlı büyüyen, başarılı, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde çalışan personelin en önemli özelliklerinden birisinin, yenilikçi düşünebilme kabiliyeti olduğu görülmektedir (Nedelko ve Potocan, 2010: 27).

2.2. İŞLETME PERFORMANSI

2.2.1. Performans Kavramı

Performans kelimesi köken olarak Fransızcaya dayanmaktadır (Uzun, 2021: 18). Kelime kökeni bakımından Longman İngilizce sözlüğünde; Fransızca’da “performance” olarak yazılan, sayılabilen ve sayılamayan nesne ve olaylar için kullanılabilen isim sözcüktür. Oxford İngilizce sözlüğünde; belirli bir çaba sonucu bir işi başarmak (accomplishment), dikkatle bir şekilde hazırlanmış bir planı uygulamak (execution), planlanan ve organize edilen bir işi yapmak (carrying out), bir işi nasıl ve ne şekilde yapılacağını önceden belirlemek ve düzenlemek (working out of anything order undertaken) karşılığı bir deyim olarak da kullanıldığı ve bir işin başarılı bir şekilde sonuca ulaşması anlamına geldiği belirtilmektedir (Akçay ve Bilgin, 2016:155). Performans kavramı için sözlüklere bakıldığında; benzer anlamlarla karşı karşıya gelinmektedir. Daha detaylı epistemolojisi için İngilizce sözlükler incelendiğinde ise; kayda değer başarı, bir emri yerine getirebilme ve icra edebilme anlamları ile karşılaşılmaktadır. Türk Dil Kurumu ise performans kelimesinin “başarım” manasına geldiğini ifade etmektedir (Bakkalbaşı, 2010: 85).

Performans kavramı sadece işletme bilimi ile sınırlı olmayıp başka disiplinler tarafından da kullanılan kapsamlı bir kavramdır. Performansla ilgili çok sayıda çalışma incelendiğinde görülmektedir ki farklı disiplinler farklı bakış açılarıyla tanımlar ve yorumlar yapmıştır. Literatürde görülmektedir ki performans tanımı üzerinde uzlaşıya varılamamıştır (Kaya, 2017: 71,72).

Tseng vd. (2009)’e göre performans; bir işte sorumluluk sahibi kimselerin amaçlanan hedeflere ne ölçüde ulaştığının nicel ve nitel göstergesidir.

Armstrong’a göre performans; sayılabilir amaçlara ulaşma derecesi ve çıktı miktarıdır. Bunun için önceden belirlenen bir amaca, sayısal olarak ne kadar ulaşıldığı ile ilgilidir. Süreç içerisinde sarf edilen maddi manevi bütün çabaların sonucunda elde edilen çıktılardır. Performans, amaçlı ve planlı bir faaliyet sonucunda elde edilenlerle ilişkilidir. Performansı olumlu olarak anlamak gerekir. Yani; iş başarım derecesi olarak amaca ulaşma veya yaklaşma anlamındaki olumlu bir durumdur. Diğer bir

ifade ile kurumun amacı doğrultusunda önceden belirtilen hedeflere çok iyi ya da iyi derecede ulaşılması anlaşılmalıdır. Ortalama veya altındaki sonuçlar, performans olmayıp hedeflenenenden uzak bir çıktı derecesini göstermektedir (Akçay ve Bilgin, 2016:155-156).

Her işletme belli amaçlar ve görevleri gerçekleştirmek için kurulur. İşletme yönetimi örgütün amaçlarını mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı düzeyde gerçekleştirmeye çalışır. En iyi ya da en başarılı olanın ne olduğunun tanımlanması, performans yönetimi açısından gerekmektedir. İşletmelerdeki performans anlayışları günümüze gelene kadar sürekli gelişen ve değişen bir süreç olmuştur. Bu süreç içinde önemini kaybeden, yeni ortaya çıkan, daha fazla önem kazanan performans anlayışları ortaya çıkmıştır. Performans kavramının en düşük maliyetle en fazla üretim ve yüksek kar anlayışından; günümüzün rekabetçi koşullarının gerektirdiği müşteri tatmin, kalite, yenilik gibi çok farklı boyutlara kaydığı görülmektedir. Bu gelişim, performans ölçümü ve denetimi açısından büyük önem taşımaktadır (Akal, 2000: 5).

Baş ve Artar'a göre performans; bir işi yapan bir bireyin veya işletmenin, o işle amaçlanan hedeflere nicelik ve nitelik olarak ne kadar ulaşabildiğidir. Benzer şekilde Dicle de performansı; görevini önceden belirlenen ölçütlere uygun olarak yerine getirme derecesi olarak tanımlamıştır (Soba, 2006: 76).

Performans; çalışanların veya örgütün başarısının göstergesidir. Bu nedenle performans kavramını, bireysel ve örgütsel performans olarak iki farklı şekilde ele almak uygundur. Performansın bireysel ve örgütsel tarafları birbirlerini karşılıklı olarak etkilemektedir. Kısaca örgütün performansı, personelin performansına bağlıdır (Uzun, 2021: 18). Biz bu tez çalışmamızda örgütsel performans konusu üzerinde durmaktayız.

2.2.2. Performans Yönetimi

Performans yönetimi; kişilerin ve takımların performansını geliştirerek organizasyonun performansını arttıran sistematik bir süreçtir. Üzerinde uzlaşılmış hedefler, standartlar ortaya koyarak ve yöneterek organizasyonun daha iyi sonuçlar almasını sağlar. Kısa ve uzun vadede neyin elde edilmeye çalışıldığının anlaşılması

için insanların yönetilmesi ve geliştirilmesi, performans yönetimi ile gerçekleştirilir (Armstrong, 2006: 1-2).

Performans yönetiminin ruhu; çalışanların ve işletmenin ne yapamayacağına değil, ne yapabileceğine odaklanmaktır. Performans yönetiminin başarısı; kullanılan girdilerin toplamından daha büyük bir çıktı elde etmesi ile ölçülür. Aradaki fark ne kadar büyük ise performans yönetimi o kadar başarılı demektir (Drucker, 2008: 280).

Günümüz iş dünyasında, performans geliştirme ve performans yönetiminin rolü, her geçen gün popüleritesi artan kavramlardır. Maliyetleri düşürme baskısı ve daha az ile daha çok yapma hedefi performans yönetimini, iş stratejilerinin başarısı için zorunluluk haline getirmiştir. Performans yönetim süreci, örgütün stratejik hedefleri ile günlük faaliyetleri arasındaki bağlantıyı kuvvetlendirmek üzerine yürüyen bir süreçtir (Handbook, 2004: 6-7).

DPT'ye göre performans yönetimi; örgüt yönetiminde planlama, uygulama ve denetim faaliyetlerinin daha kapsamlı bir şekilde ele alınmasını sağlayan çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır. Bu anlayışa göre performans yönetimi; örgütün hedeflerine ulaşmasında, mevcut kaynakların verimli ve etkili biçimde yönetilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla ölçülebilir hedefler koymak ve bu hedeflere ilişkin sonuçları ve ürünleri planlanan ile karşılaştırmak performans yönetiminin temel fonksiyonudur (Akçay ve Bilgin, 2016: 156).

Literatürde “yönetim kontrol sistemi”, “verimlilik yönetimi” olarak da geçen performans yönetimi; örgütü istenen amaçlara yöneltme amacıyla mevcut durum ve geleceğe ilişkin bilgi toplama, bilgileri karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak gerekli düzenlemeleri ve faaliyetleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen gelişmiş bir yönetim sürecidir. Örgütsel sistemlerin her düzeyinde, her biriminde uygulanması mümkündür. Performans yönetimi anlayışında üç ana fonksiyon gerçekleştirilmektedir: Birincisi; örgütün ortak amacını, örgütü oluşturan en alt sistemlere kadar, bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde tüm örgüte yaymak ve benimsetmek. İkincisi, örgüt içinde yatay ve dikey bilgi akışını sağlayacak bir iletişim sistemini kurmak ve gerçekleştirmek. Üçüncüsü ise yönetilen

birimlerin performansını sürekli geliştirmek, birimler ve çalışanlar için bir performans ölçüm ve denetim sistemini uygulamak (Akal, 2000:50).

Performans yönetimi, temelde bir organizasyonun genel örgütlenmesi ve ekip ruhunun kurulması ile ilgili bir yönetim alanıdır. Bu sebeple hem bir çalışanın ortaya koyması gereken performansa hem de bu tekil performansın, organizasyonun genel amaçlarına göre nasıl konumlandırılacağına odaklanır. Özetle; ortak bir anlayışın kurulmasını sağlayan ve bunun için bireyden başlayıp tüm organizasyona yayılan bir yönetim faaliyeti olarak görülmektedir (Canman, 2000;135).

Performans yönetimi, organizasyonel amaçlara ve bu yönde, çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesini sağlayan ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkılarının düzeyini arttırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi sürecini içeren ağdaş bir yönetim yaklaşımıdır. Performans yönetiminde performans yöneticisi ile örgüt birimleri ve çalışanlar, amaçları tartışarak amaçlara ulaşmak için ortak planlar yapmaktadır. (Barutçugil, 2002: 125).

Performans yönetimi; çift yönlü iletişim ile çalışanların örgüt hedeflerini anlayarak, kendi birimlerinin elde ettiği çıktıların örgüt hedeflerine olan katkısını sürekli arttırmayı sağlayan bir yönetim anlayışıdır. Bu süreç içerisinde yönetici, birim çalışanları ile sürekli iletişim halinde bulunur, onların problemlerini anlar ve gerekirse onlara tavsiye vererek ve yönlendirerek örgütün ana hedefine olan katkılarını arttırır (Drucker, 1986: 287).

2.2.3. Performans Yönetiminin Amaçları

Performans yönetiminin amaçları; işletmenin etkinliğini, verimliliğini, çıktılarının kalitesini sürekli arttırarak; işletmenin bulunduğu noktadan daha ilerideki hedeflenen noktalara ulaşmasını sağlamaktır. Bunu yaparken aşağıdaki tabloda gösterilen performans boyutlarını ve ilişkilerini etkin şekilde yönetmeye çalışır (Akal, 2000: 16).

Drucker (2008: 98-105)'e göre anahtar konumundaki; pazarlama, yenilik, insan kaynakları, finansal kaynaklar, fiziksel imkânlar, üretim, sosyal sorumluluk ve kârlılık alanlarında; işletmenin mevcut seviyesini belirlemek ve gelecekte nerede olması gerektiğini anlaşılır hedefler haline getirmek, performans yönetiminin temel amacıdır.

“Ölçemediğini yönetemezsin” anlayışına uygun olarak; organizasyon içinde ölçüm sistemini kurarak insanların davranışlarını organizasyonun temel hedeflerine uyumlu hale getirmek, performans yönetiminin temel amacıdır (Kaplan ve Norton 1996: 21).

Performans yönetiminin temel amacı; işletmedeki birimlerin ve çalışanların iş süreçlerini ve kendi yeteneklerini sürekli geliştirmesini sağlayacak yüksek performans ortamını ve anlayışını oluşturmaktır. Bunu gerçekleştirmenin anahtarı ise; hedefleri netleştirmek ve hedeflere ulaşmak için ne gerekiyorsa yapmaktır. Performans yönetimi aşağıdaki amaçlara ulaşmak için çaba gösterir (Armstrong, 2006):

- 1- Girdiler, süreç, çıktılar ve getirilerle ilgili sonuç elde etmek ve bunu yaparken birimlerin ve çalışanların bilgi, yetenek, gelişimini desteklemek.
- 2- Gelecekteki başarıyı sağlayacak planlamayı yapmak, beklentileri planlardaki hedeflere dönüştürmek.
- 3- Sonuçlara göre başarıyı ölçme anlayışını temel prensip olarak yerleştirmek. Yani “ölçemediğini yönetemezsin” felsefesini işletmenin eylemlerinin esası haline getirmek.
- 4- Üst düzey performans için işletmenin her biriminde sürekli daha yüksek standartlar oluşturmak ve bu şekilde sürekli gelişimi elde etmek.
- 5- Kişisel ve organizasyonel öğrenmeyi kültür haline getirerek gelişim sağlamak.
- 6- Yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı olarak bilgi akışını ve beklentilerin anlaşılmasını sağlayan iletişim yapısını kurmak.
- 7- Paydaşların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak.
- 8- Adaleti ve şeffaflığı başarabilmek için bireye saygı, karşılıklı saygı, yazılı adalet ve karar verme süreçlerinin şeffaf olması gibi temel değerlerin yerleşmesini sağlamak.

2.2.4. Performans Yönetiminin Aşamaları

Performans yönetiminin başlangıç noktası, işletmeye rekabet gücü kazandırmak için stratejilerin ve geleceğe dönük hedeflerin belirlenmesidir. İkinci aşamada örgütün mevcut performans düzeyinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, yönetim sistemleri ve süreçlerinin stratejilere ve hedeflere uygunluğunun sağlanması gerekmektedir. Bu aşamada mevcut performansı geliştirmeye yönelik planlama yapılır ve bir taraftan da ölçüm sistemlerini geliştirme çalışmalarına başlanmalıdır. Yani neyin nasıl ölçüleceği, veri toplama ve çözümleme yöntemleri üzerinde çalışır. Performans yönetiminin üçüncü aşaması; performansı geliştirmek için yapılması gerekenleri belirlemek, işletmeye özgü taktikler geliştirmek ve uygulamaya başlamaktır. Yönlendirici ilk üç aşamadan sonra; işletmenin üretim sürecinin en başta hazırlanan stratejilere ve planlara uygunluğunu ölçme-değerlendirme-kontrol aşamaları gerçekleştirilir. Bu sürecin kalbi kontroldür, amacı yönlendirme, aracı ise geri bildirimdir. Kontrol, geri bildirimini kullanarak örgüt performansından beklenenleri (büyüme, üstün rekabet gücü, kalite gibi) gerçekleşmesini sağlamaya çalışır. Kontrol gerçekleştikten sonra gerekirse hedeflerde, planlarda ve stratejilerde değişim ve iyileştirme yapılmalıdır. Performans yönetim sistemi, bu döngü içinde (performansı geliştirme planlaması - ölçme, değerlendirme - kontrol aşamaları içinde) tekrar tekrar uygulanmaya devam edilir (Akal, 2000: 53).

Latham, Sulsky ve Macdonald'a göre performans yönetim sürecinin dört aşaması bulunmaktadır (Armstrong, 2009: 1):

- 1- Hedeflenen performansın tanımlanması.
- 2- Kişilerin veya takımların ne yapmaya başlaması gerektiği, neyi yapmaması gerektiği ve neyi farklı yapması gerektiği ile ilgili hedeflerin anlaşılır şekilde ortaya konulması.
- 3- Kişilerin, birimlerin ve işletmenin mevcut performansının değerlendirilmesi.
- 4- Geri bildirim, kontrol ve ölçüm sonrasında gereken düzeltmelerin yapılması

Performans yönetimi kapsamında yapılması gereken ilk iş anlaşılır hedefler belirlenmesidir. İşletmenin genel hedefleri belirlendikten sonra genel hedefleri

destekleyici; yöneticiler, çalışanlar ve birimler için alt hedefler belirlenir. Hedefler belirlenirken örgütün geçmiş performansı, rakiplerin performansı ve örgütün yetenekleri öncelikli olarak dikkate alınır. Uygulama aşamasında ise örgütsel yapı kurulur, örgüt kültürü oluşturulur, kaynak dağıtımı yapılır ve faaliyetler gerçekleştirilir. Üçüncü ve son aşama olan değerlendirme aşamasında ise; personelin, departmanların ve genel olarak işletmenin ortaya koyduğu çıktılar ve başarıların hedeflenen çıktılar ve başarılar ile karşılaştırılması yapılmaktadır (Mesci, 2011: 94-97).

2.2.5. Performans Ölçümü

Başarılı bir işletme yönetimi, performansın ve sonuçların etkin ölçümüne bağlıdır. İş mükemmelliğine ulaşmak isteyen işletmeler için ilk şart; performans ölçüm sistemi geliştirmek ve uygulamaktır. Bir işletme, performans ölçüm sisteminin yardımıyla, sınırlı kaynaklarını nerelerde kullanarak nasıl iyileştirme yapacağını belirleyebilir (Kanji, 2002: 715).

Performans ve performans değerlendirme çalışmaları işletmelerin değeri ile ilişkilendirildiği için, işletmeler ve işletmelerin çıkar grupları, uzun yıllardır performans ölçümü alanında kendilerini geliştirmeye çalışmaktadır. Türkçe sözlükte performans kelimesinin karşılığı, başarımlar olarak geçmektedir. Performans ölçümü, işletmeyle ilgili çıkar gruplarının ilgisini çektiği gibi akademisyenlerin de ilgisini çekmektedir. Bu alanda yüzlerce ulusal ve uluslararası makale ve tez çalışması bulunmaktadır. (Kılınç vd., 2010: 26).

Performans ölçümü, temelde işletmenin faaliyetlerinin etkililik ve etkinlik seviyesinin belirlenmesi şeklinde ifade edilebilir. Daha geniş bir perspektiften performans ölçümü (Melia, 2009: 27):

- İşletmenin faaliyetlerini gözlemleyip, başarı düzeyini belirleyerek raporlama
- İşletmenin stratejik hedeflerine ulaşma derecesini belirlemek için yürütülen değerlendirme ve kontrol çalışmalarıdır.

Guan ve Chen, performans ölçümlerinin önemini şu şekilde ifade etmektedir: Bir şeyi ölçemiyorsanız, anlayamazsınız; anlayamazsanız, kontrol edemezsiniz; kontrol edemezseniz, geliştiremezsiniz. Performans ölçümlerinin temelinde, amaçların oluşturulması ve belirlenen amaçlara yönelik faaliyetlerin yerine getirilmesi yatmaktadır. Tamamlanan faaliyetlerin öngörülen süre içerisinde değerlendirilmesi yapılmalıdır. Bu süreci etkin bir biçimde gerçekleştiren örgütlerin başarılı bir performansa ulaştığı söylenebilir (Mesci, 2011: 97).

Neely vd. (1995)'e göre; performans ölçümü, faaliyetlerin etkenliğini ve etkililiğini ölçme sürecidir. Performans göstergeleri bir eylemin etkenliğini ve/veya etkililiğini ölçmek için kullanılan ölçütlerdir. Performans ölçüm sistemi ise faaliyetlerin etkenliğini ve etkililiğini ölçmek için kullanılan ölçütlerin toplamıdır (Soylu, 2021: 8).

Performans yönetiminde; planlama ve kontrol aşamalarında, performans ölçümünün ve denetiminin en kritik konu olduğu görülmektedir. Performans yönetim sisteminin döngüsel işleyen (planlama-ölçme-değerlendirme-denetim) aşamaları içinde başarılı bir ölçüm sistemine ihtiyaç duyulmaktadır (Akal, 2000: 53).

Farklı işletme fonksiyonları yönünden örgütsel performans değerlendirme kavramı, farklı anlamlara gelebilmektedir. Örneğin, üretim fonksiyonu yönünden; hem işletme faaliyetlerinin etkinliğini ölçmek için hem de çalışanlara geri bildirim sağlamak amacıyla kullanılan ölçütler bütünüdür. Stratejik kontrol açısından ise bir taraftan örgüt stratejisinin gerçekleştirilmesi için kullanılan işlemleri ölçerken diğer taraftan strateji değişiklikleri için gerekli bilgiyi de sağlamaktadır. Yönetim muhasebesine göre performans değerlendirme, planlama ve bütçeleme ile eş anlamlı görülmektedir (Savsar, 2014: 7-8).

Performans ölçümü, işletmenin kaynaklarını tüketmektedir. Bu nedenle gerçekten etkili olacağı alanlara yoğunlaşılmalı ve ölçüm minimize edilmelidir. Her işletmeye uyacak bir ölçüm modeli mümkün değildir. İşletmeler kendi özelliklerine, hedeflerine ve yapılarına uygun şekilde performans ölçümü yapmalıdır. Etkili bir performans ölçümü faaliyetleri değil, elde edilen sonuçları yansıtmalıdır; kıyaslamaya yardımcı olmalıdır; herkes tarafından kolayca anlaşılmalıdır; sürekli öz

değerlendirmeye imkân sağlamalıdır; güvenilir ve sağlam ölçütler kullanılmalıdır; maliyetinden fazla fayda sağlamalıdır; açık ölçümler yapılmalıdır (Parker, 2000: 66).

2.2.6. Performans Ölçüm Modelleri

Literatür taraması yapıldığında görülmüştür ki; otuz civarında performans ölçüm modeli bulunmaktadır. Bu modeller genellikle geleneksel modeller ve modern modeller olarak iki ana başlık altında sınıflandırılmaktadır. Tarihsel süreç açısından; önce geleneksel modellerden sonra modern modellerden bahsedilecektir.

1880-1980 arasındaki yüz yıllık dönemde kar, yatırımın geri dönüşü, verimlilik gibi finansal ölçütlere göre performans ölçen geleneksel yöntemler, 1980'lerin başından itibaren yerlerini modern performans ölçüm modellerine bırakmıştır. Bunun en temel nedenlerinden birisi, geleneksel performans ölçütlerinin kısıtlı olması ve yeni ölçütlerin kullanılmaya başlanmasıdır (Ghalayini ve Noble, 1996: 63).

1980'lerin ortalarından itibaren bilgi teknolojileri, yeni ürünler, artan rekabet, paydaşlar için değer oluşturma, stratejik planlama ve sıkı bir yönetim kontrol sistemlerine ihtiyaç duyulması gibi faktörler; geleneksel ölçütler yerine pek çok farklı ölçütün kullanılmasına yol açmıştır. Geleneksel örgütler performans değerlendirmek için finansal ölçütlere odaklanırken modern örgütler pek çok farklı hedefe yönelik ölçütler üzerinde durmaktadır (Upadhaya vd., 2014: 853-854). 1980'lerin sonlarına doğru pazarların artan karmaşıklığı, finansal ölçütlerin performans ölçümü için yeterli olmadığını göstermiştir (Kennerley ve Neely, 2002: 1223).

Aşağıdaki tabloda geleneksel performans modelleri ile modern performans modellerinin kullandığı ölçütlerin karşılaştırılması yapılmaktadır.

Tablo 2.1: Geleneksel ve Modern Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması

Karakteristiği	Geleneksel Performans Ölçütleri	Modern Performans Ölçütleri
Sistemin Temeli	Muhasebe Standartları	İşletmenin Stratejisi
Kullanılan Ölçüt	Finansal	Operasyonel ve Finansal
Kimlere Yönelik	Orta ve Üst Düzey Yönetim	Tüm Çalışanlar
Sıklık	Haftalık veya Aylık	Gerçek Zamanlı (saatlik, günlük)
Gerçek Durumla İlişkisi	Dolaylı, Yanıltıcı	Basit, Kesin, Doğrudan
Uygulayıcılara etkisi	Uygulayıcılar Dikkate Almaz	Uygulayıcılar Kullanır
Format	Sabit	Esnek-Değişken
Yerel ve Global Farkı	Statik - Değişmeyen	Dinamik, Duruma göre değişen
Uyumluluk	Statik, Uyumsuz	Dinamik, Durumun Şartlarına Uygun
Amaç	İzleme	İyileştirme
Yeni iyileştirme yaklaşımları için destek (JIT, TQM, CIM, FMS, vd.)	Uygulanması Zor	Uygulanabilir
Sürekli İyileştirme Üzerindeki Etkisi	Engeller	Destekler

Kaynak: Ghalayini vd., 1997: 210.

Geleneksel performans ölçüm yöntemleri; işletme içine odaklanan, tek boyutlu, maliyetleri dikkate alan ve maliyetleri kontrol etmeye çalışan, finansal hedeflere yönelik yöntemlerdir. Modern performans ölçüm yöntemleri ise; hem içsel hem dışsal odaklı, çok boyutlu, yenilik ve öğrenmeyi dikkate alan, hem finansal hem de finansal olmayan hedeflere yönelik, stratejik hedeflerle ilgili iletişime destek olan yöntemlerdir (Bourne vd., 2003: 20).

Aşağıdaki tabloda geleneksel ve modern ölçüm yöntemlerinin karşılaştırılması yapılmaktadır.

Tablo 2.2: Geleneksel ve Modern Performans Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması

Geleneksel Performans Ölçüm Modelleri	Modern Performans Ölçüm Modelleri
Tek boyut (finansal ölçüt) üzerine odaklanmıştır.	Çok boyutludur.
Maliyet temellidir.	Değer temellidir.
Kısa vadeli yönelim söz konusudur.	Uzun vadeli yönelim söz konusudur.
Performans izole edilmiş bölgelerde ölçülür.	Performans birbirine bağlı olan alanlarda ölçülür.
Bireysel performans üzerinde durulur.	Takım performansı üzerinde durulur.
Fonksiyonel ölçümler geçerlidir.	Süreç ölçümleri geçerlidir.
Amaç, denetimi sağlamaktır.	Amaç, yetkilendirme, değerlendirme, öğrenme ve geliştirmedir.
İncelediği olay ve örgütte belirleyici görüştür.	Belirsizliğin kabulü ve sürekli revizyon için ihtiyaç duyulur.

Kaynak: Kanji ve Moura, 2007: 51.

2.2.6.1. Geleneksel Performans Ölçüm Modelleri

Özellikle 1990'lı yıllardan önce kullanılan geleneksel performans ölçme yöntemleri işletmeleri finansal açıdan değerlendirmektedir ve muhasebe verilerine dayanmaktadır. Finansal açıdan değerlendirme yapan bu yöntemler muhasebe verilerine ve finansal tablolara odaklanarak genellikle verimlilik ve karlılık ölçümleri ile ilgilenmektedir (Karapınar, 2002: 60-61).

(Ghalayini ve Noble, 1996; Olve, Roy ve Wetter, 1999; Burgess, Ong ve Shaw, 2007)'e göre, araştırmacılar, performans ölçüm yöntemlerini iki gruba ayırmaktadır. Birinci grup, saf finansal ve muhasebe perspektifi iken, 1980'lerde ortaya çıkan ikinci grup, finansal ölçütlerin yanı sıra niteliksel performans ölçütlerinin de kullanılması gerektiğini belirtir. Niteliksel ve niceliksel performans ölçümlerinin tek bir sistemde birleştirilmesinden dolayı ikinci grup, performansı ölçmek için dengeli veya entegre yaklaşımlar olarak adlandırılmıştır (Zeglat vd., 2012: 442).

Geleneksel ölçüm yöntemleri, firma performansını finansal açıdan inceleyen yöntemlerdir. Özellikle aktif kârlılığı, öz sermaye kârlılığı ve hisse başına kazanç gibi ölçütler en önemli performans ölçme kriterleri olarak kullanılmıştır. Ancak bu yöntemler, firmanın değerini tam olarak ölçmemektedir. Geleneksel performans ölçüm yöntemlerinde, net bugünkü değer ile iç kârlılık oranı, paranın zaman değerini hesaplayarak ölçüm yapmaktadır (Çanakçıoğlu ve Demirbaş, 2009: 218). Geleneksel yöntemler; bütçe performansı ve mali tablolar analizi üzerinden firma performansını değerlendirmeye çalışırlar (Kanji ve Moura, 2007: 50).

Geleneksel performans ölçüm teknikleri, gerekli olan verileri muhasebe kayıtlarından almaktadır. Geleneksel performans ölçüm tekniklerinin kullandığı ölçütler şunlardır:

- 1) Aktif Kârlılığı
- 2) Öz Sermaye Kârlılığı
- 3) Hisse Başına Kâr
- 4) Fiyat/Kazanç Oranı

Ancak, bu teknikler, firmanın değerinin ölçülmesini tam anlamı ile ifade edememektedir. Yani, bu yöntemler ile firmanın başarısı ilgili dönemdeki muhasebe kayıtlarındaki bilanço kalemlerinin artışı ile ölçülmektedir yani paranın zaman değerini dikkate almamaktadır. Bu tekniklerin dezavantajlarını aşağıdaki yöntemler iskonto yöntemini kullandıkları için giderebilmişlerdir (Gümüş, 2018: 3-4):

1) Net şimdiki (Bugünkü) Değer

2) İç Verim (Kârlılık) Oranı

Geleneksel performans ölçümlerinin en önemli sınırlaması, doğrudan işçilik maliyetlerini kontrol etmeye ve azaltmaya odaklanan yönetim muhasebesi sistemlerine dayalı olmalarıdır. Ancak, işgücü maliyeti bileşeni şu anda tüm endüstrilerde yalnızca ortalama %12'yi oluşturmaktadır. Genel gider ise imalat maliyetinin %50-55'ini oluşturur. Geleneksel performans ölçüm yöntemlerinin sınırlılıkları aşağıda açıklanmıştır (Ghalayini vd., 1997: 208-209):

1) Finansal raporlar genellikle yararlı olamayacak kadar eskidir.

2) Performansı ve diğer iyileştirme çabalarını yalnızca mali açıdan sayısallaştırmaya çalışırlar. Tedarik süresinin azaltılması ve üretim programına bağlılık gibi birçok iyileştirme çabasının şirket değeri üzerinde etkisi büyüktür ancak bunları parasal olarak ölçmek zordur.

3) Tüm departmanlarda kullanılan önceden belirlenmiş bir formata sahiptirler. Bu tür raporlama esnek değildir ve bir şirket içindeki her departmanın kendine özgü özellikleri, öncelikleri ve katkısı olduğu gerçeğini göz ardı eder.

4) Sürekli iyileştirme kavramıyla tutarsız olma eğilimindedirler.

5) Üretim bölümüne; kalite, üretim, önleyici bakım ve zamanlama alanlarında daha fazla sorumluluk ve özerklik veren yeni yönetim tekniklerine uygulanamazlar.

Özellikle 1990 öncesinde kullanılan performans ölçüm yöntemlerine genel olarak yapılan eleştiriler şunlardır (Sipahi, 2005: 107-108):

- Kısa vadeli ve dar görüşlü ölçüm yöntemleridir.
- İşletmenin genel performansını finansal açıdan ölçerken, farklı bölümlerin performansını ölçememektedir.
- Sorunun varlığını ortaya çıkarıp; sorunun kaynağı hakkında doğrudan bilgi vermemektedir.
- Temelde geçmişe yönelik bilgi verirken, geleceğe yönelik tahminde bulunmada yetersiz kalmaktadır.

2.2.6.2. Modern Performans Ölçüm Modelleri

Endüstri çağında şirketler performanslarını ölçmek için çoğunlukla, geçmiş faaliyetlerin sonuçlarını ortaya koyan finansal ölçütleri kullanmışlardır. Bu yaklaşım, bilgi çağının şirketleri için yeterli olmamıştır. Çünkü bilgi çağındaki şirketlerin değer oluşturmak için müşterilerine, tedarikçilerine, çalışanlarına, şirket içi işleyişlere, teknoloji ve yeniliklere yatırım yapması gerekmekte ve tüm bu kriterler için finansal ölçütler yeterli olmamaktadır (Soylu, 2021: 27-28). İşletmeler, 1980’li yıllara kadar ağırlıklı olarak finansal ölçütlerin kullanıldığı, işletme stratejisi ile uyumsuz, işletmenin maddi olmayan varlıklarını dikkate almayan, geçmişe yönelik performansa odaklanmış geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini kullanmışlardır. Ancak bu yaklaşım, daha kapsamlı performans değerlendirmesine ihtiyaç duyan bilgi çağı işletmeleri için yeterli olmamıştır. Bu nedenle finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan ölçütlerin de kullanıldığı, strateji odaklı ve çok boyutlu performans değerlendirmesini esas alan modern performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaya başlanmıştır (Savsar, 2014: 27).

İşletmelerin yararlandıkları performans ölçüm modellerinin çeşidi ve kullanımı 1990’lardan sonra hızlı şekilde artmıştır. Performans ölçümüyle ilgili çalışmalar daha çok üretim sektörü temelli olarak ortaya çıkmış olsalar da; zamanla hizmet sektörüne de uyumlu hale getirilmişlerdir. İlerleyen yıllarda ise hem üretim hem de hizmet sektörüne hitap edecek daha bütüncül modern yaklaşımlar kullanılmıştır (Çınaroğlu, 2012: 120-121). Finansal ya da finansal olmayan nitelikteki ölçütlerin her biri işletme stratejik planlamaları için gerekli ve önemlidir. Bu nedenle tüm birimlerin durumunu doğru değerlendirebilmek adına farklı metotlar kullanılabilir. Modern yöntemler, hem

geleneksel yöntemlerin kullandığı finansal ölçütleri hem de diğer ölçütleri birleştirerek ölçüm yapmaktadır (Akmeşe, 2018: 68).

İşletmelerin gelişimi ve modern performans ölçüm yöntemlerinin gelişimi arasındaki ilişkiye bakıldığında; 1980'lerde işletmeler küresel hale geldi. 1990'larda ise iş süreçlerinin otomasyonu gerçekleşti. 2000'lerde de e-ticaret hızla büyüdü ve günümüzdeki sınırların ortadan kalktığı küresel ticaret ortaya çıktı. Modern performans ölçüm sistemleri de; işletmelerin bu hızlı gelişimiyle birlikte maliyet muhasebesi sisteminden (1980'lerden önce); karma finansal ve finansal olmayan sistemlerden (1990'lar); dengeli entegre yaklaşıma (2000'ler) dönüştü. Aşağıdaki tabloda performans ölçüm sistemlerinin organizasyon yapılarına göre dönüşümü gösterilmektedir (Kurien ve Qureshi, 2011: 21).

Tablo 2.3: Performans Ölçüm Sistemlerinin Dönüşümü

Dönem	İşletmelerin Temel Özellikleri	Performans Ölçüm Sisteminin Özellikleri
1980 Öncesi	Sistematiik büyük şirketler	• Maliyet Muhasebesi eğilimi • Örgütsel verimliliği artırmak, bütçelemeyi kolaylaştırmak ve dış kaynak kullanımı için geriye dönük yaklaşım ve sonuçlar • Maliyet ve kâr ile belirlenen performans ölçümü
1980 - 1990	Küresel işletmeler	• Maliyet Muhasebesi eğilimi • Örgütsel verimliliği artırmak için kullanılan geriye dönük yaklaşım ve sonuçlar • Operasyonları kapsayacak şekilde genişletilmiş ve değer katma amaçlı yaklaşımlar
1990 – 2000	İş süreçlerinin otomasyonu	• Finansal ve finansal olmayan karma yaklaşım • Reaktif ve proaktif karma yaklaşım • Sonuçlar, tüm organizasyonu kapsayacak şekilde dikkate alınır • Süreç, kalite, çalışan ve müşteri odaklı performans ölçüm sistemi
2000 - 2010	E-ticaret ve sınırsız iş faaliyetleri	• Dengeli ve bütünsel bir yaklaşım • Daha proaktif bir yaklaşım • Örgütsel duyarlılığı artırmak için sonuçların kullanımı • Organizasyonun bütününe kapsayan dengeli bakış açısı ve süreci oluşturan faaliyetler arasındaki ilişkiyi dikkate alan yaklaşım

Kaynak: Kurien ve Qureshi, 2011: 21

2.2.7. Balanced Scorecard (BSC) Modeli

2.2.7.1. Balanced Scorecard Modelinin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Modern performans yöntemleri içerisinde dünya çapında en çok bilinen ve en çok uygulanan “Balanced Scorecard” olmuştur. Türkçe literatürde “Balanced Scorecard” terimi için farklı türkçe ifadeler kullanılmaktadır. Bazı akademik

çalışmalarda doğrudan “Balanced Scorecard” teriminin kullanıldığı da görülmektedir. “Balanced Scorecard” için en yaygın kullanılan Türkçe ifadelerden bazıları aşağıda yer almaktadır (Soylu, 2021: 41).

- Dengeli Puan Kartı
- Dengeli Sonuç Kartı
- Dengeli Skor Kartı
- Başarı Karnesi
- Kurumsal Performans Karnesi
- Dengeli  l  m Kartı
- Kurumsal Karne
- Performans Karnesi

Bu  alışma kapsamında modelin orijinal ismi olan “Balanced Scorecard” ifadesi kullanılacaktır.

Balanced Scorecard modeli; on iki şirketin performansını inceleyen Robert Kaplan ve David Norton tarafından 1992 yılında Harvard Business Review’da yayınlanan “The balanced scorecard – measures that drive performance” adlı makalede literatüre kazandırılmıştır. Daha sonra 1993 ve 1996 yıllarında yazdıkları makalelerle modeli geliştirip; 1996 yılında “Balanced Scorecard” isimli kitabı ortaya çıkarmışlardır. Bu model; finansal ölçütlerin, finansal olmayan ölçütlerle birlikte kullanılarak dengelenmesini savunmaktadır. Maddi varlıklardaki değişimi gösteren finansal ölçütlerin yanında maddi olmayan (firma değeri, istihdam gücü, bilgi, öğrenme kabiliyeti vb.) varlıkların da performans ölçümünde önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır (Köseoğlu, 2005: 23).

Finans fonksiyonundan çıkan ve endüstri çağının mühendislik anlayışına göre hazırlanmış olan geleneksel ölçüm sistemleri; kontrol önyargısı ile hareket eder ve çalışanların yapmasını istediği eylemleri belirler, daha sonra da çalışanların bu eylemleri yapıp yapmadığını  l er. BSC ise; kontrolü değil, stratejiyi ve vizyonu merkeze koyar. BSC, hedefler belirledikten sonra insanların bu hedeflere ulaşmak için

gereken davranışları benimseyeceğini ve gereken eylemleri yapacağını varsayar. Ölçümler; insanları genel vizyona yönlendirmek için tasarlanmıştır. Üst düzey yöneticiler nihai sonucun ne olması gerektiğini bilirler. Fakat önemli olan çalışanlara bu sonuca nasıl ulaşacaklarının anlatılmasıdır (Kaplan ve Norton, 1991: 79).

Birçok şirket, BSC den önce de finansal ve finansal olmayan ölçütleri içeren performans ölçüm sistemleri kullanmaktaydı. “BSC’de yeni olan nedir?” diye düşünüldüğünde verilecek olan cevap şudur: Şirketlerin birçoğu finansal olmayan ölçümelerini yerel iyileştirmeler için en önemli işlerinde ve müşteriye dönük operasyonlarında kullanmaktadır. Üst düzey yöneticiler tarafından kullanılan bütün finansal ölçütler, sanki bu ölçüler alt ve orta düzey çalışanları tarafından gerçekleştirilen operasyonların sonuçlarını yeterince özetleyebilmiş gibi kabul edilmektedir. Bu kuruluşlar, finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerini yalnızca taktik geri bildirim ve kısa vadeli operasyonların kontrolü için kullanmaktadır. BSC ise; finansal ve finansal olmayan ölçümlerin organizasyonun her seviyesindeki çalışanlar için bilgi sisteminin bir parçası olması gerektiğini vurgulamaktadır. Ön saflardaki çalışanlar, kararlarının ve eylemlerinin finansal sonuçları hakkında fikri olmalıdır; üst düzey yöneticiler, uzun vadeli finansal başarının faktörlerini anlamalıdır. BSC’nin amaçları ve ölçütleri, özel bir amaç için kurulmuş finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerinden toplamından daha fazlasıdır; iş biriminin misyonu ve stratejisi tarafından yönlendirilen yukarıdan aşağıya bir süreç kapsamında türetilirler. BSC, bir iş biriminin misyonunu ve stratejisini somut hedeflere ve ölçülere çevirerek diğer yöntemlerden ayrılmaktadır (Kaplan ve Norton 1996: 8-9).

Geleneksel performans ölçüm yöntemlerinde, finansal boyut dikkate alınırken; modern performans ölçüm yöntemi olan “Balanced Scorecard” 1992 yılında Kaplan ve Norton tarafından geliştirildiğinde işletme ihtiyaçlarına uygun olarak Müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve öğrenme boyutunu performans ölçümüne dahil ederek büyük bir eksikliği tamamlamıştır (Akmeşe, 2018: 67). Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen Balanced Scorecard yöntemi, işletmelerin performanslarını sadece finansal ölçütler kullanılarak belirlenemeyeceğini finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan ölçütlerin de bir denge içerisinde kullanılması gerektiğini

belirtmektedir (Savsar, 2014: 54). Performans ölçümünde devrim niteliğinde kabul edilen BSC yöntemi; geçmiş göstergeler olan finansal göstergelerle; müşteri memnuniyeti, kalite, yenilik ve mükemmellik faaliyetleri gibi kavramları birlikte ele alarak, performans ölçümüne bütüncül bir bakış açısı kazandırmıştır (Yadav ve Sagar, 2013: 951).

Aşağıdaki şekilde BSC'nin üç aşamalı gelişimi özetlenerek gösterilmiştir.

Şekil 2.1: BSC'nin Üç Aşamalı Gelişimi



Kaynak: Soylu, 2021: 45

BSC; şirketin bütün kademelerindeki çalışanlar için hem finansal ölçütleri hem de finansal olmayan ölçütleri bilgi sisteminin parçaları haline getiren bir performans ölçüm modelidir. Bunu gerçekleştirirken; organizasyona bütünsel yaklaşarak, organizasyonel amaçları belirler ve şirketin stratejisini açıkça ifade eder. Stratejiyi eyleme dönüştürmeyi amaçlayan BSC, stratejik bir yönetim sistemi olarak da kabul edilmektedir (Bekmezci, 2008: 58).

BSC nin son 26 yıllık gelişimi incelendiğinde dört ayrı jenerasyon olduğu görülmektedir. Birinci jenerasyon; 1992 yılında Kaplan'ın, ilk orijinal BSC çalışmasında yer alan ve geleneksel finansal ölçütlere; diğer üç yeni boyut olan; müşteri boyutunun, içsel süreçler boyutunun, öğrenme ve gelişme boyutunun

eklendiği jenerasyondur. Lawrie ve Cobbold (2004)'e göre; BSC ilk ortaya çıktığında açıkça tanımlanmamış olduğu için iki temel alanda eksiklikleri olduğu görülmüştür. Bu iki sorun; stratejik hedefleri dikkate alarak filtreleme (rapor haline getirmek için birkaç ölçüte odaklanma) ve kümeleme (her bir boyutun ölçütlerini belirleme) ihtiyacıdır. Bu nedenle Norton ve Kaplan 1993 yılında yapmış oldukları ikinci çalışmalarında, hızlı bir şekilde stratejik hedefler kavramını ortaya koymuşlardır. Bu ikinci çalışmanın orijinal tarafı, her boyutun kendi stratejik hedeflerinin ve performans ölçümlerinin haritalandırılarak eşleştirilmesidir. Bu eşleştirme performans ölçümleri arasında tercih yapılması ihtiyacını ortaya çıkarttığı için BSC'nin ikinci jenerasyonuna geçişin tetikleyicisi olmuştur (Ali, 2019: 14). On iki firmayı incelediğimiz bir yıllık çalışmamızda; ilk defa ortaya koymuş olduğumuz BSC modeli ile geçmiş verilere dayanan finansal boyut, yöneticilere yeterli performans ölçümü sağlayamadığı için üç yeni boyut ekleyerek yöneticilere çok daha kapsamlı bir bakış açısı kazandırdık. Bu üç boyut; müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu ve öğrenme-gelişme boyutudur (Kaplan ve Norton, 1992: 71).

Kaplan ve Norton 1996 yılında yapmış oldukları çalışmalarında BSC'nin ikinci jenerasyonunu ortaya koyarken; BSC'nin şirket vizyonu ile bağlantısını kurmuşlardır ve BSC'yi gelişmiş bir ölçüm sisteminden, çekirdek yönetim sistemine dönüştürmüşlerdir. Bu aşamada şirketin yirmi civarındaki stratejik hedefini BSC'nin dört boyutuna paylaştırmışlardır. Bu paylaşım “stratejik bağlantı modeli” veya “strateji haritası” olarak çalışmalarında yer almıştır. Bu aşamada verilerin analizinde BSC'ye özel yazılımlar kullanılmaya başlanmıştır (Ali, 2019: 14).

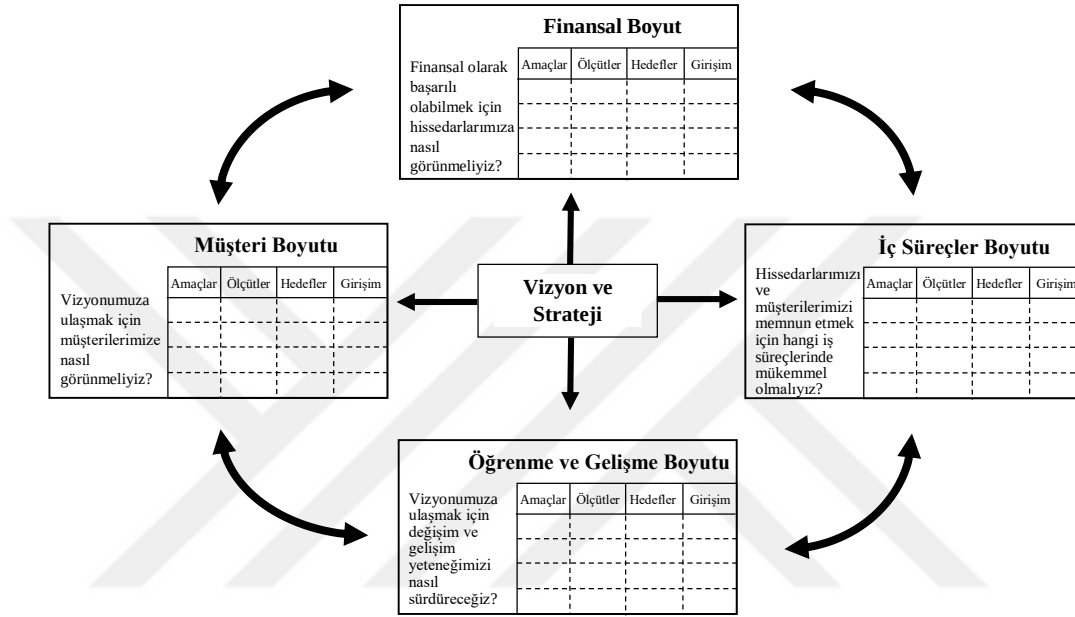
Balanced Scorecard, taktik veya operasyonel bir ölçüm sisteminden daha fazlasıdır. Özellikle yenilikçi şirketler, uzun vadede stratejilerini yönetmek için BSC'yi stratejik bir yönetim sistemi olarak kullanmaktadır. Kritik yönetim süreçlerini gerçekleştirmek için BSC'yi aşağıdaki konularda aktif olarak kullanmaktadırlar (Kaplan ve Norton, 1996b: 10):

1. Vizyon ve stratejinin netleştirilmesi ve yorumlanması
2. Stratejik hedefler ve ölçütler arasında iletişim ve bağlantı kurulması
3. Stratejik önceliklerin sıralanması, planlanması, hedeflerin belirlenmesi.

4. Stratejik geri bildirim ve öğrenmenin geliştirilmesi

Aşağıda Kaplan ve Norton'un 1996 yılındaki çalışmasında stratejik bağlantı modelini gösteren şekil yer almaktadır.

Şekil 2.2: BSC Stratejik Bağlantı Modeli

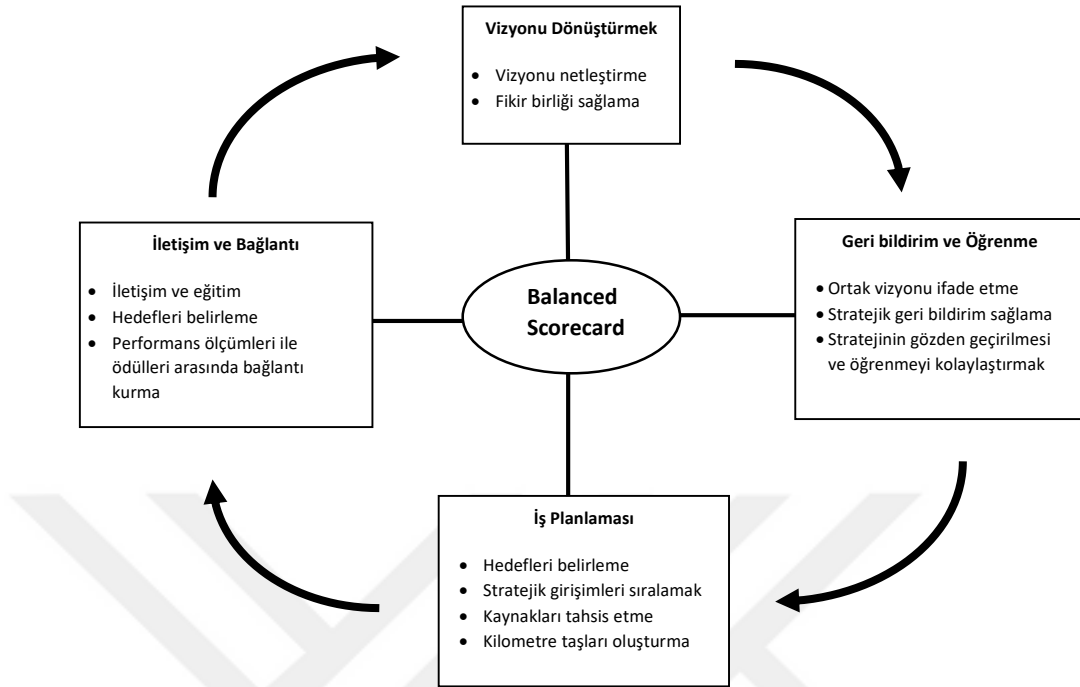


Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996b: 4.

İkinci jenerasyonda Stratejik bir yönetim aracı olarak kullanılmaya başlanan BSC'nin eksiklikleri olan iki konu BSC'nin üçüncü jenerasyonuna geçişe neden olmuştur. Bu iki konudan birincisi; şirketin vizyonunun ve stratejik hedeflerinin öncelikli unsurlarını belirleme ihtiyacıdır. İkincisi ise; stratejik bağlantı modelinin, stratejiyi anlatarak benimsetmekte yetersiz kalmasıdır (Ali, 2019: 15).

Orijinal fikrin kuvvetine rağmen; uygulamadaki sonuçlar bize ilk yıllardaki BSC modellerinin yeterince başarılı olamadığını göstermektedir. Bunun nedeni ilk iki jenerasyondaki modellerin eksiklikleridir. Üçüncü jenerasyonda modeldeki eksiklikler giderilerek daha basit ve kullanışlı bir model elde edilmiştir. Bu aşamada öncelikli hedefler seçilerek; stratejik hedefler, boyutlarla ilişkilendirilmiştir (Lawrie ve Cobbold, 2004: 620).

Şekil 2.3: BSC de Stratejiyi Yönetmede Dört Adım



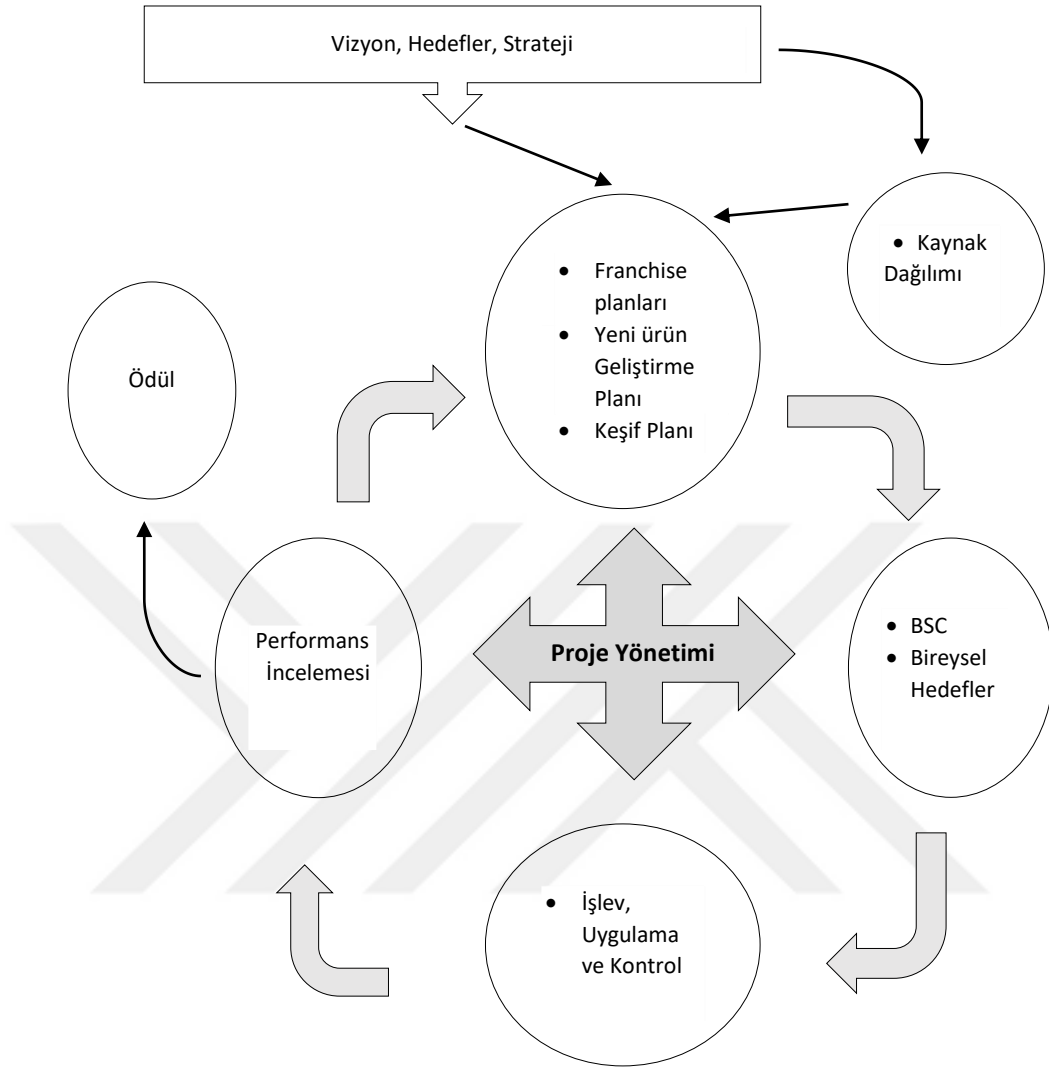
Kaynak: Kaplan ve Norton, 2007: 4.

BSC'nin üçüncü jenerasyonundaki başlıca gelişmeler şunlardır: Belirlenmiş bir tarihte; organizasyonun ne durumda olması istendiği sayısal ayrıntılarla açıkça ortaya konulmaktadır. Ayrıca bu jenerasyonda stratejik bağlantı modeli daha net bir şekilde ortaya konmuştur. "İstenilen sonuçlar", finansal ve müşteri boyutları bağlamında ele alınırken; "faaliyetler" içsel süreçler ve öğrenme-gelişme boyutları bağlamında ele alınmaktadır (Ali, 2019: 15).

Üçüncü jenerasyonda, stratejik yönetim ofisi (OSM); şirketin tüm stratejileri için dengeli ölçüm kartları hazırlar, tüm yöneticileri BSC konusunda eğitir ve BSC'nin dünya çapında uygulanmasına yardımcı olur. Organizasyonun her bir bölümünün BSC'yi kullanmasını yani BSC'ye göre hareket edilmesini ve BSC ruhunun tüm organizasyona yayılmasını sağlar. Her bir departmanın süreçleri strateji ile uyumlu hale getirilir. Ayrıca departmanın performansı ile kişisel hedeflerin birlikte dikkate alındığı bir ücretlendirme sistemi oluşturulur (Kaplan ve Norton, 2008: 299-300)

BSC'nin 3. jenerasyonunu özetleyen şema aşağıda yer almaktadır.

Şekil 2.4: BSC Üçüncü Jenerasyon



Kaynak: Kaplan ve Norton, 2008: 299

BSC'nin dördüncü ve son aşaması olan "değer oluşturma" aşamasında; organizasyonel öğrenme süreci hızlandırılır. Şirket değerinin artırılması amacıyla BSC kullanılarak değer danışmanlığı gerçekleştirilir. Mevcut değer ölçülmesi ve gelecekteki değer tahmin edilmesi bu aşamadaki çalışmaların temelini oluşturur. Şirketin kullandığı stratejilerin çalışanlar ve çevre üzerindeki etkileri ölçülerek BSC'nin bir nevi yönlendirici pusula vazifesi görmesi sağlanır. Vizyon ve misyonun şirkete ve çevreye etkileri incelenerek; artı değer oluşturma sürecinin iyileştirilmesi bu aşamanın temel yaklaşımıdır (Ali, 2019: 15).

Tomonori Tomura (2006: 1-2); işletmeler üzerine yapmış olduğu BSC uygulamaları sonucunda BSC'nin dört aşamalı gelişimini kısaca şöyle özetlemiştir.

Birinci nesil BSC; Kaplan ve Norton'un 1990'ların başında geliştirdiği çok boyutlu ölçüm yöntemi. İkinci nesil 1990'ların ortasında geliştirilmiş olan; yukardan aşağıya yönetim aracı. Üçüncü nesil 2000'lerin başında geliştirilmiş olan; bilgi üreten ve stratejik iletişim sağlayan BSC(strateji haritası). Dördüncü nesil ise; işletmelerin kâr stratejileri ile iç kontrol stratejilerinin birlikte ele alındığı aşamadır.

2.2.7.2. BSC'nin Boyutları

Finans fonksiyonundan çıkan ve kontrol önyargısı ile hareket eden geleneksel ölçüm sistemlerinden farklı olarak; kontrolü değil stratejiyi ve vizyonu merkeze koyan BSC; şirketlerin hedeflerine uygun olarak ölçüm yapar. BSC, işlevler arası entegrasyon, müşteri-tedarikçi ortaklıkları, küresel ölçek, sürekli iyileştirme ve bireysel sorumluluk yerine ekip sorumluluğu gibi temel konulara odaklanır. Finansal perspektife ek olarak; müşteri, iç süreç ve yenilik ile kurumsal öğrenme perspektiflerini birleştiren BSC; yöneticilerin birçok bağlantıyı ve karşılıklı ilişkiyi anlamalarına yardımcı olur. Bu dört boyutlu anlayış, yöneticilere uygulamadaki engelleri aşabilmeleri için gelişmiş karar verme ve problem çözme yeteneği kazandırır. BSC, şirketlerin geriye bakmak yerine ileriye bakmalarını ve ilerlemelerini sağlar (Kaplan ve Norton, 1992: 79).

BSC'nin dört boyutunun özet gösterimi aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 2.4: BSC'nin Boyutlarının Özet Gösterimi

Finansal Boyut		Müşteri Boyutu	
HEDEFLER	ÖLÇÜMLER	HEDEFLER	ÖLÇÜMLER
Sürdürülebilirlik	Nakit akımı	Yeni ürünler	Yeni ürünlerden yapılan satışların yüzdesi
Başarmak	Her bir departman için üç aylık satış büyümesi ve faaliyet geliri		Tescilli ürünlerden yapılan satışların yüzdesi
Zenginleşmek	Artan pazar payı ve özkaynak kârlılığı	Duyarlı tedarik	Zamanında teslimat (müşteri tarafından tanımlanır)
		Tercih edilen tedarikçi	Önemli tedarikçilerin satın alım payları
		Müşteri işbirliği	İşbirliğine dayalı mühendislik çalışmalarının sayısı

İçsel Süreçler Boyutu		Yenilik ve Öğrenme Boyutu	
HEDEFLER	ÖLÇÜMLER	HEDEFLER	ÖLÇÜMLER
Teknoloji yeteneği	Üretim geometrisi ve rekabet	Teknoloji liderliği	Yeni nesli geliştirme zamanı
Üretim mükemmelliği	Devir süresi Birim maliyet Teslim	Üretim öğrenimi	Sonuca kadar işlem süresi
Tasarım üretkenliği	Ürün verimliliği mühendislik verimliliği	Ürün odaklılık	Ürünlerin toplam satış içerisindeki payları
Yeni Ürün	Gerçekleşen ile planlananın karşılaştırılması	Pazara sunum hızı	Yeni ürünün pazarda karşılaştacağı rekabet düzeyi

Kaynak: Kaplan ve Norton; 1992: 76

BSC sahip olduğu dört boyut ile işletmelerin maddi ve maddi olmayan varlıklarının stratejik hedefler doğrultusunda kullanılarak operasyonel iyileştirmelere ve dolayısıyla kâr artışlarına yardımcı olmaktadır. Finansal boyut ile maddi varlıkların miktarını arttırırken diğer taraftan finansal olmayan üç boyut yardımıyla maddi olmayan varlıklar (entelektüel sermaye) oluşturmaya yardımcı olmaktadır (Sim ve Koh, 2001: 19).

BSC, gerçekleşmiş olan finansal performans göstergeleri ile gelecekteki durumlarını etkileyecek finansal olmayan göstergeleri birleştiren bir ölçüm yöntemidir. Bu nedenle hedefler ve ölçütler, işletmenin vizyon ve stratejisi dikkate alınarak belirlenir. İşletmenin performansı dört farklı boyut birlikte düşünülerek ölçülür. Bu boyutlar; finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve öğrenme – büyüme boyutlarıdır. BSC; finansal ve finansal olmayan ölçümlerin, organizasyonun

her seviyesindeki çalışanlar için bilgi sisteminin parçası olması gerektiğini vurgulamaktadır. Hem çalışanlar hem de üst düzey yöneticiler eylemlerinin finansal sonuçları hakkında fikir sahibi olmalıdır ve uzun vadeli finansal başarının sebeplerini anlamalıdır. BSC'nin amaçları ve ölçütleri, finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerinden toplamından daha fazlasıdır; iş biriminin misyonu ve stratejisi temel alınarak türetilirler. BSC, bir iş biriminin misyonunu ve stratejisini somut hedeflere ve ölçülere çevirmektedir (Kaplan ve Norton, 1996: 8-10).

Aşağıdaki tabloda; BSC'nin dört boyutu ile işletmenin değerleri, misyonu, vizyonu ve stratejisi arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Tablo 2.5: BSC'nin Boyutları ile Misyon, Değer, Vizyon ve Strateji İlişkisi

Finansal • Yıllık rapor • Performans raporları • Analist raporları • Ticari raporlar • Karşılaştırma raporları	Müşteri • Pazarlama Bölümü • Ticari raporlar • Rehberlik faaliyetleri • Proje planları • Stratejik plan • Performans raporları • Karşılaştırma raporları
	Misyon, Değerler, Vizyon, ve Strateji • Görev beyanı • Değerler • Vizyon beyanı • Stratejik plan • Organizasyonel geçmiş • Rehberlik faaliyetleri • Proje planları
İçsel süreçler • Operasyonel raporlar • Üretim raporları • Rakip verileri • Karşılaştırma raporları • Ticari raporlar • Rehberlik faaliyetleri • Proje planları	Öğrenme ve gelişme • İnsan kaynakları verileri • Ticari raporlar • Temel değerler • Karşılaştırma raporları • Rehberlik faaliyetleri

Kaynak: Niven; 2002: 102

2.2.7.2.1. Finansal Boyut

BSC'nin temel boyutu olan finansal boyutta, işletmenin değerini ve hissedarların kar payını arttırmak için neler yapılması gerektiği konusu araştırılmaktadır. Bir işletmenin stratejik başarısı, finansal sonuçlarının değerlendirilmesiyle anlaşılır. Geçmiş ve mevcut durumu ekonomik anlamda özetlemede, finansal ölçütler çok faydalı olmaktadır. Bir işletmenin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların işletmenin gelişimine katkısı, finansal performans ölçütleri ile ortaya konmaktadır. Bu nedenle finansal boyut, BSC'de yer alan diğer üç boyutun odak noktasıdır. BSC'nin diğer üç boyutu için seçilecek ölçütlerin, finansal performansa bir katkı sağlaması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, finansal boyut dışındaki üç boyuttaki gelişmelerin finansal performans üzerindeki etkisi açık bir şekilde ortaya konulmalıdır. BSC uzun dönemde elde edilecek finansal amaçları belirlemeli, bu amaçlara ulaşmak için uygulanacak finansal işlemler, müşteriler, iç süreçler ile iş görenler ve sistemleri tanımlayarak işletmenin stratejisini anlatmalıdır (Bekmezci, 2008: 75-76).

Finansal boyut, örgütsel stratejik hedeflere ulaşmada diğer üç boyutun başarı derecelerini yansıtan gecikmeli ölçütleri içermektedir. Finansal boyut, genellikle muhasebe verilerine dayanır. Diğer boyutlara ilişkin alınan kararlar nihayetinde finansal sonuçlar doğuracağı için, BSC'nin boyutları hiyerarşisinde en üstte yer almaktadır. Kaynaklarını etkin bir şekilde yönetemeyen örgütler, iflasa kadar gidebilecek finansal kayıp riski altındadırlar. Bu durum, finansal performans ölçütlerinin titiz kullanılması gerektiğini açıkça göstermektedir. BSC, finansal hedefleri açık ve anlaşılır bir şekilde ifade ederek her aşama için özel finansal hedefler belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Finansal boyutta yer alan etkenler, içinde bulunulan sektöre, çevreye ve işletmenin stratejisine özel etkenlerdir. Böylece BSC işletmelere, kendi durumlarına uygun finansal hedefler seçebilmelerine imkân sağlamaktadır (Yaşar, 2016: 201-202).

Kurumun kâr amaçlı olup olmamasına göre finansal boyut farklılık gösterir. Kâr amaçlı kurumlarda yapılan tüm faaliyetlerde finansal açıdan hedef, net kârı maksimize etmek iken; kamu kurumlarında ise, kârlılığın ötesinde öncelikli hedef, hizmet sunulan toplumun ihtiyaçlarını etkili ve verimli bir şekilde karşılamaktır. Özel

sektör finansal hedefleri, genellikle nettir ve uzun vadeli. Kamu kuruluşları için finansal konuların kısıtlayıcı bir rolü vardır ve topluma maksimum değeri sunma yeteneğini vurgular. Bu nedenle özel işletmelere BSC uygulaması yapılırken finansal boyutun performansa etkisi daha fazla dikkate alınır (Hopf vd., 2001: 7).

Finansal boyut, diğer üç boyutla doğrudan ilişkilidir. İşletmenin finansal performansının geliştirilebilmesi için müşteri memnuniyetinin (müşteri boyutu) artırılması gerekmektedir. Müşteri memnuniyetinin artırılması ise iyi bir süreç yönetimi ile (içsel süreçler) gerçekleştirilebilir. Bir işletmenin süreçlerini iyileştirmesi de öğrenme ve gelişme boyutuna bağlıdır. BSC, finansal boyutun bu üç boyutla en iyi şekilde desteklenmesi için şirketin misyonu, vizyonu, değerleri ve stratejisini merkeze alan bakış açısı ortaya koymaktadır. İşletmenin finansal hedefleri; çoğu zaman, yatırımların getirisini ve faaliyet kârını ölçmeye yöneliktir. İşletmelerde kârlılığı artırmak için toplam gelirin artırılması ve/veya verimliliğin artırılması şeklinde iki temel strateji kullanılmaktadır. Verimliliğin artırılması için; maliyetlerin azaltılması veya sahip olunan varlıkların en faydalı şekilde kullanılması yöntemleri kullanılmaktadır. Gelirin artırılması hedefine ise, yeni pazarlara açılarak veya müşteriye sunulan değeri yükselterek ulaşılmaya çalışılmaktadır (Coşkun, 2007: 113-114).

2.2.7.2.2. Müşteri Boyutu

Müşteri boyutu, örgütlerin stratejik yönetim modelinde hedef pazardaki müşteriler için belirlediği değer önerilerini ölçmektedir. İş stratejisinin temelinde, işletmenin ürün, fiyat, hizmet, müşteri ilişkileri ve firma imajının birleşiminden oluşan müşteri değer önerisi bulunmaktadır. Müşteri değer önerisi; hedef pazardaki müşterileri etkileme, bu müşterileri elde tutma ve bu müşterilerle derin ilişkiler geliştirerek rakiplerden farklılaşmayı ifade eder. Değer önerisi, işletme performansında içsel süreçlerle müşteri ilişkileri bağlantısında önemli rol oynamaktadır. Müşteri boyutunu ölçme kriterleri; müşteri memnuniyeti, yeni müşteri elde etme, mevcut müşteriyi elde tutma, müşteri sürekliliği ve pazar payıdır (Yaşar, 2016: 202).

BSC'nin müşteri boyutu; işletmenin misyonunu, performans, kalite, hizmet, maliyet ve teslim süresi gibi müşteri perspektiflerinde belirli ölçülere çevirmektedir. İç süreç boyutu da, müşteri perspektifi ile olumlu bir ilişki içindedir. Müşteri boyutu kapsamında ürün ve hizmetlerin kalite, verimlilik, üretkenlik ve teslimat süresi gibi süreçler iyileştirilirken, müşteri memnuniyeti de üst seviyelere çıkarılmaktadır (Kesici ve Yıldız, 2022: 205).

Müşteri boyutu, “işletmenin vizyonuna ulaşması için müşterilerine nasıl görünmesi gerektiği” sorusuna cevap aramaktadır. Müşteri boyutuyla, işletmenin hedef pazarları tanımlanmakta ve bu pazarda elde ettiği başarılar ölçülmektedir. Bu boyutta müşteri değerini artırmaya yönelik çabalar, firma imajı ürün veya hizmetin özellikleri ve müşteri ilişkileri ile ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır. Ürün veya hizmetin özellikleri, kalitesi, fiyatı, piyasada bulunabilmesi, çeşit zenginliği ve işlevselliğini içermektedir. Müşteri boyutu ölçümünde genelde; müşteri memnuniyeti, müşteri kazanma, müşteri devamlılığı, müşteri kârlılığı ve pazar payı olmak üzere beş temel performans ölçütü kullanılmaktadır (Akyol, 2009: 32-33).

Müşteri boyutundaki amaçlara ulaşmada kullanılan ölçütlere örnekler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2.6: Müşteri Boyutu Performans Ölçütleri

• Satış miktarı • Pazar payı • Müşteri memnuniyeti • Müşteri sadakati • Müşteri şikâyetleri • Müşteri isteklerini yerine getirme zamanı • İlk görüşmede çözülen şikâyet sayısı • Satış iadelerinin oran • Ürün/hizmet fiyatı • Ürünün/hizmetin müşteriye toplam maliyeti • Müşteri görüşmelerinin ortalama zamanı • Kaybedilen müşteri sayısı • Devamlı müşteri sayısı, müşteri elde etme oranı • Katıldığımız ticaret fuarı sayısı	• Müşterilerin toplam sayısı • Müşteri başına yıllık satış miktarı • Sonuçlanan satışların bağlantılarına oranı • Müşterilerin işyerimizi ziyaret sayısı • Her bir müşterinin kârlılığı • Müşteri başına düşen müşteri hizmetleri gideri • Pazarlama giderlerinin satışlara oranı • Verilen reklam ilanlarının sayısı • Markaların tanınmışlığı • Müşterilerle geçirilen zaman • Çalışan başına düşen müşteri sayısı • Her bir satış kanalının satış miktarı • Satış işlem sayısı • Yeni müşterilerden elde edilen gelirin yüzdesi
--	---

Kaynak: Coşkun, 2007: 115

2.2.7.2.3. İçsel Süreçler Boyutu

Finansal boyuttaki ve müşteri boyutundaki hedeflerin ve ölçütlerin belirlenmesinin ardından, bu hedefleri gerçekleştirebilmek için yapılması gerekenleri belirlemeye sıra gelmiştir. BSC'nin içsel süreçler boyutu; finansal boyutta ve müşteri boyutunda bahsedilen hedeflere ulaşmak için takip edilecek süreçlerin ve gerekli ölçütlerin belirlenmesine odaklanmaktadır (Güner, 2008: 255).

Bu boyut mükemmelliğin sağlanmasına yönelik faaliyetleri içermektedir. İşletmenin etkin çalışıp çalışmadığına yönelik tespitler de bu boyutta yapılmaktadır. Klasik performans ölçütleri mevcut içsel sürece ve işleyişe odaklanıp kontrol altında tutmaya ve geliştirmeye odaklanırken, BSC, müşteri beklentileri ve finansal amaçlara ulaşmayı sağlayacak yeni süreçleri tanımlamaktadır. Bir başka farklılık da; BSC'nin, yenilik sürecini içsel süreç boyutuna dahil etmesi ve böylelikle sadece mevcut müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması değil, gelecekteki müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanmasını da hedeflemesidir. BSC'ye göre; bu yapılabildiği takdirde uzun vadeli finansal amaçlara ulaşmada başarı sağlanabilir (Kuğu ve Kırılı, 2013: 306-307).

İçsel süreçler boyutu kapsamında; yöneticiler, müşterilerin ve hissedarların amaçlarına yönelik en fazla önem taşıyan yöntemler belirlenmektedir. Şirketler; finansal boyut ve müşteri boyutuyla ilgili amaç ve ölçütleri öncelikli olarak dikkate almaktadır. Sonrasında şirket içi yöntemlerle ilgili amaç ve ölçütler geliştirilmektedir (Çelikdin, 2022: 41).

İçsel süreçler boyutu, örgütlerin müşteri değeri oluşturmak amacıyla yapmaları gereken temel iş süreçlerini kapsamaktadır. Yöneticiler, bu boyutta, amaçlarını için en iyi bir şekilde gerçekleştirmek için yapılması gerekenleri belirlerler. İçsel süreçler; hedef pazardaki müşterileri cezbedip, elde tutmak için değer önerilerini sunmalı ve finansal sonuçlarda başarı elde etmeye yönelik beklentileri karşılamalıdır. İçsel süreçlerle ilgili bir işletmede yapılması gerekenler; yeni ürün geliştirme, etkin kaynak-kapasite yönetimi, diğer çıkar gruplarıyla iyi ve etkin ilişkiler kurma olmalıdır (Yaşar, 2016: 202).

İçsel süreçler boyutunda; müşteri memnuniyetinin sağlanması, hissedarlarıyla ilgili amaçlarına ulaşmak, rakiplerinden daha üstün bir seviyeye gelebilmek için içsel süreçlerin tespit edilmesi ve bu süreçlerin basamaklarının belirlenmesi gerekmektedir. BSC'nin içsel süreçler boyutu yardımıyla işletmeler, rekabet üstünlüğü kazandıracak temel işlemlere ve süreçlere yönelmektedir (Çetin, 2022: 30-31).

BSC'nin içsel süreçler boyutunda; yöneticilerin süreçleri daha iyi anlamaları sağlanmaktadır. Süreçler ele alınırken ürün ve hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarına uygun olup olmadığı ve bu süreçler tasarlanırken nelere dikkat edilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu yapılırken dışarıdan bir bakış açısıyla veya bir danışmanla değil, içeriden bir bakış açısıyla süreçler tasarlanmalıdır. Çoğu şirket, yalnızca maliyete veya operasyonel kaliteye odaklanarak katma değer sağlayan inovasyon stratejilerinden uzaklaşabilir. Büyüme stratejilerini uygularken, şirketler genellikle operasyonel zorluklarla ve maliyet zorluklarıyla karşı karşıya kalır. Süreç iyileştirmenin sağladığı avantaj, büyümede yaşanan zorlukların aşılmasını kolaylaştırabilir. Uzun vadeli gelir ve kâr marjları süreç iyileştirmeleri ile artırılabilir (Özdemir, 2022: 38).

Tablo 2.7: İç Süreçler Boyutu Performans Ölçütleri

Her işlemin ortalama maliyeti	Geliştirilen yeni ürün sayısı	Yer kullanımı
Zamanında teslimat	Basındaki olumlu haber sayısı	Ürün çeşit sayısı
Ortalama teslim zamanı	Yeni ürünün pazara sunuş süresi	Garanti giderleri
Stok devir oranı	Planlama hızı	Sürekli geliştirme
Ar-ge giderleri	Hurda oranı	Çevrim zamanı geliştirme
Karara bağlanmamış patentler	Hat duruş süreleri	Yeniden işçilik
Ürün yaşam süresi	Müşteri veri tabanı oluşturulması	Stok fazlası

Kaynak: Niven, 2006

Ölçütler; müşteri memnuniyeti ve finansal başarı üzerinde en büyük etkiye sahip olacak iç süreç hedeflerinden oluşmaktadır. İşletmeler, hangi süreçlerle ve yetkinliklerle olumlu sonuçlar alınabileceğini tahlil etmeli, doğru süreç ve yetkinliklere karar verdikten sonra her bir süreç için ölçütler oluşturmalı ve geliştirmelidir. Yukarıdaki tabloda içsel süreçler boyutunun en fazla kullanılan performans ölçütleri gösterilmektedir (Yaralı ve Ergün, 2021: 111-112).

2.2.7.2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Öğrenme ve büyüme boyutu, işletmenin uzun vadeli stratejik hedefleri için oluşturmak zorunda olduğu altyapıyı ifade etmektedir. Finansal boyut, müşteri boyutu ve içsel süreçler boyutuyla ilgili hedeflere ulaşılması, işletmenin öğrenme ve büyüme yeteneklerine bağlıdır. Bu boyutta yöneticiler, bir stratejiyi desteklemek için ihtiyaç duyulan çalışan yeteneklerini, teknolojiyi ve kurumsal iklimi tanımlarlar. Daha üstün performansa ihtiyaç duyulan stratejiler; kişilerin, sistemlerin ve kurumsal yeteneklerin gelişmesini sağlayacak işlemler için önemli ölçüde yatırım yapılmasını gerektirecektir. Bu altyapı, işletmenin insan kaynaklarını ve bilgi teknolojilerini; önemli iş süreçleriyle, farklılaştırılmış değer önerileriyle ve müşteri ilişkilerine ilişkin stratejik gereksinimlerle uyumlu hale dönüştürür (Yaşar, 2016: 202-203). BSC'nin öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan hedefler, diğer boyutlarda belirlenen hedeflerin elde edilmesi için gereken alt yapıyı hazırlar. Bir anlamda bu boyut, diğer boyutların amaçlarının geliştirilmesi ve elde edilmesi için ihtiyaç duyulan ve tekrarlanan çabaların bir bütünü olarak düşünülmektedir (Kaplan ve Norton, 2015).

Örgütlerin kapasiteleri sahip oldukları bilgi düzeyine bağlıdır. BSC'nin dördüncü ve son boyutu; kurumsal öğrenme ve gelişme sağlayacak amaç ve ölçütlerin oluşturulması ile ilgilidir. BSC, kritik başarı faktörleri veya ölçütlerinden öte; dört boyutu birbirine bağlayarak, vizyon ve stratejiyi, hedef ve ölçütler kümesine, sebep sonuç ilişkisi içerisinde taşımaktadır (Çelikdin, 2022: 41).

Öğrenme ve gelişme boyutunda amaç; örgütün vizyon ve misyonuna ulaşmak için işgücü becerilerinin geliştirilmesi ve yeniden şekillendirilmesidir. Bu boyut kapsamında; çalışanların daha eğitilmiş ve daha yetenekli hale gelmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca çalışanların işletmeye olan bağlılığını arttırmak için organizasyonla ilgili beklenti ve düşünceleri de dikkate alınmaktadır (Kesici ve Yıldız, 2022: 205).

Performans karnesinin öğrenme ve gelişme boyutu, organizasyonun müşterileri ve hissedarları memnun etmek için hangi alanlarda uzmanlaşılması gerektiğini tanımlar. Bu boyutta “işletmenin vizyonuna ulaşmak için, değişim ve gelişim yeteneklerinin nasıl sürdürebileceği” sorusu cevaplanmaktadır. Performans

karnesinin öğrenme ve gelişme boyutundaki amaçlar üç kısımdan oluşmaktadır (Coşkun, 2007: 117) :

- İnsan sermayesi,
- Bilgi sermayesi
- Kurumsal sermaye

İnsan sermayesi, stratejik iş ailesinden oluşmakta ve çalışanların yeteneklerini, eğitimlerini ve bilgi düzeylerini içermektedir. Bilgi sermayesi, stratejik bilgi teknolojisi portföyünden oluşmakta ve bilgi sistemlerini, veri tabanlarını ve bilgisayar ağlarını içermektedir. Kurumsal sermaye, kurumun değişim gündeminden oluşmakta ve kurum kültürünü, liderliği, çalışanların aynı yönde hareket etmesini ve takım çalışmasını içermektedir. Öğrenme ve gelişme boyutunda yaygın olarak kullanılan performans ölçütlerine örnekler Tablo 2.8’de verilmiştir.

Tablo 2.8: Öğrenme ve Gelişme Boyutu Performans Ölçütleri

• Çalışanların meslekî dernek ve kuruluşlara üyelikleri • Eğitim yatırımlarının müşteri sayısına oranı • Çalışanların ortalama hizmet süreleri • Yüksek seviyede çalışanların oranı • Kendi bilgisayarı olan çalışan sayısı • Çalışanların verimliliği • Birden fazla işlev için eğitim almış çalışan sayısı • İşe gelmeme sayısı • Çalışanların yaptığı öneriler • Lider geliştirme	• Çalışanların memnuniyeti • İşletmenin hisse sahibi yapma programlarına çalışanların katılımı • İş kazalarında kaybolan zaman • Çalışan başına düşen katma değer • Hâlihazırdaki iş başvuruları • Çalışma çevresi kalitesi • İç iletişim oranları • Yetki endeksi • Eğitim için harcanan zaman • Rapor edilen iş kazaları • Etik ihlalleri
---	---

Kaynak: Coşkun, 2007: 118

2.3.YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİĞİN ÖNEMİ

2.3.1. Yenilik Kavramı

Latince “innovatus”tan türemiş inovasyon kelimesinin anlamı işletmeler açısından; ekonomik ve toplumsal değer oluşturmak için ürünlerde, hizmetlerde ve iş yapış yöntemlerinde değişiklik ve farklılık yapmaktır (Elçi, 2007:1-2). Türkçe literatürde inovasyon kelimesi yerine yenilik kelimesinin de kullanıldığı görülmektedir. Biz de bu tez çalışmasında yenilik kavramını tercih edeceğiz. Günümüz iş dünyasında yenilik, işletmelerin nerede ise bütün fonksiyonlarında uygulanmaya çalışılan bir kavramdır. Genellikle rekabet avantajı sağlamaya yönelik bir strateji olarak akla gelen yenilik, artık rekabetin de ötesinde işletmelerin büyüme ve gelişimlerini sürdürülebilir kılmak amacıyla da işletmeler için çok önemli bir motivasyon aracı olmaktadır.

İşletme literatüründe yeniliğin tanımı yapılırken yenilik kelimesinin kökenine değinilmektedir. Kelimenin kökeni Latince de toplumsal, kültürel ve idari alanlarda yeni yönetimlerin kullanılması anlamına gelmektedir. Zaman içerisinde İngilizce’de latineden gelen bu tanım inovasyon sözcüğü ile biçim bulmuştur. Bazı çalışmalarda İngilizce’deki “innovation” kavramının Türkçe’deki yenilik kelimesi ile birebir örtüşmediği ifade edilmektedir. Bu örtüşmemenin dayanağı olarak inovasyon kavramının toplumsal ve ekonomik değişime, yani faydaya dönüştürülmesi olduğu, yenilik kavramının ise anlam olarak inovasyon kelimesindeki kadar açık bir anlam taşımadığı gerekçe gösterilmektedir. Ancak, İngilizce “inovasyon” kelimesi yerine, Türkçe “yenilik” kavramının kaynaklarda kullanılmaya başlaması ile zaman içerisinde bu kavram kabul görecektir (Uzkurt, 2008:17).

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde; yenilik (innovation), yenilikçilik (innovativeness), yenilik yönlü olma (innovation orientation) ve yenilik kapasitesi (innovation capacity) arasında net ayrımları ifade etmenin zor olduğu ve kesin sınırlar koyulamadığı görülmektedir. Literatürdeki bazı yenilik tanımları şu şekildedir: “Yenilik tek seferlik bir eylem değildir. Karmaşık, etkileşimli, doğrusal olmayan bir süreçtir”. Diğer bir tanım ise Webster sözlüğünde yer alan “Bir çalışma ve deneyim sonucunda yeni bir süreç ya da ürün ortaya çıkarmaktır” ifadesidir. Yenilik kavramının

öncüsü sayılan Schumpeter, yeniliği; “İşletme içindeki farklı kaynakların yeni yollarla kullanılması” olarak tanımlamıştır. İşletmeciliğe dönük bir tanımda ise yenilik; yeni ürünler, hizmetler ve üretim süreçlerinin geliştirilmesine yönelik farklılaştırıcı süreç olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak ise müşteri istekleri için yeni bilginin kullanımı ile yeni ürün veya hizmet sunumu olarak ifade edilmektedir (Eriş vd., 2010: 3-4).

TÜSİAD’a göre yenilik; bilginin ürünlere, süreçlere (üretim yöntemlerine), sistemlere ve hizmetlere dönüştürülmesidir. Bu dönüşümde rol oynayan anahtar unsurlar; bilgi, yetenekli bir işgücü ve altyapıdır. Yenilik; bir fikri ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat veya dağıtım yöntemine veyahut yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürme süreci olarak ifade edilmektedir (Atık, 2005).

Yenilik, girişimciler için özel bir araçtır ve farklı iş alanları için değişimi fırsat olarak kullanırlar. Yenilik öğrenilen ve daha sonra uygulamaya geçilen bir disiplindir. Girişimciler başarılı inovasyonun prensiplerini öğrenmeli ve uygulamaya geçirmelidir. Yenilik; yöneticilerin işletmedeki olumlu değişimleri ifade etmek için kullandıkları bir kavramdır. İşletmelerin öğrenme ve uygulama kapasitesi, yenilik kavramı ile doğrudan ilişkilidir (Drucker, 2001:17-18).

Bazı uzmanlara göre yenilik işletmenin karşılaştığı problemleri çözme sürecidir. Problem tespit edilir, çözüm için fikirler üretilir, bazı fikirler elenir, çözüm planı hazırlanır. Süreç sonunda hazırlanan çözüm planı “yenilik”tir (Tozkoparan, 2010: 131).

Porter’e göre; işletmeler, yeniliğe hem yeni teknolojiler hem de yeni iş yapma yöntemleri olarak en geniş anlamıyla yaklaşmalı ve yenilik faaliyetlerini rekabet avantajı elde etme aracı olarak görmelidirler. Rastogi’ye göre ise; yenilik, mal ve hizmetlerin, arz ve üretimine yeni bilginin uygulanması ile ortaya çıkan, yeni ve geliştirilmiş ürünleri, süreçleri, hizmetleri ve diğer ekonomik değişimleri ifade etmektedir (Durna, 2002: 6).

Davila vd. yaptıkları bir çalışmada inovasyonun genellikle teknoloji ve ürün odaklı bir yaklaşım olduğunu ileri sürmekte ve bu yaklaşımın işletmenin, ürün, süreç, deneyim, pazarlama vb. değişik alanlarda gerçekleştirilebildiğini ifade etmektedir.

İnovasyon, genellikle teknoloji ve ürün odaklı bir yaklaşım olmakla birlikte bu yaklaşımın işletmenin, ürün, süreç, deneyim, pazarlama vb. değişik alanlarında gerçekleştirilebileceği söylenebilir (Soylu vd., 2010)

Özmen vd. (2010)'göre, “yenilik, yeni bir şey ortaya koyarak var olanı değiştirmektir. Yazarlar aynı zamanda, yeniliği yeni fikirlerin, süreçlerin, ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılması, bunların benimsenmesi ve uygulanmasıdır şeklinde ifade etmektedirler”.

Akgöz ve diğerleri (2014:3) yeniliği; sosyal ve ekonomik alanlarda meydana gelen hızlı değişimin bir sonucu olarak rekabet üstünlüğü elde edebilmek için sürekli yapabilecek tarzda yapılanması gerektiğini ifade etmektedirler.

Yenilik ile ilgili önemli tanımlamalardan biri de OECD ve Avrupa Komisyonu’nu tarafından gerçekleştirilen Oslo Kılavuzunda ifade edilmiştir. Yayınlanan bu kılavuzuna göre yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri 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 gerçekleştirilmesidir. (OECD, 2005: 50).

Yenilik, yeni bir şey ortaya koyarak var olanı değiştirmektir. Yeni fikirlerin, süreçlerin, ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılması, bunların benimsenmesi ve uygulanmasıdır. Yoğun bir rekabet ortamında hayatlarını devam ettiren örgütler için yenilik, değişime ayak uydurma ve sürdürülebilirlik için zorunlu hale gelmiştir. 1990’lı yıllarla birlikte yeni ekonomi anlayışı içinde temel bir değişken olan yenilik, işletmenin sistemi ve sahip oldukları kaynaklar ile üretilen bir olgu halini almıştır (Eriş vd., 2010: 2).

Akın ve Reyhanoğlu’na (2014:25) göre, “İnovasyon, işletmedeki yeni fikirlerin, yeni pazarların, uygulamaların yeni ürün ve hizmete dönüştürülmesi, uyarlanması, uygulanması ve bütünleşmesini içeren bir süreçtir”.

Son dönemlerde işletmeler için kullanılan temel ifade “yenilik yap veya öl” cümlesidir. İşletmelerde yenilik yapmak yönetimin kesinlikle en kritik parçasıdır. Zorunlu hale gelmeden önce gereken yenilikler yapılmalıdır. Patronlar dönüşüm

yapacağız dediği zaman, çalışanlar kendi aralarında olumsuz konuşmaya başlarlar (Welch, 2005: 133).

Yenilik herkes için ve yaşamın her alanında gereklidir. İşletmelerde müşterilerinin sorunlarını çözerken ve kendilerini geliştirirken yeni ürünler, süreçler ve teknolojiler geliştirerek müşterilerinin sorunlarını çözerler ve para kazanırlar. İşletmeler açısından yenilik; kurumsal sorunların çözümü, mevcut süreç ve sistemlerin geliştirilmesi, yeni iş alanları veya yatırımların belirlenmesi, kurum vizyonunun ve stratejilerinin geliştirilmesi, ürün veya hizmet tasarımı, sistem, süreç veya teknoloji tasarımı gibi konuları kapsamaktadır (Yıldırım, 2003: 120-128).

Son yılların en popüler kavramlarından birisi yeniliktir. Çünkü şirketler hiçbir zaman bugünkü kadar değişim yapmaya mecbur olmadılar. Yenilik talebi, firmaları zora sokmakta ve pek çok firmanın piyasadan çekilmesine yol açmaktadır. Şirketler yeniliklere direnmek yerine realistik davranmalı suyun akışına göre hareket etmelidir. Aksi takdirde suyun sizi boğması kaçınılmazdır. Yenilikle ilgili bazı tanımlar şu şekildedir: “Yenilik, yeni fikirlerin ticari bir yarara dönüştürülmesi sürecidir”. Yani yenilik ticari ustalıklarla birleştirilmelidir. Yönetim bilimci Peter Drucker’e göre yeniliğin tanımı, “Verimlilikte yeni bir boyut kazandıran değişimdir”. Procter and Gamble şirketi ise yeniliği, “Herkesten, her yerden fikirler toplayın ve bu fikirleri tüketicinin alacağı bir şekle dönüştürerek satın” şeklinde tanımlamıştır (Keskin, 2012:23-24).

1980’li yıllardan itibaren yeni ekonomi yenilikçi olma temelinde biçimlenmiştir. Birçok sektörde yaşanan aşırı rekabet agresif yenilik stratejileri uygulamayı zorunlu hale getirmiştir. Pek çok işletme açısından etkin rekabet aracı olarak kabul edilen yenilik, taşıdığı riskler sebebi ile çekinceler oluşturmaktadır. Ayrıca bazı yöneticiler tarafından statükoyu yıkan bir güç olarak algılanmakta ve örgüt içinde dirençle karşılaşmaktadır (Eriş vd., 2010: 1-3).

İşletme yöneticisinin genel sözcük dağarcığında “inovasyon” ve “icat” kavramları arasında fark vardır. İcat; yeni bilgilerin gelişimi veya mevcut bilgilerin yeniden bir araya getirilmesi ile yeni ürünlerin ve süreçlerin oluşturulmasıdır. Mesela; jet motoru 1930 yılında patentleşmiştir ancak ilk ticari jet uçağı 1957 yılında uçmuştur.

İnovasyon ise, yeni bir ürünü, hizmeti veya süreci üreterek veya satarak icadın ilk kez ticarileştirilmesidir. Yöneticiler inovasyon kavramı ile fikirleri kâra dönüştürmeyi kastetmediktirler. Apple'ın iPod'u, 2001 yılında altı aylık bir süreç içerisinde Apple'ın çip depolama teknolojisi ile şık cihaz tasarımını birleştiren bir ürün inovasyonudur (Pearce II ve Robinson, 2015: 370-371).

2.3.2. Yeniliğin Önemi

Yeniliğin, bir şirketin geleceği için en önemli unsur olduğunu reddeden hiç bir düşünce kalmamıştır. Günümüzdeki anlayış; yenilikçi bir kültür oluşturmanın, rekabet stratejileri kadar önemli olduğudur. Boston Consulting Group tarafından 50 ülkede çeşitli sektörlerde yapılan araştırmanın sonuçları göstermiştir ki; her on üst düzey yöneticiden dokuzu, yenilik yaparak büyümenin piyasada başarılı olmak için temel şart olduğunu düşünmektedir (Kelley ve Littman, 2007: 16-17).

Yakın bir zamana kadar işletmelerin maliyet ve kalite konularında performanslarını optimize etmeleri rekabetçilikleri açısından yeterli olabilmekte idi. Ancak günümüzde işletmelerin farklı pazarlarda rekabet edebilmeleri hem becerilerini geliştirmelerine hem de yeni ürün ve hizmetleri giderek daha hızlı bir şekilde piyasaya sürmelerine bağlıdır. Yenilikçilik kapasitesini geliştirebilen şirketler ayakta kalırken, yeni ürün ve hizmet geliştirmekte veya yenilikleri uygulamada başarısız olan işletmeler yok olmaktadır (Baltacı, 2013: 168).

İlk rekabet gücü tanımlarında; rekabet gücünü belirleyici en önemli faktörler, fiyat ve maliyet unsuru idi. Son zamanlarda yapılan tanımlarda ise; rekabet gücü üzerinde etkili olan “yenilik” faktörü de ön plana çıkmaktadır. Yenilik, rekabet gücü üzerinde etkili olan fiyat ve fiyat dışı bütün unsurların hepsini değiştirerek daha avantajlı ürünlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla rekabet gücünü belirlediğini düşündüğümüz hemen hemen tüm unsurları doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Rekabet gücü; yenilik yeteneğine sahip olunması ve bu yeteneğe bağlı olarak geliştirilen mal ve hizmetlerin rakiplerden önce piyasaya sürülmesi ile elde edilebilmektedir (Atik, 2005: 126). İnovasyonun firmaların rekabet gücünü arttırmada önemli rolü bulunmaktadır. Değişen şartlara cevap vermek için şirketlerin kullandığı en önemli enstrümanlar arasında inovasyon yer almaktadır (Bayındır, 2007: 248).

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki; yöneticiler, firmalarının uzun süre hayatta kalması ve büyümesi için inovasyon yoluyla gerçekleştirmeyi vurgulamaktadır. Accenture ve Stratejik Araştırmalar Merkezi, Fortune 1000 şirketlerinin yöneticileri ile bir anket yapmıştır. Bu anketin sonuçlarına göre; yöneticilerin % 95'i inovasyonu önemsemektedir. Çünkü inovasyon yaparak mevcut ürünler veya hizmetler geliştirilmekte, maliyetler düşürölmekte ve müşteri beklentileri karşılanmaktadır. McKinsey and Company, 2000 yönetici ile mülakat yapmıştır. Mülakat sonuçlarına göre, özellikle açık inovasyonun, şirketlerin büyümesi ve başarısı için esas kabul edildiği anlaşılmıştır (Pearce II ve Robinson, 2015: 370)

İşletmeler bilgiyi ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürerek yenilik yaparlar. Bu nedenle yenilik; teknik, ekonomik ve sosyal süreçlerin bir bütünüdür. Yenilik, işletmeler için çok önemli bir rekabet aracıdır. Çünkü verimliliği ve kârlılığı artırır, yeni pazarlara girilmesini kolaylaştırır, şirketin pazar payının büyütölmesini sağlar (Elçi, 2007:1-2).

Yenilik; insanların yaşam kalitesini arttıran, kullananların hayatında değişikliklere yol açan bir araçtır. İşletmeler açısından en önemli rekabet araçlarından birisidir ve çevreye adapte olmanın bir yöntemidir (Uzkurt, 2008: 19-25).

Çağımızın iş dünyası, işletmeleri yenilikçi düşünmeye yönlendirmektedir. Küreselleşme, artan rekabet, bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler işletmelerin sürekli farklı düşünmelerini ve rakiplerinden farklı hareket etmelerini zorunlu hale getirmiştir. İşletmeler arasındaki farkı ortaya çıkaracak olan ise yeniliktir. Sürdürölabilir rekabet avantajı için yeniliğin sürdürölabilir olması gerekir. Sürdürölabilir yenilik hem işletmelerin hem de toplumların maksimum faydaya ulaşmasını sağlar. Yenilik yapabilen ve bunu sürekli hale getiren işletmeler rekabetin gerçek liderleri olarak gelişmeye devam ederler ve karlılıklarını arttırırlar. Başarılı işletmeler incelendiğinde görölür ki; başarısız olma riskine rağmen denemekten vazgeçmeyerek yenilik çalışmalarını sürdürmüşlerdir (Tozkoparan, 2010: 129).

Bir işletmenin gelişmesi; mevcut olanı etkin kullanabilme ile yenilik getirebilme çabaları arasındaki dengeyi oluşturabilmesine bağlıdır. Çok başarılı

işletmeler sadece daha sık yenilik getirmekle kalmazlar aynı zamanda mevcut faaliyetlerini de rakiplerine göre daha mükemmel yaparlar (Yıldırım, 2003: 183-184).

İşletmeler açısından yeniliğin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi, örgütsel yapı ve kültürle yakından ilgilidir. İşletmenin içinde bulunduğu toplumsal kültür ve işletmenin örgütsel yapısı da yenilikle ilgili pazardaki başarısını da etkilemektedir. İşletmeleri örgütsel yapıları, kültüre uygun bir düzeyde yenilik stratejileri geliştirmesi ve yeniliğe uygun ticarileşmesi uzun zaman alan bir süreçtir. Çünkü yenilik için işletmenin sahip olması gereken yetenek ve kapasite uzun süreli bir motivasyon süreci gerektirir. Bir ülke ekonomisinde de yenilik çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi için başta özel sektör olmak üzere girişimciyi destekleme kuruluşları, üniversiteler vb. ilgili kamu kuruluşları, ortak bir plan ve eylem sürecine dâhil olmalıdır. Devletin de bu noktada ilgili taraflar arasında etkili ve denetimli bir koordinasyon sağlaması önemlidir. Ayrıca hükümetlerin kalkınma planlarını tasarlarlarken yenilik destekli politikalar ve stratejiler yürürlüğe koyması, ülkedeki yenilikçi iş ortamının geliştirilmesi ve yenilikçiliğin sürdürülebilir bir strateji olarak benimsenmesine katkı sağlar (Uzkurt, 2008: 3).

2.3.3. Yeniliğin Kaynakları

2.3.3.1. Yeni Bilgi

Bilgi tabanlı yenilik; girişimciliğin “süper starı” dır. Bilgi tabanlı yenilik; hem tanınırlığı sağlar, hem de para kazandırır. İnsanlar yenilik dediği zaman kastettikleri, yeni bilgi elde edilerek yapılan yeniliktir. Fakat tüm bilgi tabanlı yenilikler önemli değildir. Tarihi şekillendiren yeniliklerin pek çoğunun bilgi tabanlı yenilikler olduğu görülmektedir. Sadece bilimsel veya teknik yeni bilgiler değil, sosyal alandaki bilgiler de büyük etki yapmıştır. Sosyal alandaki yeni bilgilerin, bilimsel ve teknik bilgilerle daha büyük etkiler ortaya çıkardığı tarihi olaylarda yaşanmıştır. Bilgi tabanlı inovasyonlar, sahip olduğu özellikler sebebiyle, işletmelerdeki diğer tüm inovasyonlardan farklıdır. Uzun zaman alması, sonuç alınamama riskinin yüksek olması, öngörülebilirlik, işletmeye yüklediği zorluklar ve pek çok “süper star” da görüldüğü gibi kaprisli olması; bilgi tabanlı yenilik çalışmalarını zorlaştırmaktadır. Yeni bilgiye dayalı yenilik çalışmaları; çok uzun zamana yayılır. Çünkü araştırmacılar

yeni bilgiyi elde ettikten sonra bunun ürüne veya teknolojiye adapte edilmesi genellikle uzun süreler almaktadır (Drucker, 2002: 107).

Bilgi birikimindeki artış, yeni ürünler ve pazarlar oluşturmaktadır. İki veya daha fazla alandaki ilerlemeler bazen yeni bir ürünün ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Örneğin; ilk uçağı yapmayı başaran Wright Kardeşler, iki farklı alandaki yeni bilgileri ustalıklarla birleştirerek kullanmışlardır. Benzinli motorun geliştirilmesi ve planörlerden elde edilen yeni aerodinamik bilginin uçaklara uygulanması, onları rakipleri olan ve daha önce bu alanda çalışmaya başlayan Samuel Langley'in önüne geçirmiştir. Çünkü Langley, buharlı motorlara inanıyordu. Benzinli motorlarla ilgili gelişimi yakalayamadı. Ayrıca Wright Kardeşler gibi aerodinamik bilgi ile ilgili geliştirici testler yapmadı (Durna, 2002: 60-61).

Yenilik fikirlerinin kaynağını; genel olarak teknolojinin gelişmesi ve pazar bilgisi oluşturmaktadır. Yeni bilgilerin hangi kaynaklardan elde edileceği işletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir. Yenilik çalışmalarının başlaması ve ilerlemesi bu bilgilerin kaynaklarının önceden tespit edilmesine bağlıdır. Bilgi kaynaklarının önceden bilinmesi; yenilik araştırmalarının bütçelemesini kolaylaştırır. Ayrıca yeni ürün veya hizmet geliştirirken hangi bilgilerin daha etkili olduğunu tespit etmeyi sağlar. Bilgi kaynaklarını tespit etmenin üçüncü faydası ise; potansiyel rakiplerin keşfedilmesi için ipuçları sunmasıdır. Üniversiteler, TÜBİTAK gibi araştırma kuruluşları ile özel kurum ve kuruluşlar da, yeni fikir, düşünce ve buluşların önemli kaynakları arasında sayılır. Bu kurumlarda yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkan yeni fikir veya bilgiler yeni ürün ve hizmetler için ilham kaynağı olabilir. Fakat üniversite ile diğer kurum ve kuruluşlar tarafından üretilen yeni fikir, bilgi ve buluşların işletmeler tarafından değerlendirilip ticari ürün ve hizmete dönüştürülmesi için üniversite ile sanayi arasındaki iletişimin çok iyi olması gerekir (Uzkurt, 2008:157-169).

Radikal yeniliklerin pek çoğu yeni bilginin ürünleridirler. Örneğin; bilgisayar, ikili matematik, sembolik mantık, kavram programlama ve değişik teknik ilerlemelerin katkılarıyla ortaya çıkmış çok önemli bir yenilik ürünüdür. Yeni bilginin katkısını gösteren diğer bir örnek ise; IBM'nin yeni geliştirdiği silikon germanyum çipler, germanyumun bazı özelliklerinin laboratuvar ortamında keşfedilmesinden sonra

mümkün olabilmiştir. Yeni bilgiye dayanan ürünler genellikle çok güçlü olmalarına karşın yeni bilginin kullanılması ve ticari olarak güvenilir ve kârlı ürünlere dönüştürülmesi geniş bir zamana yayılan çalışmalarla gerçekleşmektedir. İşletmelerin yeni bilgileri toplaması ve kullanabilmesi uzun zaman gerektirmektedir. Fakat beklemenin ödülü de olağanüstü olmaktadır. Bu duruma en iyi örneklerden birisi, piyasada tekel durumunda olan Corning'in geliştirdiği fiber optik kablo teknolojisidir. Corning'deki bilim insanları 1966 yılında başladıkları araştırmayı ancak 1970 yılında tamamlayabilmişlerdi (Luecke, 2008: 37-38).

İşletmelerin, yeni bilgiye dayanan yenilik çalışmalarını başarı ile tamamlayabilmeleri için; bilginin kendisinin dışında sosyal, ekonomik ve algısal faktörleri de analiz etmeleri gerekmektedir. Eğer bu faktörlerin tamamı dikkatli bir şekilde analiz edilmez ise işletmenin yaptığı yenilik çalışmasının kârlılığı ve işletmeye sağladığı fayda çok azalmakta hatta tamamen faydasız hale gelmektedir. Bilgi tabanlı başarılı inovasyonun ikinci şartı ise; işletmenin piyasa stratejisini doğru belirlemesidir. Yeni ürün veya hizmet geliştiren şirket rakiplerinin taklit etmesini zorlaştıracak şekilde ürünü veya hizmeti piyasaya sunmak zorundadır. İlk sunumda doğru strateji kullanmayan şirketlerin hızlı şekilde avantajlarını kaybettikleri ve yeni buluşlarının kârlılığını rakipleri ile paylaşmak zorunda kaldığı görülmektedir (Drucker, 2002: 115-118).

2.3.3.2. Algı Değişiklikleri

Bir toplumun genel kabulleri, tutumları ve inançları değişmeye başladığında, şirketler için yenilik fırsatları doğmaktadır. Örneğin; karı-koca çalışan aile eğilimi, yükselen boşanma oranları ve daha az çocuk sahibi olma gibi faktörler, oyuncak pazarını olumsuz yönde etkilemedi. Aksine ebeveynler daha az çocuk için daha fazla para harcar hale geldiler ve ortaya Toys “R” Us gibi dev oyuncak firmaları çıktı (Durna, 2002: 57).

Matematikte, bardağın yarısı dolu demek ile bardağın yarısı boş demek arasında fark yoktur. Fakat bu iki hüküm cümlesinin yenilik çalışmalarına olan etkisi tamamen farklıdır. İnsanların algısı, bardağın yarısını dolu görmekten, bardağın yarısını boş görmeye dönüştüğü anda ortaya büyük yenilik fırsatları çıkmaktadır.

Örneğin; 1960 lı yıllardan itibaren Amerikan sağlık sisteminde meydana gelen çok büyük ilerlemelere rağmen, Amerikan halkı, tarihte hiç olmadığı kadar, günümüzde sağlık problemlerini önemsemekte ve korku yaşamaktadır. Toplum tarafından adeta her şey kansere, kalp hastalığına veya erken bunamaya sebep olarak algılanmaktadır. Algılardaki bu değişim, bardağın yarısı boş hükmünü ortaya çıkarttığı için sağlık sektörüne pek çok yenilik fırsatı sunmaktadır (Drucker, 2002: 99).

Toplumların demografik özelliklerindeki değişimlerin yanısıra; algılamalarda ve anlamlarda meydana gelen değişimler; bütün işletmeler için yenilik yapma fırsatı oluşturmaktadır. Önemli olan bu fırsatları zamanında değerlendirebilmektir (Uzkurt, 2008:158).

2.3.3.3. Müşteriler ve Pazarlar

Bazı endüstrilerin ve pazarların yapısı uzun yıllar boyunca değişmez. Örneğin; alüminyum endüstrisi 100 yıllık patentleri kullanmaktadır. 1920 yılından bu yana dünya sigara endüstrisine tek bir büyük şirket katılabilmıştır. 40 yıldır Amerika’da yeni bir perakende zinciri ortaya çıkmamıştır. Örnekleri arttırmak mümkündür. Fakat bazı endüstrilerin ve piyasaların yapısı oldukça kırılığandır. Ufak bir değişim hızlı bir şekilde parçalanmaya yol açabilir. Böyle durumlarda endüstrideki her şirket hızla yenilik yapmak zorundadır. Eskisi gibi iş yapmaya devam etmek nerede ise felaketin garantisidir. Bir şirket liderlik pozisyonunu kaybettiği zaman liderliğini geri kazanması çok zordur. Endüstrinin veya pazarın yapısında bir değişiklik, yenilik için büyük bir fırsattır. Endüstri yapısındaki değişim, şirketlerin bazı sorular sormasını gerektirir. Sorulması gereken ilk soru; “şirket olarak yaptığımız iş nedir?”. Tarihte bu soruya farklı şirketlerin farklı cevaplar verdiği görülmektedir. Örneğin; otomobil endüstrisi, 20.yy. ın başlarında çok hızlı büyüdüğü dönemlerde, endüstrideki şirketler dört farklı şekilde değişime cevap vermiştir. Rolls Royce’un cevabı; ürettiği otomobillerin dayanıklılığını geliştirmek ve “asla yıpranmaz” sloganını piyasaya vurgulamaktı. Henry Ford da pazar yapısındaki değişimi gördü. O’nun cevabı ise; seri üretilen, kolay tamir edilen ve orta gelir grubundan da satın alınabilen T modelini üretmek oldu. General Motors ise bütün segmentlerde üretim yaparak cevap verdi. Fiat ise ülke ordularının lider araç tedarikçisi olmayı seçti (Drucker, 2002: 76-78).

Ürün yaşam eğrilerinin kısalması; tüketici davranışının işletmeler tarafından daha iyi anlaşılması, inovasyonun önemini artırmıştır. Örneğin; Siemens şirketi, tüketici davranışını daha iyi anlayabilmek ve inovasyon yapabilmek amacıyla, araştırma-geliştirmeye 2012 yılında 5 milyar dolardan fazla para harcamıştır. Siemens'in sadece araştırma kısmında (geliştirme hariç) 2000 den fazla çalışanı bulunmaktadır (Koç, 2016: 41). Değişen müşteri talepleri ve pek çok sektörün gittikçe daha fazla teknoloji kullanması, rekabeti şiddetlendirmekte ve işletmeleri sürekli olarak yenilik yapmaya zorlamaktadır. Bazı uzmanlara göre teknoloji, pazarların yapısını değiştirdiği için şirketlerin de yapısını değiştirmektedir. Başarılı yeniliklerin temel özelliği müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine yönelik olarak tasarlanması ve müşterilerde doyum sağlayacak özelliklere sahip olmasıdır. Bu nedenle fayda sağlayacak yenilik peşinde olan işletmeler müşterilerin ve pazarın beklentilerini sürekli takip etmeli ihtiyaçları dikkatle incelemeli ve çözümler üretmelidir. Bunun yolu ise işletmenin mevcut müşterileri ile ve potansiyel müşterileri ile sürekli iletişim halinde olması gerekir (Tozkoparan, 2010: 130-136).

Bir sektörde cazip gelmeyen müşteri tipleri, yeni büyüme aranacak en son alan gibi düşünülebilir. Oysa işletmeler istenilmeyen problemlili müşterilere hizmet etmenin yeni yollarını geliştirerek piyasadaki paylarını arttırabilirler. Örneğin; silikon üretiminin lideri Dow Corning, müşteri tabanının alt ucuna odaklanarak başarılı bir büyüme stratejisi sergilemiştir. Dow Corning'in bilim insanları, müşterilerine yüksek katma değerli hizmetler sağlamaktaydı. Ancak şirket gördü ki geleneksel iş modeli; makul fiyatlara basit silikonlar arayan müşterilerin ihtiyaçlarını atlamakta idi. Görünüşte cazip olmayan bu müşteriler, daha az gelişmiş ürünleri olan ve gösterişsiz hizmet sağlayan düşük maliyetli rakiplere başvuruyordu. Sektörün en büyük oyuncusu olarak Dow Corning, iş modelinde yenilik yaparak Ximeter adını verdiği yeni bir dağıtım kanalı kurdu. Mevcut dağıtım kanalından keskin bir biçimde ayrılan bu yeni iş modeli rakiplere meydan okuyarak başarılı oldu (Anthony vd., 2010 :134).

Araştırmalar; ürün sayısı, patent ve yapılan yenilikler anlamında dünyada son yirmi yılda elde edilen birikimlerin, dört bin yılda elde edilen birikimlerden fazla olduğunu gösteriyor. Bu değişim, özellikle müşteri beklentilerinde farklılıklar meydana getirmiş ve işletmeleri, müşteri odaklı düşünmeye sevk etmiştir.

Günümüzdeki hızlı değişim, müşteri beklentilerinde ve hassasiyetlerinde önemli farklılıklar oluşturmuş ve oluşturmaya devam etmektedir. Büyümek isteyen firmaların acil olarak ilgilenmesi gereken konu budur. Beklentilerdeki değişime örnek olarak; firmanın, hizmet veya ürün kalitesini sürekli arttırırken karşılığında müşteriden fazla bir şey istememesi gösterilebilir. Diğer önemli bir değişim ise müşteri sadakatının hızla düşmesidir. Firmalar bununla baş edebilmek için; mevcut müşterinin aklına gelmeyecek beklentilerini hızla keşfetmeli ve hazır müşterisi iken kişilere sunmalıdır. Örneğin; Starbucks, sigara içilmeyen cafe konseptini Amerika’da ilk defa uygulamaya başladığı zaman, herkes iş yapmaz demişti. Fakat bu yeni uygulama, müşterilerde farkındalık oluşturmuş ve popüler olmuştur (Keskin, 2012: 67-69).

Müşteriler, yenilikçi fikir kaynaklarıdır. Bu kaynağın kullanılabilmesi için satış temsilcileri, hizmet personeli ve Ar-Ge çalışanları; müşterilerin öneri, şikayet ve beklentilerine önem vermeli, yeniliğin kaynağı olarak görmelidir. Son ürünün zayıf yanları, en doğru ve hızlı şekilde kullanan müşterilerden öğrenilmektedir. Örneğin; “Gerçekten çok iyi bir cihaz; ne yazık ki evrak çantama sığmıyor” diyen bir müşteri, firmaya cihazı daha küçük üretmesini tavsiye etmektedir. Müşteriler arasında lider kullanıcılara ayrı bir parantez açmak gerekir. Lider kullanıcılar dediğimizde, ihtiyaçları pazar eğilimlerinin ötesinde olan müşteriler ve şirketler bahsedilmektedir (Luecke, 2008: 38-41).

Porter’a göre yenilik sürecini etkileyen iki ana güdüleyici bulunmaktadır. Birinci ana güdüleyici; pazardaki tüketici beklentilerinin değişmesi ve karmaşıklaşmasıdır. İkinci güdüleyici ise, sektörde yaşanan yoğun rekabettir. Geçmişteki pek çok yenilik fikrinin ve isteğinin tüketicilerden geldiği, yöneticiler tarafından asla unutulmamalıdır. Peters ve Austin, müşteriye gösterilen ilginin ve sürekli yenilik yapma çabasının; işletme mükemmelliğinin ayrılmaz iki parçası olduğunu belirtmektedirler (Durna, 2002: 46-47).

Şirketlerin, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine yardımcı olmaları için müşterileri odak gruplarına, kullanılabilirlik laboratuvarlarına ve pazar araştırma anketlerine katmaları, alışılmış bir uygulamadır. Müşterilerin iyi bildikleri ürünleri daha da geliştirebilmek için son derece gelişmiş yöntemler kullanılmaktadır. Örneğin; bilgili ve deneyimli müşteriler, lüks bir taşıtta bulmayı umdukları derinin kendine özgü

kokusunu saptamak gibi ya da bir motosiklet motorunun sesinin, insanda güç duygusu uyandıracak tınıya ayarlanmasına yardımcı olmak gibi becerilere sahiptirler. Müşterileri şirkete getirmektense, müşterileri kendi ortamlarında izleyerek geliştirme faaliyetleri de şirketler tarafından zaman zaman kullanılmaktadır. Örneğin; Nissan tasarım bölümü başkanı koltuk taşımak için minibüsün arka koltuğunu çıkarmaya çalışan kişileri gözlemleyerek, üretime yeni amaçlar eklemiştir (Leonard ve Rayport, 2000: 37-38).

2.3.3.4. Yenilik Toplulukları

İşletmelerin önemli yenilik kaynaklarından biri de yenilik topluluklarıdır. Bu gruplar, yenilikle ilgili bilgileri paylaşmak ve tartışmak için yüz yüze veya değişik iletişim araçlarıyla buluşup, birbirleriyle alakalı, işletmelerden ya da şahıslardan oluşan topluluklardır. Bu toplulukların en önemli özelliği; yeni fikirlerin bu gruplarda paylaşılması ve tartışılmasıdır. Paylaşılan bu bilgiler, yenilikçi işletmeler tarafından analiz edilip daha sonra ürün veya hizmete dönüştürülerek değerlendirildiğinde, işletmeye önemli bir yenilik kaynağı sağlamaktadır. Özellikle bilişim ve açık kaynaklı yazılım ürünlerinde, yenilikçi kullanıcılar ve yenilik toplulukları ihtiyaçları olan yenilikleri bizzat kendileri yaparak aralarında paylaşırlar. Yenilikçi işletmeler, kullanıcıları yenilik sürecine dâhil ederek pazardaki rekabet gücünü arttırıp daha fazla gelir elde etme imkânına sahip olabilirler. Yenilik topluluklarının, yenilik sürecine dâhil edilmesi, yeni ürün veya hizmetin piyasa tarafından kabul edilebilirliğini ve dolayısıyla rekabet üstünlüğünü işletmelere sağlayan çok önemli bir kaynaktır (Uzkurt, 2008: 163-165).

Rekabet edebilmek ve yenilik çalışmalarını başarıya ulaştırabilmek için toplumun ve toplumdaki farklı grupların beklentilerini öğrenmek ve analiz etmek, işletmeler için hayati öneme sahiptir. İşletmeler geleceğe yönelik tahminler yaparken, belirsizliği, toplumdan elde ettiği bilgilerle azaltmaktadır. Yenilik topluluklarından veriler elde edilerek gelecekte ne tür değişiklikler olacağı kestirilebilir (Mesci, 2011: 35).

2.3.3.5. İşletme Personeli

Yeniliğin sadece Ar-Ge birimleri tarafından yürütülen bir faaliyet olduğu görüşü geçerliliğini yitirmiştir. Bir işletmedeki yenilikler araştırmacıların veya Ar-Ge biriminde çalışanların tekelinde değildir. Günümüzde örgütler çalışanlardan, stratejik ortaklardan, tedarikçilerden hatta rakiplerden pek çok yenilik fikrini elde edebilmektedir. En başarılı yenilikçiler bu saydığımız bütün kaynaklardan faydalanmak için çaba gösterenlerdir. Başarılı yenilikçilerin diğer bir özelliği ise kendi çalışanları, iş ortakları ve akademi dünyası arasında iletişim kanalları tesis etmeleridir (Tozkoparan, 2010: 135).

Bir işletmede yeni fikirlerin ortaya çıkmasına özellikle işletmenin Ar-Ge departmanı öncülük eder. Ancak yeni fikirler, her zaman Ar-Ge kaynaklı olmaz. İşletmenin pazarlama, üretim, finans gibi diğer fonksiyonları tarafından da pek çok yeni fikir üretilmektedir. Bu nedenle işletmenin fonksiyonları arasında işbirliği kaçınılmaz olmaktadır. Örneğin; fikirleri Ar-Ge geliştirir; üretim fonksiyonu ise ürüne dönüştürür; konumlandırma ve tutundurma faaliyetlerini de pazarlama fonksiyonu yerine getirir. Yeni ürün veya hizmete ilişkin fikirleri pazarlama departmanı aktive ederken; finansal yeniliklere ilişkin fikirler de finans departmanı tarafından geliştirilmektedir (Uzkurt, 2008: 171).

Başarılı şirketler incelendiği zaman görülmüştür ki; işletmelerin atılım yapmasını sağlayan yeniliklerin pek çoğu bizzat işin içinde olan veya uygulayacak olan personelden gelmektedir (Tozkoparan, 2010: 135). Özellikle küçük işletmelerin başardığı yeniliklerde; yöneticilerin, mühendislerin ve diğer personelin kişisel çabalarının büyük payı olduğu görülmektedir (Freeman ve Soete, 2004: 261).

2.3.3.6. Stratejik Ortaklar

Stratejik ortaklık; iki yada daha fazla işletme arasında, iki taraf içinde yararlı olabilecek bilgi ve kaynakların paylaşılması üzerine yapılan bir anlaşmadır. İşletmeler, stratejik ortaklık sayesinde, bir taraftan eldeki kaynakları birleştirip, ortaya çıkan güçle amaçlarına etkili bir şekilde ulaşırken diğer taraftan zayıf yönlerini, güçlü ortaktan destek alarak dengelemeye çalışır. İşbirlikleri; sağladığı faydanın yanında

bazı riskleri de barındırır. Örneğin; işletmenin gizli bilgilerinin rakiplerin eline tekme riski, işletme kontrolünün kaybedilme riski, amaç farklılıklarından dolayı çatışma riski bunlardan bazılarıdır. Bu yüzden işbirliği yaparken amaç, işbirliğinin kapsamı ve süresi önemlidir. Lisans anlaşmaları, stratejik birleşmeler, ortak girişim, konsorsiyum, işbirliklerine örnek verilebilir. Stratejik ortaklıklar amaçlara ulaşırken riskin paylaşılmasını, tek olarak ulaşılamayan kaynakların kazanılmasını sağlayacaktır. Böylece işletmeler, uluslararası pazarlarda ayakta kalabilecek büyüklüğe ulaşip, değişik pazarlara girme, yeni teknoloji ve yeni ürünler ortaya çıkarma yeteneğini geliştirir. Küreselleşme sebebiyle farklı ülkelerin yenilik sistemleri birbirlerini desteklemektedir. Bazı ülkeler, bazı sektörlerde diğer ülkelerden daha ileri düzeydedir. Örneğin; Amerika yazılımda, İtalya giyimde, Japonya elektronik alanında diğer ülkelere öncülük etmektedir. Ulusal yenilik sistemleri daha üstün olan ülkeler, diğer ülkeler için yenilik kaynağı oluşturmaktadır. İşletmeler, temel olarak aşağıdaki sebeplerden dolayı, tedarikçiler ve aracılarla işbirliğine giderler (Uzkurt, 2008:166-170):

- Ürün, teknoloji geliştirme, Ar-Ge faaliyetleri ve pazara girişteki maliyet ve riskleri azaltmak,
- Yeni ürün ve hizmet geliştirme sürecini kısaltmak,
- Bilgi paylaşımı sağlayarak gerekli bilgiye daha az maliyetle ve daha kısa sürede ulaşmak,
- Üretimde ölçek ekonomisi sağlama,
- Müşteri tatmininde etkin olma,
- Rekabet üstünlüğü elde etme,
- Yeni ürün geliştirmede daha etkili olma,

Şirket hedeflemek istediği pazar alanını belirledikten sonra bu pazara nasıl hizmet edeceğine somut olarak bakmak zorundadır. Şirket piyasadaki stratejik ortaklarının görüş ve desteğini alarak pazara yönelik yenilikler gerçekleştirebilir. Örneğin; sağlık teşhis hizmetleri sağlayıcısı Minute Clinic sağlık hizmetleri alanında yaptığı bir yenilik ile boğaz enfeksiyonu ve göz iltihabı gibi 25 kolay anlaşılır hastalığın teşhisi için bir hizmet menüsü sunmaktadır. Bir başka yenilik ise teşhisin 15

dakikadan daha kısa sürede koyulmasıdır. Bu yeniliği gerçekleştirirken Minute Clinic stratejik ortağı olan sigorta şirketlerinden görüş ve destek almıştır (Anthony vd., 2010 :136-138).

Şirketlerin pazarlama faaliyetleri içerisinde kritik öneme sahip iş ortakları bulunmaktadır. American Express'in seyahat çeklerini yeni bir ürün olarak piyasaya sürdüğü günlerde süreç içerisinde insanların seyahat çeklerini kabul etme noktasında piyasadaki tacirler tereddüt göstermeyerek American Express'e yardımcı oldular (Magretta, 2010 :13-15).

2.3.3.7. Beklenmeyen Gelişmeler

Hiçbir unsur, beklenmeyen başarılar ve gelişmeler kadar başarılı inovasyon fırsatları sunmaz. Beklenmeyen başarılar, işletmeler için, az riskli ve düşük maliyetli yenilikçi fırsatlar sunar. İlginç olan pek çok işletmenin beklenmeyen başarıları çoğu zaman göz ardı etmesi ve sunduğu fırsatlardan yeterince faydalanamamasıdır. Örneğin; New York'un en büyük mağazalarından birisinin tepe yöneticisi cihaz satışlarını durdurmak istediklerini söyledi. Ben de ona "size para mı kaybettiriyor?" diye sordum. Aldığım cevap ilginçti. Hayır, aksine giysi satışlarımızdan daha kârlı dedi. Bu örnekte görüldüğü gibi cihaz satışlarındaki beklenmeyen başarı, giyim ürünleri satmaya odaklanmış olan bir tepe yöneticinin olayı yenilik fırsatı olarak değil, problem olarak görmesine yol açmıştır. Başarılı bir yönetici ise, bu beklenmeyen gelişmeyi büyük bir fırsata nasıl çevireceğini ve mağazalarda ne gibi yenilikler yapması gerektiğini düşünen yöneticidir (Drucker, 2002: 37-38).

Bir işletme, çevresindeki oluşumları ve değişimleri, sürekli ve dikkatli bir şekilde izleme becerisi gösterdiği zaman çok büyük fırsatları kolaylıkla yakalayabilmektedir. Başka bir işlemenin başarısı, başarısızlığı veya sektörde yaşanan bir olay, eşsiz bir fırsatın belirtisi olabilir. Önemli olan bu belirtinin zamanında etkin şekilde işletme tarafından algılanması ve değerlendirilmesidir (Durna, 2002:41-42).

Tarihin akışı içinde görülmüştür ki; hem toplumsal hem de ekonomik olarak, beklenmeyen başarılar, hatalar ve olaylar değişimlere yol açmıştır. İşletmeler

açısından da hatalar, başarılar veya ilginç olaylar yenilik yapmak için tetikleyici unsur olabilmektedir (Uzkurt, 2008:158).

2.3.3.8. Süreç Gereklilikleri

Zaman içerisinde oluşan bir ihtiyaç; yeniliği teşvik eder ve yeniliğe kaynaklık eder. Ayrıca yenilik için büyük bir fırsatı da ortaya çıkarır (Durna, 2002: 50-51). “İhtiyaç, buluşların anasıdır” atasözü, yenilik kavramı ile doğrudan ilişkilidir. İşletmelerde yenilik çalışmaları pek çok zaman belli bir ihtiyacın ortaya çıkmasından sonra yaşanır. Bu nedenle ihtiyaçlar, yeniliğin ana kaynakları arasında yer almaktadır. Bir şirketin veya bir endüstrinin başarmak zorunda olduğu bir iş sebebiyle ortaya çeşitli ihtiyaçlar çıkar. Yani yeniliğin ana kaynaklarından olan ihtiyaç; durum odaklı olmaktan çok görev odaklı bir kavramdır. Süreç içerisinde ihtiyaçlar ortaya çıktıkça yapılan yenilik çalışmaları; var olan süreci daha mükemmel bir hale getirir, elde edilen yeni bilgiler ile eski bir süreci yeniden tasarlar, eksik bağlantıyı kurarak bitirilememiş süreçleri mümkün hale getirir (Drucker, 2002: 69).

Yeni bir ürün piyasaya sunulurken; kullanıcıların ürünü kullanma süreçleri de dikkate alınmalıdır. Örneğin; multimilyar dolarlık bir şirket olan Ethicon Endo-Surgery, cerrahi ile ilgili donanım satmakta idi. Sektördeki kullanıcıları incelediği zaman gördü ki, başarılı yeni tıbbi cihazlar genellikle ihtisas yapmamış olan pratisyen doktorlara büyük katkılar sağlıyordu. Pratisyen doktorlar da bu yeni tıbbi cihazlar sayesinde hastalarını uzman doktorlara sevk etmeden kendileri tedavi ediyorlardı. Sürecin bu şekilde olduğunu fark eden Ethicon Endo-Surgery, yüksek maliyetli cerrahi operasyonlara geçmeden önce iyi huylu tümörleri tespit edebilecek yeni bir teknoloji ve cihaz geliştirerek piyasaya sürdü. Bu ürün çok başarılı oldu. Çünkü, daha fazla sayıda pratisyen doktor, hastalarını bu yeni ürün sayesinde uzman doktorlara göndermeden tedavi edebilir duruma gelmişti (Anthony vd., 2010 :139-141).

Performans, beklenen ve arzu edilen düzeyin altına düştüğünde genellikle yenilik yapma ihtiyacı ortaya çıkar. Örneğin; Coca Cola’nın, PepsiCo’ya karşı pazar pozisyonunu kaybetmesi daha yenilikçi pazarlama faaliyetleri yürütmeyi ve ürün geliştirmeyi zorunlu hale getirmiştir (Durna, 2002: 115). İşletmelerin uyguladıkları

süreçlerin eksiklikleri ve süreç sırasında ortaya çıkan çeşitli ihtiyaçlar; yenilik çalışmalarının başlamasına yol açmaktadır (Uzkurt, 2008:158).

Yenilik yönetim sürecinin denetlenmesi firmanın yenilik performans profilinin de çıkarılmasını sağlar. Denetim yaparken sadece sistem ve bileşenlerin nasıl çalıştığı değerlendirilmemeli, sürecin başarılı olup olmadığı da değerlendirilmelidir. Yenilik performansının gözden geçirilmesinde aşağıda sıralanan ölçüm ve ölçütler kullanılabilir (Bayhan, 2004: 303):

- Edinilen bilgi göstergesi olarak patent ve bilimsel makaleler,
- Ürün yeniliğinin başarı göstergesi için yeni ürün sayısı,
- Ürün süreç yeniliğinin başarı göstergesi olarak performans iyileştirme boyutları,
- Genel işletme performansında kalite, düşük maliyet gibi iyileşmeler,
- Müşteri esaslı ölçümler,
- Pazar ile ilgili veriler.

2.3.3.9. Demografik Değişimler

Demografik değişkenler; miktar, bileşim, yaş yapısı, gelir, istihdam, sosyo-ekonomik statü gibi konularda bir ülkedeki nüfusu tanımlar. Bir ülkenin demografik yapısındaki değişimler, sosyal ve ekonomik yaşam üzerinde önemli etkilere sahiptir ve işletmeleri doğrudan etkiler. Yenilik fırsatları açısından demografik bilgiler, belirsizliği azaltarak, işletmelerin daha isabetli çalışmalar yapmasını sağlar. Demografik değişimler ile ilgili bilgiler elde edildikçe, işletmenin geleceğini ilgilendiren konularda yenilik stratejileri geliştirmek daha güvenli hale gelir (Durna, 2002: 52-53).

Beklenmeyen gelişmeler, uyumsuzluklar, süreç gereklilikleri ve endüstri yapısındaki değişiklikler; yenilik fırsatlarının, işletmelerdeki içsel kaynaklarıdır. Demografik değişimler, algılamadaki değişiklikler ve yeni bilgi, yenilik fırsatlarının dışsal kaynaklarıdır. Sosyal ortamdaki, felsefedeki, siyasal ve entelektüel çevredeki değişimler yeniliğin dışsal kaynaklarını oluşturur. Demografik değişimlerin en

önemlileri; nüfus artışı, toplumdaki yaş dağılımı, istihdam, eğitim durumu, gelir düzeyi olarak kabul edilmektedir. Bu demografik unsurların öngörülebilir sonuçları bulunmaktadır. Demografik faktörlerin şirketler açısından önemi, gelecekteki satışların tahmininde kullanılmasıdır. Gelecekte ne alınacağı, kimler tarafından alınacağı ve hangi miktarlarda alınacağı, demografik faktörlerden doğrudan etkilenir. İçinde bulunduğumuz yüzyıldaki demografik değişimleri tahmin etmek geçen yüzyıla göre daha zordur. Görülmektedir ki; çocukların piyasalara etkisi eskiye nazaran çok daha erken başlamakta ve eskisinden çok daha büyük olmaktadır. Latin Amerika'daki bebek ölümlerinin azalması ile nüfus artış hızı çok yüksek hale gelmiştir. Demografik değişimleri kullanabilme becerisini gösteren az sayıdaki girişimci, büyük fırsatlar yakalamaktadır. Bunun en önemli sebeplerinden birisi; hâlâ pek çok işadamlarının, kamu personelinin ve siyasetçinin, demografik faktörlerin değişmediğini veya çok yavaş değiştiğini düşünmesidir. Demografik değişimleri önemseyen ve bu değişimlerin sunduğu fırsatları değerlendirmek isteyen şirketler için demografik değişimler son derece verimli ve de güvenilir yenilik kaynakları olarak görülmektedir (Drucker, 2002: 88-98).

2.3.3.10. Tedarikçiler ve Rakipler

Tedarikçiler ve dağıtıcılar yenilik için çok önemli katkılar sağlamaktadır. Örneğin; tedarikçilerin, hammadde ve yarı mamul maddelerde yaptığı yenilik ve değişiklikler, işletmenin üreteceği ürünlerin yapısı ve özelliklerindeki yenilik için kaynak teşkil edebilir. Diğer taraftan dağıtıcılar da, işletmeye, dağıtım sürecinde ürünün boyut ve şekliyle ilgili destek sağlayabilir. İşletmelerde yapılan ürün ve hizmet yeniliğinde, üretim ve dağıtımda işletmeye destek olan tedarikçi ve dağıtıcıların, ekonomik ve stratejik olarak büyük katkıları vardır. İşletmeler yenilik çalışmaları yaparken ihtiyaç duydukları yeni fikirleri veya özellikli teknolojik bilgiyi, rakip işletmelerden de elde edebilmektedir. Bunun en kolay yollarından birisi bilgi ve fikir paylaşımını sağlayacak anlaşmaların rakiplerle yapılmasıdır. Rakiplerden alınan bilgilerden hareketle geliştirilen yeniliklerin işletmeye has etkin bir pazarlama stratejisi ile piyasaya sunulması karlı sonuçlar doğurabilir. Bu duruma iki güzel örnek; Microsoft ve Coca-cola tarafından gerçekleştirilmiştir. Microsoft'un pazar lideri olduğu bazı ürünler ve Coca-cola'nın kafeinsiz Cola ürünleri kendileri tarafından

geliştirilmemiştir. Karlılığı yüksek bu yeni ürünler başka işletmelerden satın alınan yeni fikirler ve patentler yardımıyla üretilmiştir. İşletmelerin kendi aralarında yaptıkları bilgi paylaşımı anlaşmaları, fikri mülkiyetin korunmasını sağlayan en önemli unsurlardandır (Uzkurt, 2008: 165-166).

İşletmelerin ihtiyaç duyduğu yeni fikirler örgütle bağlantısı olan herkesten yani çalışanlar, yöneticiler ve müşterilerin dışında rakiplerden, tedarikçilerden ve işbirliği yapılan çeşitli kuruluşlardan elde edilebilir. Yapılması planlanan yenilik, rakiplerinden daha farklı ve üstün olmalıdır. Çünkü rakiplerden farklı ve üstün bir yönü bulunmayan yenilikle piyasaya girmek, en baştan başarısızlığı kabul etmek demektir. Düşünülen yenilik rakipler tarafından çabuk taklit edilemeyen bir yenilik olduğu takdirde işletmeye sağlayacağı karlılık daha da artacaktır (Tozkoparan, 2010: 135-137).

Sektörler kendi başarılarına “evrim geçirmez”. Sektörde yenilik yapmak isteyen firmalar “kabul edilmiş uygulamalara meydan okurlar”. Özellikle yeni fiyat - performans beklentileri oluştururlar ve ürünün veya servisin konseptini yenilerler. Örneğin South - West Airlines’ın rakipleri ile mücadelesinde tanık olunduğu gibi; bazı firmalar sektörlerinin topoğrafyasını değiştirmeyi başarırlar ve geride kalanlar için yeni engeller oluştururlar. Sektörü dönüştürürken firma öngörüsünü, enerjisini ve bilgisini, süreçleri değiştirmek için kullanır. Geride kalan firmalar değişen süreçleri taklit etmek zorundadır (Hamel ve Prahalad, 1996: 353-354)

Uzun yıllar boyunca düşük rekabet yaşanan sektörlerde, güçlü üretici ve satıcılar, gururlanma eğilimine girmektedirler. Sektöre yeni girenleri önemsemezler ve onları amatör olarak görürler. Fakat yeni gelen rakipler pazarın büyük bölümünü ele geçirdikten sonra durumun ciddiyetini anlarlar. Durumu anladıkları zaman çoğu kez geç kalmış olurlar. Çünkü yenilik kabiliyetleri, katı örgüt yapıları sebebiyle gereken cevapları rakiplere veremez. Zaman içerisinde oluşan bir ihtiyaç; yeniliği teşvik eder ve yeniliğe kaynaklık eder. Ayrıca yenilik için büyük bir fırsatı da ortaya çıkarır (Durna, 2002: 52-53).

2.3.3.11. Uyumsuzluklar

Uyumsuzluğun en basit tanımı, gerçekleşen ile olması gereken arasında tutarsızlık yaşanmasıdır. Uyumsuzluğun nedenini anlamak zordur. Fakat bizi ilgilendiren; karşılaşılan uyumsuzlukların, işletmeyi yenilik yapmaya davet etmesidir. Ortaya çıkan uyuşmazlığı, en iyi işin içindeki personel algılayabilir. Günümüz iş dünyasında yaşanan en temel uyumsuzluklar şunlardır (Drucker, 2002: 57-58):

- Endüstrinin ekonomik gerçekleri arasında yaşanan uyumsuzluklar,
- Teorik varsayımlar ile endüstride yaşanan bir durum arasındaki uyumsuzluklar,
- Müşterilerin kriterleri ve beklentileri ile endüstrinin yaptıkları arasındaki uyumsuzluklar,
- Ve son olarak işletmenin kullandığı süreçlerin, işlem mantığında yaşanan uyumsuzluklar.

Uyumsuzluk bir yenilik fırsatı belirtisidir. Genellikle, sürece, önemli bir etki yapan hata sonucunda ortaya çıkar veya keşfedilir. Süreç içerisinde gözden kaçan veya önemsenmeyen bir uygulama da uyumsuzluğu ortaya çıkarabilir. Uyumsuzluk fark edilince, çözümü için yenilik yapmak gerekir. Örneğin; gemi ile yapılan taşımacılıkta, konteynır kullanımı ile, limandaki yükleme boşaltma işlemlerinde harcanan zaman ve para, önemli ölçüde azalmıştır. Konteynır yeniliği, gemilerin denizde bulunmadığı zamanı kısaltarak işletmelerin gelir düzeyini arttırmaktadır (Durna, 2002: 48-49).

Beklentiler ile gerçekleşenler arasındaki fark veya uyumsuzluklar da işletmeleri yenilik yapmaya iten önemli faktörlerdendir. Bazen beklenmedik olayların ortaya çıkması, yeni ürün ve hizmetlere kaynak teşkil edebilir. Geçmişte bunun pek çok örneği yaşanmıştır. Piyasadaki bir ihtiyacı karşılamak amacıyla geliştirilmiş olan ürün, o ihtiyacı karşılayamamış fakat başka bir ihtiyacı karşılayan yepyeni bir ürün ortaya çıkmıştır. Shumpeter; yeni bir teknolojinin ortaya çıkması ile mevcut teknolojilerin hükümsüz kalacağını belirtmiştir. Bu durumu “değiştiren yıkım” olarak ifade etmiştir. Hatta bu durumun daha ileri bir versiyonu; yeni bir sektörün ortaya çıkarken, mevcut sektörlerden birisini piyasadan silmesidir. Değiştirici yıkım

işletmeler için de pek çok yeni fırsatlar ortaya çıkarabilmekte ve yenilikler için önemli bir kaynak oluşturmaktadır (Uzkurt, 2008: 158-172).

2.3.4. Yenilik Yönetimi

Bilgi çağında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yenilik yönetimi uygulamalarına ihtiyaçları vardır. Ayrıca rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için, bilgiyi yenilikçi süreçlere uyarlayarak kullanabilmeleri de büyük önem taşımaktadır (Öğüt vd., 2007: 164)

Bir örgütte yenilik yönetimini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Kültür, strateji, teknoloji gibi faktörlerin yanı sıra örgüt yapısı da yenilikçilik performansı üzerinde direk etkiye sahiptir. Örgütsel yapının nitelikleri, bilgi üretim ve paylaşım süreçlerini etkilemekte, bilgi üretim ve paylaşımıyla doğrudan ilgili olan yenilik faaliyetleri de bu nedenle örgütsel yapıdan çok fazla etkilenmektedir. Dolayısıyla yenilik yapmak isteyen işletmeler, örgüt yapılarını yenilikçilik performansını destekleyecek hale getirmelidirler. Esnek ve organik yapılar, yenilik performansını arttırırken; hiyerarşik, bürokratik ve merkezi yapılar, yenilik performansını olumsuz etkilemektedir (Kurt, 2010: 167-172).

Yenilik faaliyetleri bir ekip tarafından yürütülmelidir. Sadece yenilikçi bireylere dayanan bir organizasyon, başarısızlığa mahkûmdur. Yenilik becerisini geliştirmek için işletme içerisinde yenilik konusunda uzmanlaşan takım veya takımlar kurulmalıdır. Thomas Edison ve Steve Jobs gibi üstün yetenekli yenilikçiler çok büyük yeniliklere öncülük etmişlerdir ancak etkili yöntemler kullanan disiplinli ekiplerin on hatta yirmi kat daha başarılı yenilik çalışmaları ortaya koyduğu tarihsel bir gerçektir (Keeley vd., 2015: 8). Yenilik takımları kurulurken, farklı ve değişik kişilikler bir araya getirilmelidir. Şirketler; kurdukları yenilik takımlarını geliştirmek için takımdaki eksik parçaları bulup takıma eklemeyi başarmalıdır (Kelley ve Littman, 2007: 361-362).

Yenilik yönetiminin ilk aşaması, işletmenin yenilik ihtiyacını hissetmesidir. Genellikle, gerçek performans ile potansiyel performans arasındaki farkı tespit eden işletmeler, yenilik için harekete geçerler. İşletmeleri harekete geçiren bir diğer konu

ise; rakiplerin işletmeyi etkileyebilecek bir yeniliği gerçekleştirmesidir. Yenilik ihtiyacını hisseden işletme, ikinci aşamada, yenilik için karar alır. Karar aşamasından sonra gelen başlama aşamasında ise; örgüt içi iletişim, personelin yenilik ile ilgili bütün fikirlerini en hızlı ve uygun şekilde elde etmeyi sağlayacak hale getirilir. Yürütme aşamasında ise; yenilik çalışmaları, örgütsel yaşamın içine girer ve günlük rutinlerin bir parçası olana kadar yürütme aşaması sona ermez. Son aşamada ise; yenilik gerçekten kullanılabilir hale gelir, ticarileşir ve pazarda satışa konur. İşletmenin satışlarında, kârında ve maliyetlerinde fark oluşturacak şekilde yeni ürün ve süreçlere dönüşür (Durna, 2002: 115-124).

Bazı işletme yöneticilerine göre; inovasyon, bir gökkuşağı kadar tahmin edilebilir ve bir kelebek kadar yönetilebilir. Penisilin, Teflon, yapışkanlı not kâğıtları, çeşitli sıra dışı olaylar ve kazalar vesilesi ile ortaya çıkmıştır. Pek çok yönetici, inovasyon faaliyetlerini, sistematik olarak yönetmeye sıcak bakmamaktadır. Bazı yöneticilere göre; inovasyonu pazarın kendi dinamiklerine bırakmak en doğru yaklaşımdır. Dünya çapında en yenilikçi şirketler olarak kabul edilen Apple, 3M, GE, Microsoft ve Sony yöneticileri başarılı bir yenilik yönetimi için yüksek inovasyon bütçesi ihtiyacı olduğunu belirtmektedirler. Şirketler; inovasyona olan yaklaşımlarını geliştirmedikleri sürece artan yatırım artan memnuniyetsizliğe yol açabilmektedir. İnovasyon ile ilgili üç büyük sorun bulunmaktadır: (Pearce II ve Robinson, 2015: 370-371):

1. Düşünce üretiminden ilk satışlara, hızlı geçilmelidir.
2. Yeniliği desteklemeleri için tedarikçilere baskı yapılmalıdır.
3. Riskleri, zaman dilimlerini ve getirileri uygun biçimde dengelemek gerekmektedir.

Maalesef çok sayıda firma yalnızca basit inovasyonlar yapmaktadır. Günümüzün çekişmeli pazarlarında basit inovasyonlar, tek başlarına uzun vadeli başarılar için asla yeterli olamamaktadır. Uzun vadeli büyük başarılar için çeşitli inovasyon tipleri ince bir biçimde birleştirilip, sofistike inovasyonlar ortaya çıkarılmalıdır. Bir veya iki inovasyon tipi kullanarak şirketin satışları artırılabilir. Fakat uzun vadede; şirketin piyasa değerini maksimize etmek için çeşitli inovasyon

tipleri birleştirilmelidir. Bu şekilde rakiplerin taklit etmesi zor olan çok yönlü yenilik stratejilerinin kullanılması en başarılı şirket öykülerini ortaya çıkarmaktadır (Keeley vd., 2015: 78-96).

2.3.5. Yeniliğe Karşı Direnç

İşletme içinde yenilik yapmak çoğu zaman kolay olmamaktadır. Bazen örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkilerden bazen de örgütün bir takım yapısal ve konjonktürel koşullarından kaynaklanan çeşitli engeller olabilmektedir. Genel bir sınıflandırma yapmak gerekirse, yeniliğe karşı engeller; örgütsel engeller ve bireysel engeller şeklinde iki başlık altında toplanabilir. Örgütsel engeller arasında; tepe yönetimin olumsuz tutumu, orta kademe yöneticilerinin uygulamadaki zorlukları düşünerek olumsuz yönleri ön plana çıkarmaları, farklı fikirlere karşı hoşgörüsüzlük ve örgütü kendi fikirlerine göre yönetme isteği sayılabilir. Dahası, yeniliklerin bazı insanların kariyer statü ve yeteneklerini tehdit etmesi, riskten kaçınma, yöneticilerin ufkunun kısa vadeli olması, aşırı rasyonel düşünme, fazla bürokrasi ve merkezi yapılar, örgüt içi ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin yetersiz kalarak yenilik faaliyetlerini desteklememesidir. Bireysel engeller ise; mevcut çalışanların ücret kaybına uğraması hatta işini kaybetmesi ihtimali, personelin yeni gelişmelere ayak uyduramayacağını düşünmesi, yeniden öğrenmenin zorluğu, yeniliği benimseyen kişilerin grup baskısı ile karşılaşması, kişinin dâhil olduğu grubun ahenginin bozulma ihtimali, yeniliğin grup norm ve değerleri ile çatışması, belirsizliğin artması, bilgi eksikliği, kişilerin yeniliği kendilerine ve hedeflerine göre değerlendirmesi, anlayış ve güven eksikliğidir. Bütün bunlara ilaveten finansman problemleri, nitelikli personel bulmanın zorluğu, eğitim ihtiyaçlarının ortaya çıkması, uzman maaşlarının yüksekliği ve işletmenin pazarlama yeteneğinin yetersizliği sebebiyle yeni ürünü pazara zamanında sunamayacak olması da yeniliğin karşısındaki diğer önemli faktörlerdir. (Durna, 2002: 145-160).

Bir işletme içinde fikirler değişmeye başladığı zaman; kimileri yeni fikirlere heyecanla uyum sağlar. Bazıları ise değişime direnir ve geleneksel fikirlere bağlı kalmak ister. Yaşlılar, riski ve macerayı sevmeyen kişiler, değişimden çıkarları zarar görecektir, önceki kuşakta yer alanlar ve bazı bölgesel kültürlerin içinden gelenler genellikle yeniliğe karşı daha fazla direnç gösterirler (Grant, 2006: 78-79).

Geçmiş tecrübeler incelendiği zaman görülmektedir ki; yöneticilerdeki yeniliğe karşı direncin en önemli sebebi, öngörü eksikliğidir. Aşağıdaki örnekler, pek çok yöneticinin kendi alanlarındaki yeniliklerle ilgili yanlış tahminler yaptığını ortaya koymaktadır (Koç, 2016: 46):

- “Denizaltıların savaşta ne işe yarabileceğini anlayamadım. Mürettebatın boğularak ölmesinden başka bir işe yaramazlar.” (H.G. Wells - yazar - 1901)
- “Atlar her zaman kullanılacaktır. Otomobil ise ancak geçici bir moda olabilir.” (Henry Ford’un kredi talep ettiği banka müdürü - 1903)
- “640K herkese yeter.” (Bill Gates - Microsoft kurucusu - 1981)
- “Dünyada en fazla 5 tane bilgisayara ihtiyaç olacağını düşünüyorum.” (Thomas Watson - IBM Genel Müdürü - 1943)
- Rowling’in “Harry Potter” adlı meşhur romanı önce 12 yayınevi tarafından reddedildi. Daha sonra İngiltere ve ABD de yayınevleri tarafından basıldı ve tüm dünyada 450 milyon adet satış rakamlarına ulaştı.

2.3.6. Yenilik Türleri

Aşağıdaki şekilde yenilik türleri dört ana grupta toplanmıştır.

IBM’in yaklaşık 800 CEO ile yaptığı çalışmada, CEO’ların gündeminde üç farklı inovasyon çeşidi olduğu ifade edilmektedir. Bunlar; ürün-hizmet-pazar inovasyonu, iş modeli inovasyonu ve operasyonel inovasyondur (Pearce II ve Robinson, 2015: 370).

2.3.6.1. Oslo Kılavuzuna Göre Yenilik Türleri

Avrupa komisyonu, yenilik göstergelerini; insan kaynakları, yeni bilgi üretme kapasitesi, bilgiyi yayma ve uygulama, yeniliğin finansmanı çıktıları ve pazarları olmak üzere dört ana grupta toplamaktadır. Amerikan rekabet gücü konseyi de çok sayıda göstergeden faydalanarak ülkelerin yenilik kapasitesini ölçen bir endeks geliştirmiştir. İngiliz Ticaret ve Sanayi Departmanı tarafından yapılan çalışmada ise rekabet gücünü arttıran yenilik göstergeleri olarak; Ar-Ge harcamaları, patent sayıları,

yenilik yapan firmaların oranı, yeni ürünlerin toplam satışlar içindeki payı, üniversiteler ve sanayi tarafından yapılan ortak yayınlar ve firmalar arası teknoloji anlaşmaları yer almaktadır (Atik, 2005: 126-127).

Avrupa Birliği'nin yürütme organı olan Avrupa Komisyonu'nun 1995 yılında hazırlamış olduğu Oslo Kılavuzu'na göre yenilik çeşitleri iki ana grupta toplanmaktadır. Birinci grupta “teknolojik ürün yenilikleri” yer alırken, ikinci grupta “teknolojik süreç yenilikleri” yer almaktadır. Süreç kavramı ile ifade edilen bir “üretim süreci” de olabilir; bir “dağıtım süreci” veya bir “pazarlama süreci” de olabilir. Teknolojik ürün yenilikleri ise; teknolojisi yepyeni bir ürün veya teknolojisi geliştirilmiş bir ürün olabilir. Benzer şekilde teknolojik süreç yenilikleri; teknolojik olarak yepyeni bir süreç ya da teknolojisi geliştirilmiş bir süreç olabilir (Türker, 2009: 40).

Oslo Kılavuzuna göre yenilik için; firmanın daha önceki ürün ya da iş sürecine (business process) göre üründe ya da iş süreçlerinde yeni veya önemli derecede iyileşme sağlaması ve yeni ürünün kullanım için piyasaya sunulması, yeni iş sürecinin firmada bizzat kullanılma geçilmesi gerekiyor.

2.3.6.2. Radikal ve Kademeli Yenilikler

Radikal yenilik; mevcut teknolojik yeteneklere veya mevcut süreçlere ilave olarak artı işlevsel bir fonksiyon ekleyen yeniliktir. Bu yeni ilave işlevsel fonksiyon, yeni iş girişimleri ve hatta yeni endüstriler için fırsat doğurur. Radikal yeniliklere; elektron vakum tüpler, transistör, yarı iletken entegre devreler, bilgisayarlar, lazerler, internet ve internette faaliyet gösteren amazon gibi şirketler örnek verilebilir. Kademeli yenilik ise; performansın geliştirilmesi, güvenliğin artırılması, kalitenin yükseltilmesi ve maliyetin düşürülmesi gibi amaçlar için kullanılmakta olan teknolojinin veya sürecin mevcut işlevsel yeteneğinin geliştirilmesidir. Kademeli yeniliklere; bilgisayarlardaki hafıza araçlarının çeşitlendirilmesi, yarı iletken entegre devrelerdeki imalat süreçlerinin geliştirilmesi örnek olarak verilebilir. Tushman ve Nadler'e göre; çoğu zaman büyük çaplı ürün veya süreç gelişimleri ile ilişkilendirilse de, başarılı yeniliklerin çoğu, azar azar artan değişimlerin toplam etkisine veya mevcut tekniklerin, fikirlerin ve yöntemlerin etkin bileşimine bağlıdır. Yenilik, sadece

araştırma ve geliştirmeden ibaret değildir. Pazarlama, satış ve üretim de oldukça önemlidir. Etkin yenilikler, teknolojinin, üretim yeteneklerinin ve pazar ihtiyaçlarının başarıyla sentez edilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Durna, 2002: 7-71).

Davenport (1993) çalışmasında radikal ve kademeli yenilikleri; “değişim düzeyi, başlama noktası, değişim sıklığı, gerekli zaman, katılım, risk, mümkün kılan, değişim türü boyutları açısından aşağıdaki tabloda gösterildiği şekilde karşılaştırılmıştır (Kocabacak ve Ertürk, 2013 : 13).

Harvard İşletme Okulu’ndan Clayton Christensen, ürün ya da işlem performansını geliştiren inovasyonlar olan “besleyici” (sustaining) teknolojiler ile endüstrileri kökten değiştiren ve yeni endüstriler oluşturan “yıkıcı” (disruptive) teknolojiler arasında ayırım yapmaktadır. Atılımsal (radikal) bir inovasyon; üründe, işlemde, teknolojiye, maliyette, ileriye doğru dev bir gelişimi gerçekleştirmek demektir. Örneğin; Apple’ın iPod ve iTunes ile yaptığı inovasyon, atılımsal bir inovasyondur. Apple’ın bilgisayar arzlarında yaptığı yenilikler ise atılımsal inovasyon değil artımsal (kademeli) inovasyondur. Atılımsal inovasyonlar, çoğu zaman içinden doğduğu başlangıç endüstrisini ve bağlantılı endüstrileri sarsmaktadır. Job ve Wozniak’ın Apple bilgisayarı endüstrideki pek çok aktör tarafından oyuncak olarak görülmüş, ancak hızlı biçimde bilgisayar endüstrisinin altını üstüne getirmiş ve muhteşem IBM’i neredeyse yıkıma uğratmıştı. Benzer şekilde Texas Instruments’ın dijital saati, hakim İsveç saat sanayinin fiili yıkımı ile sonuçlanmıştı. Former Digital Equipment şirketinin CEO’su Ken Olsen, ilk Apple bilgisayarlar satılırken şöyle demişti: “İnsanların evlerinde bir bilgisayar istemelerine bir neden bulamıyorum.” Atılımsal inovasyon yaklaşımları, doğaları gereği artımsal inovasyon yaklaşımlarından daha risklidir. Industrial Research Institute atılımsal inovasyon faaliyetleri ile ilgili dört konuya vurgu yapmıştır (Pearce II ve Robinson, 2015: 376-377):

- a. Her seviyedeki tüm çalışanlara, atılımsal projenin firmanın geleceği için ne kadar kritik bir öneme sahip olduğu açıklanmalıdır.
- b. Personel için imkansız en yakın hedefler koyulmalıdır.
- c. Pek çok sorunun bulunduğu (zengin etki alanları) hedeflenmelidir.

- d. Personel düzenli olarak laboratuvarlar ve iş birimleri arasında hareket ettirilmeli ve araştırmacıların müşteri ihtiyaçlarını tam olarak anlamaları sağlanmalıdır.

Radikal yenilik, bilimdeki en son yeni bilgi ile başlar. Radikal teknolojik ilerleme, bilim alanında yapılan uzun süreli çalışmalar sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Örneğin; silikon transistörün icadı, kalıplama teknolojileri, entegre devre çipinin icadı veya ilk mikroişlemcilerin tasarımları; malzeme bilimi, elektrik, kimya, fizik, elektronik ve bilgisayar alanındaki uzun süreli gelişmeler sonucunda ortaya çıkarılmış radikal ürünler ve üretim teknolojileridir (Betz, 2010: 425).

2.3.6.3. Teknolojik Yenilikler ve Teknolojik Olmayan Yenilikler

2.3.6.3.1. Teknolojik Yenilikler

Teknolojik ürün yenilikleri, uzun bir süreç sonunda ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan yeni ürün, tamamen yeni bir ürün olabileceği gibi daha önce mevcut olan bir ürünün geliştirilmesi ile ortaya çıkan yeni bir ürün de olabilir. Burada önemli olan ürünün teknolojik ağırlıklı olmasıdır. Literatürde yer alan bazı sınıflandırmalarda; yenilik, teknolojik yenilik ve organizasyonel yenilik olmak üzere ikili bir ayrıma tabi tutulmaktadır. Teknolojik yenilik ise; ürün anlamında yenilik ve süreç anlamında yenilik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. En önemli yenilik çabalarından olan Ar-Ge faaliyetleri, gelişmiş ülkelere benzer şekilde, gelişmekte olan ülkelere de milli gelirden daha fazla pay aldıkça teknoloji alanındaki yeniliklerin bir kısmının farklı ülkelere ortaya çıkması ihtimali artmaktadır (Atik, 2005: 6-129). Yeni bir ürünün ya da sürecin geliştirilmesi veya mevcut ürünlerde ve süreçlerde yapılan önemli teknolojik iyileştirmeler, teknolojik yenilik kapsamında ele alınmaktadır (Öztürk, 2017: 53-54).

Yeni bir teknoloji; sadece performansı arttırmak ve maliyetleri düşürmekle kalmamalı, hem bugünün kullanıcıları hem de sonraki nesiller için güvenlik, çevre ve ürün yaşam döngüsü konularını da geliştirmelidir. Yeni bir teknolojinin ilerlemesi; teknolojinin temelini oluşturan, doğanın karmaşıklığının anlaşılmasındaki ilerleme düzeyi ile doğrudan bağlantılıdır. Örneğin; biyoloji, ilaç sektörünün geleceği olmaya

devam ettiği için biyoteknoloji alanına harcanan paraların karşılığı alınabilmiştir (Betz, 2010: 46-255).

Global ekonomik şartlar içerisinde faaliyet gösteren firmalar, teknolojik yenilik konusunda başarılı bir yönetim sergileyebilmek için firma içi ve firma dışı faktörleri dikkate almalıdır. Bunun yanında firmalar, teknolojik yenilikleri hem yeni ürünlere hem de rekabet stratejilerine başarıyla adapte etmelidir. Teknolojik yenilik çalışmaları, değişen ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde ve bilimsel gelişmelerle beslenerek sürdürülmelidir (Ertürk, 2009: 224). Temel teknolojik yeniliklerin önemli bir kısmının; çelik, elektrik, bilgisayar, petro-kimya vb. sektörlerin hızlı büyümesi ile doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Özellikle Amerikalı ve Avrupalı şirketlerin bu tür sektörlerde yeni teknolojiler geliştirmek ve kullanmak için zengin doğal kaynaklardan ve büyük bir piyasanın sağladığı avantajlardan başarıyla faydalandığı ve liderliği elde ettiği görülmektedir. Düşük maliyetli elektronik bilgisayarların üretilmesi ve pek çok alanda kullanılması 20. yüzyılın en devrimci teknolojik yeniliğidir (Freeman ve Soete, 2004: 97-187).

Bilişim teknolojilerindeki yenilikler; işletmelerin üretim süreçlerini daha kolay kontrol etmelerine, kaliteyi arttırmalarına, zaman ve fiyat tasarrufuna ve verimliliğin artmasına yardımcı olmaktadır. Rakiplere ve müşterilere dair bilgilere kolay ulaşım, elde edilen bilgilerin işlenmesi, depolanması ve üretim süreçlerinde kullanılması, işletmelerin zaman ve mekana bağılı olmaksızın kendi ürünlerini tanıtması gibi faydalar bilişim teknolojisi alanındaki yenilikler yardımıyla üst düzeye ulaşmıştır (Atay, 2013: 35).

2.3.6.3.2. Teknolojik Olmayan Yenilikler

Teknolojik olmayan yeniliklerin bir kısmı; yeni bir organizasyon yapısı, yönetim biçimi veya ücretlendirme sistemi gibi organizasyonel alanda olabilir. Diğer bir kısmı da yeni bir pazarlama yöntemi, tüketicilerle iletişimi sağlayan yeni bir kanal kullanma veya yeni bir pazar bulma gibi pazarlama alanındaki yeniliklerdir. Bu kapsamda teknolojik olmayan inovasyon; yeni organizasyonel yöntemlerin uygulanması veya yeni pazarlama yöntemlerinin kullanılması şeklinde iki ana grupta ele alınmaktadır (Öztürk, 2017: 54).

Drucker’a göre; yenilik mutlaka teknik anlamda olmak zorunda değildir. Çok az sayıda teknik yenilik, etkileri incelendiğinde, sosyal yeniliklerle rekabet edebilmektedir. Çağımızın en büyük sosyal yeniliklerinden birisi; “yararlı bilgi” nin, farklı yetenek ve bilgilere sahip kişileri, verimli ve üretken şekilde bir örgüt içerisinde birlikte çalışmalarını sağlayan ve sosyal bir yenilik olan şirketleşmedir (Öğüt vd., 2007: 165).

2.3.6.4. Kapsamına Göre Yenilik Türleri

2.3.6.4.1. Yönetimsel ve Organizasyonel Yenilikler

Yönetimsel yenilikler; içsel süreçleri yeniden organize ederek daha adaletli bir iş paylaşımını ortaya çıkaran, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini arttıran, işletmenin hedeflerine daha kolay ve daha hızlı ulaşmasını sağlayan yeni yönetim tarzlarının geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Bazı işletmeler, yeni yöntemleri bizzat kendileri geliştirirler. Bazıları ise var olan ve başka işletmeler tarafından kullanılan yöntemleri kendi özelliklerine uyarlayarak kullanırlar. Zerenler vd. (2007)’ ye göre yönetim yeniliği; ticari faaliyetlerde, işyeri organizasyonunda ve dış ilişkilerde yeni bir organizasyon yapısı kurmak veya yeni bir organizasyonel yöntem kullanmaktır. Toraman vd. (2009)’ a göre; işletmenin yönetim yapısı, kurumsal yönetim anlayışı, finansal sistemi veya personel ücretlendirme ve ödüllendirme sistemindeki yenilikler; yönetimsel yenilikler kapsamında yer almaktadır (Mesci, 2011: 48).

Organizasyonel yenilik; diğer yenilik türlerinde olduğu gibi bilginin üretilmesi veya elde edilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Şirketler, bilgiyi üç şekilde elde ederler; yeni bilgiyi kendileri üretirler, satın alırlar veya yüksek teknolojiye yeni makinalar satın alarak yeni bilgiye dolaylı olarak ulaşırlar. Organizasyonel yenilik; firmanın bütün örgüt yapısını kapsayan bir konudur. İleri yönetim tekniklerini uygulayarak, yeni ya da önemli ölçüde değiştirilmiş stratejileri kullanarak; bir firmanın organizasyon yapısı önemli ölçüde değiştirilebilmektedir. Yani organizasyonel yenilik, daha etkin çalışma yöntemlerinin uygulanması anlamına gelmektedir. Bu tür bir yenilik, verimliliğin veya satışların arttırılması gibi önemli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Atik, 2005: 6-7).

Jack Welch, GE şirketinde CEO olduğu dönemde; kendisinden önce satın alınmış olan 370 adet şirketi elden çıkardı; pek çok sektörde faaliyet gösteren şirketi, altı ana iş kolunda organize etti: Altyapı, endüstri, ticari finans, sağlık, tüketici finansı ve NBC Universal; bütün bunlara ek olarak idari kademelerin sayısını azalttı ve Six Sigma yönetim anlayışını şirkete uygulamaya başladı. Bütün bu organizasyonel yenilikler sonucunda; Welch, göreve başladığında 26 milyar dolar olan şirketin cirosu, emekli olduğu sene, 130 milyar dolara ulaşmıştı (Pearce II ve Robinson, 2015: 677-678).

İşletmeler sadece ürün ve hizmetleri geliştirerek yenilikçi faaliyette bulunmazlar. Çalışma ortamını ve iş yapış yöntemlerini de geliştirirler ve yenilerler. Bu şekilde işletmenin tamamını kapsayan yenileme faaliyeti, organizasyonel yenilik olarak adlandırılmaktadır. Bir işletmede araştırma ve üretimin ilk kez başka örgütlerden sağlanması, ilk kez üniversiteler veya araştırma kuruluşlar ile işbirliğine girilmesi, Toyota gibi Japon firmalarında ilk kez uygulanmaya başlayan sürekli iyileştirme çalışmaları, organizasyonel yeniliğe örnek olarak gösterilebilir (Kocabacak ve Ertürk, 2013: 15).

Hiper iletişim halinde olan günümüz dünyasında hiç bir firma her şeyi tek başına yapamaz. Bu nedenle, gelişmek isteyen firmalar organizasyon yapılarını yenilemeli, diğer şirketlerin süreçlerinden, teknolojilerinden, piyasaya sunduklarından, kanal ve markalarından, özetle bir işletmenin bütün bileşenlerinden faydalanmayı sağlayacak network inovasyonları gerçekleştirmelidir. Bu tarz inovasyonlar, diğerlerinin yeteneklerinden ve varlıklarından yararlanmayı sağlamaktadır. Kendi organizasyonel yapısını; dış ilişkileri, ortaklıkları, konsorsiyumları ve birleşmeleri daha hızlı ve daha verimli hale getirecek şekilde yeniden düzenleyen şirketlerin büyük başarılar elde ettiği görülmektedir. Organizasyonel yeniliklerin en başarılı örneklerinden birisi; 1955'te kurulup, 1959'da 100. restoranını açan McDonalds'ın acente sistemidir. McDonalds, kendi restoranlarını satın alıp ya da kiralayıp işletmesini kişilere veya şirketlere devretmektedir. Günümüzde McDonalds restoranlarının sadece %20'si kendisi tarafından işletilmektedir. Bu organizasyonel yenilik, pek çok restoran zinciri

tarafından dünyanın çeşitli ülkelerinde taklit edilmiş ve büyük başarılar elde etmeyi sağlamıştır (Keeley vd., 2015: 22-75).

2.3.6.4.2. Üretimdeki Yenilikler

Üretim yeniliği; üretim sürecini hızlandırmak, üretim esnekliğini geliştirmek, ürün kalitesini arttırmak veya daha düşük maliyete ulaşabilmek amacıyla; ürün ya da hizmet üretiminde kullanılan makinelerin, araç-gerecin ve çalışanların yeniden yapılandırılmasıdır (Durna, 2002: 92-93).

2.3.6.4.3. Ticaret ve Pazarlama Alanındaki Yenilikler

Yeni teknik ilerlemeler yanında, bir şirketin yeni bir marka oluşturarak piyasaya giriş yapması da tüketici tutumunu etkileyen pazarlama alanındaki önemli bir yeniliktir. Örneğin; Procter and Gamble, çocuk bezi çıkarmaya karar verdiği zaman, düşündüğü markanın bir listesini yaptı. Potansiyel marka isimleri olarak; Tenders, Dri-Wees, Pampers, Winks, Solos, Zephyrs marka isimlerini müşterilerin değerlendirmesini istedi. Başka bir deneyde de bu listedeki isimlerin hangilerinin şefkat, sevgi, bakım ve konfor duyguları ile bağlantılı olduğu soruldu. Sonunda, Pampers ismi, marka olarak seçildi (Durna, 2002: 86-87). Bir şirketin marka kimliği ve tasarım dili birlikte hareket etmelidir. Marka, akla ve kalbe hitab ederken; marka kimliği, duyguları görünür ve somut kılar. Marka kimliği, markanın görsel ve sözel dışı vurumudur. Kartvizitlerden internet sitelerine, reklam kampanyalarından uçak filosu ve simgelere kadar tüm uygulamalarda marka kimliği, farkındalığı arttırarak şirketin işlerini geliştirmesini sağlar. Örneğin; iş dünyasındaki lider konumunu çok uzun bir süredir muhafaza eden Siemens'in üstünlüğünde, tasarım odaklı yaklaşımının tartışmasız büyük önemi bulunmaktadır. Siemens, uzun yıllar boyunca, tasarımlarını ve marka kimliğini sürekli geliştirebilmiş nadir şirketlerden birisi olarak büyük başarılar elde etmiştir (Kotler ve Pfoertsch, 2010: 363).

İnsanın elbisesinin modeli, gömleğinin ütüsü, kravatının rengi nasıl karakterini yansıtırsa, ürünün paketi de ürününün imajını yansıtır. Ürün, müşterisine paketinin aracılığıyla doğrudan seslenebilir. İyi paketleme, iyi bir görünümün ötesinde iyi bir mesajdır. Paketlemede özellikle tüketicilerin alışkanlıklarını dikkate almak

gerekmektedir. Ayrıca Ülkenin yerel tercihleri, zevkleri, renkleri, değerleri de paketleme yapılırken göz önünde bulundurulması önemli faktörler arasında yer almaktadır. Paketlemede yapılan yenilikler, tüketici tercihlerini ekilemenin yanında, çeşitli yollarla ürün performansını da arttırabilmektedir. Örneğin; hazır yemeklere artan talep, işletmelerin çoğunu, ürünleri daha iyi koruyan yeni paketleme yöntemleri geliştirmeye zorladı. Paketleme alanında yapılan yenilikler; maliyetleri azaltırken, bir taraftan da lojistik fonksiyonunun daha etkin ve verimli şekilde yapılmasını sağlamaktadır (Durna, 2002: 108-111).

Günümüzde pazarlama anlayışının benimsenmesi ile işletmelerin hemen hemen hepsi önceki aşamalar olan; üretim anlayışı, ürün anlayışı ve satış anlayışını terketmiştir. Pazarlama alanındaki en yeni iki yaklaşım; ilişkisel pazarlama ve viral pazarlamadır. İnternetin ve buna bağlı olarak e-ticaretin hızla yayılması, özellikle viral pazarlamanın kullanımını arttırmıştır. İnternet ve medya aracılığıyla pek çok şirket, kendi ürünleri ve hizmetleri hakkında çeşitli söylentiler yaymakta, gizemli bir hava oluşturmakta ve bu yolla insanların ürün veya hizmeti birbirlerine anlatmaları ve böylelikle kolay yoldan pazarda tutundurulması sağlanmaktadır (Koç, 2016: 78-86).

Pazarlama alanındaki önemli inovasyonlardan olan kanal inovasyonları; şirketin sunularını, müşteri ve kullanıcılara ulaştırmanın tüm yollarını kapsamaktadır. E-ticaret son yıllarda dominant bir güç olarak ortaya çıkmış olsa da somut mağazalar hala önemini korumaktadır. İnovasyonun bu tipinde şirketler çoğunlukla ürünlerini ve hizmetlerini müşterilerine sunarken farklı ama birbirini tamamlayan farklı yöntemler kullanmaktadır. Kanal inovasyonlarında amaç kullanıcıların istedikleri şeyi maksimum memnuniyetle istedikleri zaman ve şekilde en az problem ve en düşük fiyata satın almalarını sağlamaktır. Kanal inovasyonlarında; ürününüzü pazara taşımak için kiminle çalıştığınızdan çok, ürünlerinizi nasıl temin ettiğiniz önem kazanmaktadır. Farklı kanalları birbirini tamamlayan şekillerde kullanmak önemli bir inovasyon yöntemidir. Örneğin; ürünleri parakende mağazalarda sergileyip, teslimatı doğrudan veya sanal kanallar kullanarak gerçekleştirmek, bazı şirketlerin başarıyla gerçekleştirdiği bir inovasyondur. Ortakların, müşterilerin hatta rakiplerin, şirketin ürünlerini satmaya veya teslim etmeye yardımcı hale getirilmesi de başarılı bir inovasyonun temel hedefleri arasında yer almaktadır (Keeley vd., 2015: 46-47).

2.3.6.4.4. Hizmet Yeniliği

Hizmet inovasyonları; bir hizmetin kullanılabilirliğini, performansını ve görünen değerini koruyup geliştirmektedir. İyi uygulandığı zaman, yavan ve sıradan hizmetleri bile müşterilerin tekrar tekrar geri döndüğü çekici deneyimler haline getirmektedir. Ürün kullanım geliştirmeleri, bakım planları, müşteri destek hizmetleri, bilgilendirme ve eğitim, teminatlar ve garantiler hizmet inovasyonlarının yaygın örneklerindendir. Temelinde hala çoğunlukla insanlar yer alsada hizmet inovasyonları gitgide elektronik arayüzler, uzaktan iletişimler, otomatize teknolojiler ve yeni iletişim yolları ile tüketiciye ulaşmaktadır. Hizmet ayrı bir tür olmasına rağmen; hizmet şirketleri, ürün performansı inovasyonu tipini kullanarak yenilik yapmalıdır. Bu yenilik yapılırken; yeniliğin hizmet işlevselliğini nasıl değiştireceği, en kritik konudur. Yapılan yenilik sayesinde; rakiplerin boy ölçüşemeyeceği hizmet kalitesi oluşturulmalı, işlemler hızlandırılmalı, müşteriye özgün seçenekler sunulmalı ve esneklik arttırılmalıdır (Keeley vd., 2015: 34-42).

Hizmet yeniliği; ürün yeniliğinden farklı olarak dokunulmaz unsurları içermektedir. Örneğin; hizmet sektöründe müşteri ile yüksek oranda bir etkileşim vardır; hizmeti alan müşteriler, hizmeti kullanmadan bir değerlendirme ve karşılaştırma yapamamaktadır. Etkileşim, hizmetin bir parçası olduğu için yeni bir hizmetin geliştirilmesi, yeni somut bir ürünün geliştirilmesinden çok daha karmaşıktır. Hizmet işletmelerindeki yenilik araştırmalarının azlığı da hizmet alanındaki yeniliklerin geliştirilme sürecinin bu karmaşıklığından kaynaklanmaktadır (Baltacı, 2013: 169).

Hizmet sektöründe yenilik uygulayabilmenin, endüstriyel sektörlere göre daha zor olduğu iddia edilmektedir. Bu bakımdan hizmet yeniliği tanımı farklılaşmaktadır. Oke'ye (2004) göre; kendi yeteneklerini kullanarak yeni yollar geliştiren ve bu şekilde müşterilerin artan ihtiyaçlarına cevap verebilen işletmeler hizmet yeniliği ortaya çıkarmaktadırlar. Bu nedenle hizmet işletmelerinde yenilikçi faaliyetlerde bulunabilmenin ön koşulu; örgütsel yapı içerisinde daha fazla özgürleştirilmiş ve müşteri beklentilerine hızlı tepki verebilen personele sahip olmaktır (Öğüt vd., 2007: 165).

Hizmet sektöründe yenilik çalışmaları beş temel konu üzerinde yürümektedir. Birincisi; müşterilere seçenekleri azaltarak en iyinin en iyisini sunmak. Çünkü çok fazla seçenek sunmak, müşterinin seçim yaparken zorlanmasına yol açmaktadır. Hizmet işletmeleri kendi uzmanlıklarını kullanarak seçenekleri azaltmalıdır. İkincisi; Üstün uzmanlık geliştirerek güvenilir bilgi ve tavsiye kaynağı haline gelmek. Sadık müşterilere sahip olmak isteyen işletmeler ilk önce müşterinin gözünde bilgili ve güvenilir hale gelmelidir. Üçüncüsü; iletişimi güçlendirecek küçük hizmet birimleri oluşturmak. Çoğu zaman küçük hizmet birimleri, müşterilerle yakınlık kurmak için daha faydalı olmaktadır. Dördüncüsü; sosyal sorumluluk projeleri geliştirerek müşterilerin, şirkete bağlanmaları için yeni bir sebep oluşturmak. Beşincisi; en sadık ve en kârlı müşterileri belirleyip, onlara “özel müşteri” statüsü kazandırmak (Kelley ve Littman, 2007: 313-314).

2.3.6.4.5. Süreç Yeniliği

Bir malın yapılış veya hizmetin sunum yönteminde yapılan değişimlere “süreç yeniliği” denir. Kullanıcılar tarafından, işletmelerin yaptığı süreç yeniliklerinin çoğu fark edilmemektedir. Kaliteyi arttıran, maliyeti düşüren süreç yenilikleri ise kullanıcılar tarafından fark edilmektedir. İşletmedeki personelin tamamı, süreç yeniliği çalışmalarına dahil edilmelidir. Ayrıca satıcılardan ve müşterilerden gelebilecek önerilere de açık bir örgüt yapısı kurulmalıdır. İşletme içi ve dışı bütün paydaşlar, küçük veya büyük katkılar sağlayabilmektedir. Geçmiş başarılı süreç yenilikleri incelendiği zaman görülmektedir ki; dev sıçramalar ve dramatik radikal yenilikler değil, istikrarlı değişim çabası etkili olmaktadır (Durna, 2002: 67-69).

Süreç yeniliğinin kapsamı aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Kocabacak ve Ertürk, 2013 : 11):

- Kademeli süreç yenilikleri (sık olarak yapılan küçük değişiklikler ya da sürekli iyileştirmeler),
- Geliştirici süreç yenilikleri (süreç işleyişindeki değişiklikler),
- Radikal süreç yenilikleri (temel süreç yenilikleri),

- Dönüştürücü süreç yenilikleri (endüstrinin yapısını, oyunun kurallarını değiştiren süreç yenilikleri).

Rakiplerin başaramadığı şekilde süreci hızlandırabilmek de önemli bir inovasyon tipidir. Örneğin FedEx 1971’de kurulmuş, 1975’e kadar kâr edememiştir. Fakat hızlı uçak kargo taşımacılığını geliştirerek yüksek öncelikli malların taşıyıcısı haline geldikten sonra; pek çok işletmenin ve müşterinin süre garantili teslimatlar konusunda yüksek fiyatlar ödemesi ile büyük bir başarı elde etmiştir. Teslimat sürecini hızlandıran ve garantili hale getiren FedEx, günümüzde güvenli hızlı teslimat ile eş anlamlı hale gelmiştir (Keeley vd., 2015: 89).

Yenilik çabaları, yeni bir üretim sürecini ortaya çıkardığında; işletme, daha verimli veya daha kaliteli mal ve hizmet üretebilir duruma gelmektedir (Atik, 2005: 7).

2.3.6.4.6. Ürün Yeniliği

İşletmelerin, mal ya da hizmetlerde değişim yapmasına ürün yeniliği denir. Yeni ürünler; genellikle piyasanın ihtiyaç duyduğu temel ürünlerin karşılanması düşüncesi ile ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında buluşlar, keşifler, yeni ve yararlı bir maddenin keşfi, farklı bir hizmetin veya aracın bulunması gibi sebepler de ürün yeniliğinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Ürün yeniliğinin önemli bir unsuru da; ürün parçalarını değiştirmeksizin, parçaların yeniden formüle edilmesidir. Örneğin; alüminyumun saflığını, % 99.7 den % 99.99’a yükseltmeyi başaran Fransız Pechinen firması, sattığı ürünün kilo başına fiyatını olağanüstü arttırmıştır. Daha hızlı katılaştan çimentonun üretilmesi de Lone Star şirketinin kârlılığını ve müşteri sayısını arttırmıştır. Mevcut parçaların, farklı bir üründe yeniden birleştirilmesiyle de ürün yeniliği yapılabilir. Örneğin; Pepsi Cola, mevcut ürünlerinin bazılarının içerisine meyve suyu ekleyerek pazar payını arttırmıştır. Tasarım yeniliği; ürün yeniliğinin önemli bir parçası olmasına rağmen, şirketlerin çoğu tarafından ihmal edilmektedir. İyi tasarımı neyin oluşturduğu, şirketlerin önünde duran önemli sorunlardan birisidir. Estetik kaygılar bir yana, optimum tasarım tartışmaları hemen hemen her üründe yapılmaktadır ve bundan sonra da tartışılmaya devam edilecektir. Tasarımda rakiplerinden ayrılan bir şirket, ürüne bir değer eklemiş kabul edilmektedir.

Muhteşem tasarımlar; teknik açıdan zayıf, parça yönünden nispeten başarısız ürünlerin satışını arttıran önemli bir faktördür. Örneğin; Japon rekabeti altında bunalan İsviçre saat sektörü, kıyafet saatleri serisi ile ayakta kaldı ve daha sonra teknolojik yeniliğe değil incelikli tasarıma dayanan oldukça başarılı Swatch markasıyla dünya saat endüstrisindeki yerini sağlamlaştırmıştır (Durna, 2002: 66-103).

Ürün yeniliği, yeni pazarlar/müşteriler oluşturma veya mevcut pazarları veya müşterileri tatmin etmek için yeni ürün ve hizmetlerin üretimi ile ilgilidir (Wan vd., 2005: 262).

Ürün yeniliği; örgütün çevresindeki ihtiyaçlar ve fırsatların tatmin edilmiş ihtiyaçlara ve katkı sağlayan fırsatlara dönüştürülmesini sağlamaktadır. Ürün yeniliği, iyileştirme ve geliştirme yoluyla ya da tamamen yeni bir ürün ve hizmet konsepti oluşturarak işletmenin geleceğini güvence altına alan önemli bir iş sürecidir. Ürün yeniliğinin amacı; var olan ürüne yeni bir görünüm kazandırmak, ürünün cazibesini arttırmak, ürünün kullanımını kolaylaştırıcı özellikler eklemek, farklı bir müşteri grubunu hedeflemek ve yepyeni bir kullanım alanı ortaya çıkartmak olabilir (Kocabacak ve Ertürk, 2013 : 11).

Bir ürün; bileşen, nitelik, fayda, avantaj, özellik, fonksiyon, performans, iş modeli, kullanım deneyimi ve tüketim deneyiminin bir veya birkaçının birleşiminden oluşur. Tanımlanan bu özelliklerde ortaya çıkan yeniliklere 'ürün yeniliği' denir. Ürün yeniliği firmaların; rekabet baskıları, değişen tercihler, kısa ürün yaşam döngüleri, teknolojik ilerlemeler, değişen talep modelleri ve müşterilerin özel istekleri ile başa çıkmaları için gereklidir (Kanagal, 2015: 10)

Ürün inovasyonları; değerler, özellikler ve bir şirketin müşterisine sunduğu ürünlerin kalitesini içermektedir. Bu tür inovasyonlar hem tamamen yeni ürünleri hem de önemli değerler katan güncellemeleri ve üretim hattı büyümlerini kapsamaktadır. Ürün inovasyonları; genellikle rakipler için takliti edilmesi en kolay olanlardır. Ürün inovasyonları, müşterileri tatmin eder ve şirketin büyümesini destekler. Ürün inovasyonunun üç ana çeşidi şunlardır: Kullanımı kolaylaştıran basitleştirilmiş ürünler, çevreye zarar vermeyen sürdürülebilirliği destekleyen ürünler ve bireye özgü kişiselleştirilmiş ürünler. Ürün sistemi inovasyonları da ürün yeniliği konusu

içerisinde ele alınabilir. Ürün demetleme de denilen ürün sistemi inovasyonlarında birbiri ile bağlantılı birden çok ürünün bir paket halinde pazara sunulduğu görülmektedir. 21. yüzyılda özellikle teknoloji firmaları bu tip inovasyonları kullanarak; uygulama mağazaları, yazılım geliştirme kitleri ve programlama arayüzleri gibi ürün ve hizmetleri geliştirmek için internet üzerinden insanları teşvik eden ürün sistemleri geliştirmişlerdir. Bunun dışındaki ürün sistemi inovasyonları; mevcut ürünler, ürün ve hizmet kombinasyonları ile birbirini çok iyi tamamlayan ürünlerin birlikte sunulması olarak gözlemlenmektedir. Bir şirket, kendisine ait olmayan veya üretmediği ürünleri de kullanarak kendi ürünlerine değer katabilir ve başarılı ürün sistemi inovasyonları gerçekleştirebilir (Durna vd., 2015: 34-39).

Firmanın, ürün portföyünü ve ürünlerin yaşam eğrilerini inceleyerek yeni ürünleri planlaması, test etmesi, geliştirmesi ve pazara sunması, ürün bileşeni başlığı altında yer alan stratejik faaliyetlerdir. Mevcut ürün ve hizmetlerde değişiklikler yapılması, müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmeyen ürünlerin pazardan kaldırılması, yeni marka isimlerinin ve marka politikalarının oluşturulması, ürün garantilerinin uygun şekilde oluşturulması, paketleme ve ambalajla ilgili kararların alınması, ürünün ebadı, ağırlığı, dizaynı, rengi, tadı, kokusu gibi özelliklerinin belirlenmesi ve değişen koşullara göre sürekli kontrol edilerek uygun yeniliklerin yapılması, ürün yeniliği ile ilgili en temel konulardır (Koç, 2016: 87-88).

Ürün yeniliği ne ilişkin olarak 2 boyut ürün yeterliliği ve teknolojik yeterlilik bir arada ele alınarak ürün yeniliğine ilişkin sınıflama basitçe görülebilmektedir. Bu sınıflamaya göre en radikal yenilik hem ürün özelliklerinin geliştirildiği hem de daha yeni teknolojinin kullanıldığı teknolojik ve ticari olarak sürekli olmayan yeniliktir (Eriş vd., 2010: 10).

Ventura ve Soyuer'e (2016:42) göre yenilik ile ilgili gelişmeler, ürünün teknik özelliklerinde, bileşenlerinde, malzemelerinde, yazılımında ya da fonksiyonel özelliklerinde olabilmektedir. Yazarlar ayrıca yeni ürünleri, işletmenin özellik ve kullanım alanı açısından üretmiş olduğu, diğer ürünlerden farklı olan ürün ve hizmetler olduğuna ifade etmektedirler.

Bilginin, bilimden yeni ürün üretimine geçişinin adımları aşağıdaki gibidir (Betz, 2010: 240):

- Keşif ve anlama
- Bilimsel fizibilite
- İcat
- Teknik fizibilite prototipi
- Fonksiyonel uygulama prototipi
- Teknik prototip
- İmalat prototipi
- Pilot üretim prototipi
- Seri ürün üretimi
- Yeni ürünün geliştirilmesi.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

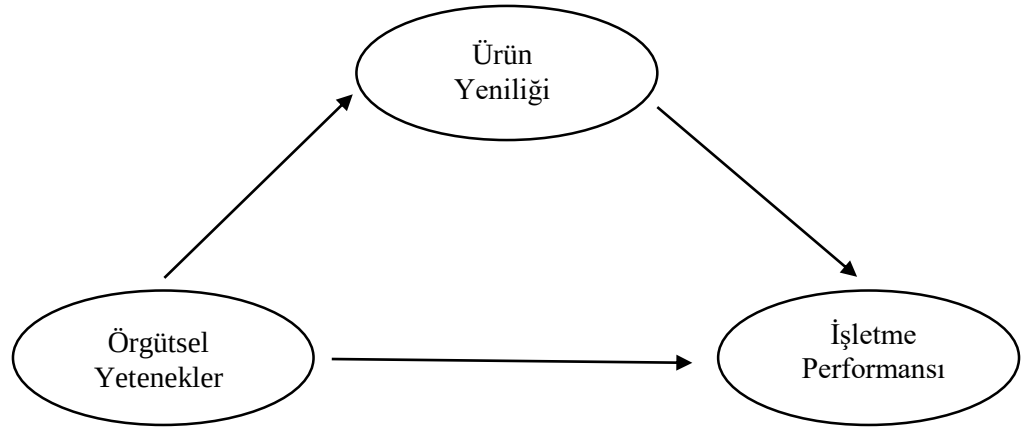
Bu bölümünde; çalışmanın araştırma ve uygulama sürecinden bahsedilmiştir. Araştırmanın modeli, hipotezleri, evren ve örnekleme, kullanılan ölçekler, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve elde edilen verilerin analizi ile analiz sonucu ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı, Modeli Ve Hipotezleri

Bu çalışmanın temel amacı; örgütsel yetenekler ile işletme performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini incelemektir. Bununla birlikte örgütsel yetenekler ile işletme performansı arasındaki ilişki araştırılırken; örgütsel yetenekler ile ürün yeniliği, ürün yeniliği ile işletme performansı arasındaki ilişki de dolayısıyla incelenecektir.

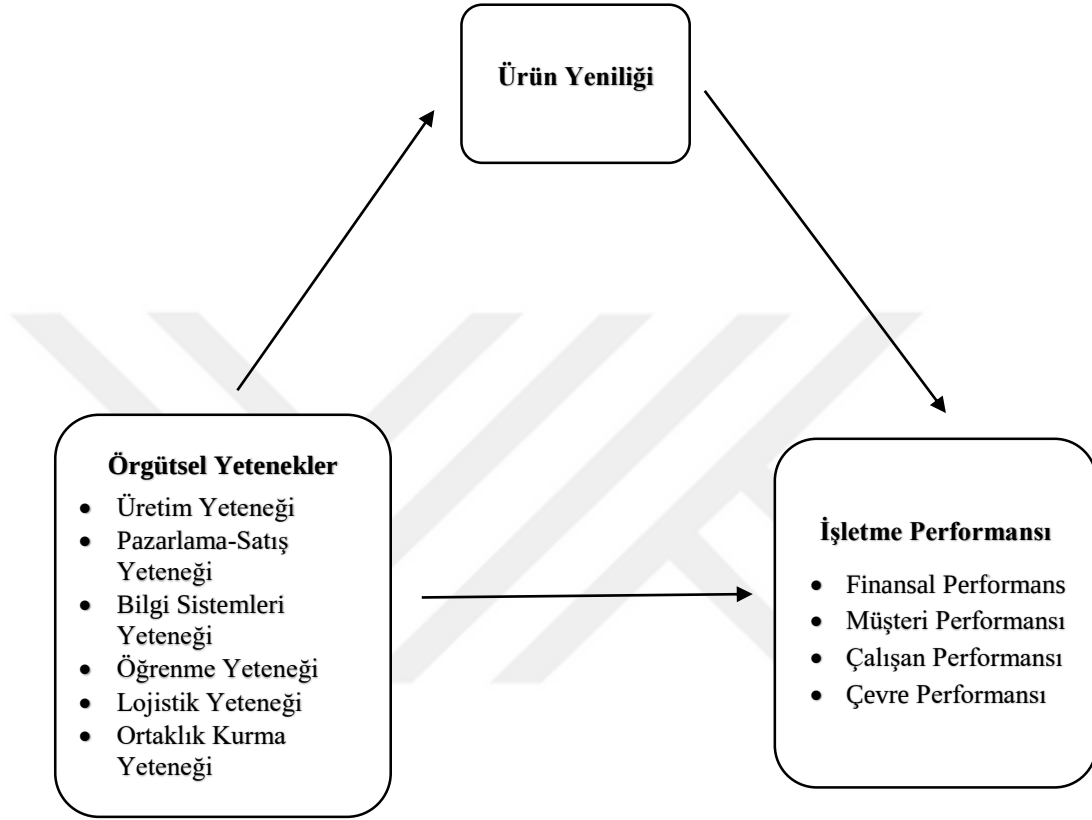
Araştırmanın amacı doğrultusunda, araştırma konusu ile ilgili literatürden faydalanılarak oluşturulan araştırmanın genel modeli Şekil 3.1.'de verilmiştir

Şekil 3.1: Araştırmanın Genel Modeli



Örgütsel yetenekler ile işletme performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini gösteren genel modelde yer alan değişkenlerin ayrıntılı alt boyutlarının da yer aldığı ayrıntılı model aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

Şekil 3.2: Araştırmanın Detaylı Modeli



Genel modelde; bağımsız değişken (örgütsel yetenekler), bağımlı değişken (işletme performansı) ve aracı değişken (ürün yeniliği) olmak üzere üç ana değişken bulunmaktadır. Ayrıntılı modelde ise; altı bağımsız değişken (üretim yeteneği, pazarlama-satış yeteneği, bilgi sistemleri yeteneği, öğrenme yeteneği, lojistik yeteneği, ortaklık kurma yeteneği), dört bağımlı değişken (finansal performans, müşteri performansı, çalışan performansı, çevre performansı) ve bir de aracı değişken (ürün yeniliği) olmak üzere on bir adet değişken vardır. Bu ayrıntılı modele dayanarak geliştirilen hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

Hipotezler

Örgütsel yetenekler ile işletme performansı arasındaki ilişkide, ürün yeniliğinin aracılık etkisini incelemek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

1. Üretim yeteneği ile işletme performansının boyutları arasındaki ilişkide, ürün yeniliğinin aracılık etkisine yönelik geliştirilen hipotezler

H_{1a}: Üretim yeteneğinin finansal performans üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{1b}: Üretim yeteneğinin müşteri performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{1c}: Üretim yeteneğinin çalışan performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{1d}: Üretim yeteneğinin çevre performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

2. Pazarlama-satış yeteneği ile işletme performansının boyutları arasındaki ilişkide, ürün yeniliğinin aracı değişken etkisine yönelik geliştirilen hipotezler

H_{2a}: Pazarlama - satış yeteneğinin finansal performans üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{2b}: Pazarlama - satış müşteri performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{2c}: Pazarlama - satış yeteneğinin çalışan performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{2d}: Pazarlama - satış yeteneğinin çevre performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

3. Bilgi sistemleri yeteneği ile işletme performansının boyutları arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracı değişken etkisine yönelik geliştirilen hipotezler

H_{3a}: Bilgi sistemleri yeteneğinin finansal performans üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{3b}: Bilgi sistemleri yeteneğinin müşteri performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{3c}: Bilgi sistemleri yeteneğinin çalışan performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{3d}: Bilgi sistemleri yeteneğinin çevre performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

4. Öğrenme yeteneği ile işletme performansının boyutları arasındaki ilişkide, ürün yeniliğinin aracı değişken etkisine yönelik geliştirilen hipotezler

H_{4a}: Öğrenme yeteneğinin finansal performans üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{4b}: Öğrenme yeteneğinin müşteri performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{4c}: Öğrenme yeteneğinin çalışan performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{4d}: Öğrenme yeteneğinin çevre performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

5. Lojistik yeteneği ile işletme performansının boyutları arasındaki ilişkide, ürün yeniliğinin aracı değişken etkisine yönelik geliştirilen hipotezler

H_{5a}: Lojistik yeteneğinin finansal performans üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{5b}: Lojistik yeteneğinin müşteri performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{5c}: Lojistik yeteneğinin çalışan performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{5d}: Lojistik yeteneğinin çevre performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

6. Ortaklık kurma yeteneği ile işletme performansının boyutları arasındaki ilişkide, ürün yeniliğinin aracı değişken etkisine yönelik geliştirilen hipotezler

H_{6a}: Ortaklık kurma yeteneğinin finansal performans üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{6b}: Ortaklık kurma yeteneğinin müşteri performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{6c}: Ortaklık kurma yeteneğinin çalışan performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

H_{6d}: Ortaklık kurma yeteneğinin çevre performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA) bölgesinde bulunan Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu ve Yalova illerindeki Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Veriler; bu bölgelerde faaliyette olan işletmelerin her birini temsil eden orta veya üst düzeydeki bir yöneticiden elde edilmiştir. Araştırmanın evreninde bulunan işletmeleri belirlemek için, bu illerdeki Organize Sanayi Bölge Müdürlüklerinin resmi internet sayfası kullanılmıştır. Bu illerdeki Organize Sanayi Bölgelerinde kayıtlı 1150 adet işletme tespit edilmiştir. Araştırma evreni ulaşılabilir büyüklükte olduğundan dolayı tam sayım yöntemi ile evrendeki tüm işletmelerde bir yöneticiye ulaşılmaya çalışılmış ancak bu amaç gerçekleştirilemediğinden örneklem yoluna gidilmiştir.

Araştırma evrenini temsil edecek örneklem sayısını belirlemek için;

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

N = Ana kütle, n = Örneklem, e = Hata payı
p = Olayın olma olasılığı = 0,5, q = (1 - p) = 0,5
t = Belli bir anlamlılık düzeyinde t değeri (1,96)

formülü kullanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 70).

Buna göre; N = 1150 (her işletmeden bir yönetici), %5 hata payı ve %95 güven aralığında araştırmanın evrenini temsil edecek asgari örneklem sayısı

$$n = \frac{1150 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,05)^2 \cdot (1150 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 288 \text{ olarak bulunur. Ayrıca Sekaran (2003: 294)}$$

tarafından geliştirilen örneklem belirleme tablosu ile de aynı örneklem sayısı teyit edilmiştir.

Kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen ve araştırmaya katılmak isteyen işletmelere, telefon ve e-posta yoluyla anket soruları ulaştırılmaya çalışılmıştır. Online olarak uygulanan ankete dönüş sağlayıp yanıt verenlerden oluşan veri seti sayısı 312 dir. Bu sayının yukardaki bilgiler ışığında, araştırma verilerinin analizi için yeterli olduğu kabul edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Sosyal bilimler alanında yapılan bilimsel araştırmalarda yaygın bir şekilde kullanılan anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Anket; cevap verenin önceden belirli bir sıra ve yapıda hazırlanmış sorulara verdikleri yanıtlarla veri toplama yöntemine denir (Altunışık vd., 2012). Çok sayıda katılımcıdan kısa bir zamanda, düşük maliyetle ve kolaylıkla veri toplama imkânı, verilen cevapları sayısal değerlere dönüştürebilme, sonuçları önceki çalışmalarla karşılaştırabilme imkânı gibi sebeplerden dolayı anket yöntemi tercih edilmektedir (Karasar, 2014).

Anket oluşturulurken tez çalışmasının araştırma konusu ile ilgili literatür incelenmiştir. Önceden geliştirilmiş örnek çalışmalar ve ölçeklerin incelenmesi sonucu oluşturulan değişkenlerle ilgili hazırlanan anket, evrendeki işletmelere uygun hale getirilmiştir. Anket formunun başında, anketin amacı ve nasıl doldurulacağıyla ilgili bilgiler yer almıştır.

Anket formu, iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; örgütsel yetenekleri ölçmek için oluşturulmuş 29 ifade, işletme performansını ölçmek için oluşturulmuş 14 soru ve ürün yeniliği ile ilgili de 4 ifade bulunmaktadır. İkinci bölümde ise, ankete katılanlarla ilgili bazı demografik özellikler ile işletmeye ilişkin bilgiler bulunmaktadır.

Ankette yer alan değişkenleri ölçmek için 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılara; anket formundaki ifadelerle ilgili işletmelerini 1 ile 5 arasında sıralanmış (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Orta Derecede

Katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) ifadelerinden birisi ile değerlendirmeleri istenmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Temmuz 2021’da başlayan anket uygulama süreci 6 aylık bir çalışma sonunda 2021 yılı sonunda tamamlanmıştır. Araştırma evrenini oluşturan Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA) bölgesinde bulunan; Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu ve Yalova illerindeki Organize Sanayi Bölgelerinde bulunan ve faaliyette olan işletmelerin internet sayfalarından iletişim bilgilerine ulaşılmıştır. Verilerin toplanma süreci, ülkemizde de devam eden COVID-19 pandemi dönemine denk geldiği için yüz yüze görüşme imkânı olmadığından; telefonla ve e-posta yoluyla ulaşılp bilgi verilen işletme yöneticilerine, çevrimiçi olarak hazırlanan anketin linki gönderilerek doldurmaları istenmiştir. Bu bağlamda dönüş yapan 312 anket değerlendirmeye alınmıştır. Aşağıdaki tabloda, belirtilen şehirlerdeki OSB’lerde bulunan işletme sayıları ile bunlardan elde edilen anket sayıları gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Evrende Bulunan Şehirlerdeki OSB Sayıları ve Toplanan Anket Sayıları

Şehirler	OSB deki İşletme Sayıları	Toplanan Anket
Bolu	69	18
Düzce	61	32
Sakarya	200	73
Yalova	36	11
Kocaeli	782	178
Toplam	1150	312

3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma konusunun değişkenleri olan; örgütsel yetenekler, işletme performansı ve ürün yeniliği ile ilgili yapılan literatür taramasında benzer çalışmaların olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın ölçeği oluşturulurken, geçerlilik ve güvenirlik testleri yapılmış ilgili ölçeklerden faydalanılmıştır. İngilizce kaynaklardan yararlanılan ölçekler ise alanında uzman akademisyenler tarafından Türkçe’ye çevrilerek kullanılmıştır.

Araştırma ölçeğinin örgütsel yetenek değişkeni, Zehir ve Acar (2008) tarafından geliştirilen işletme yetenekleri ölçeğinden faydalanılarak hazırlanmıştır. Ölçekte yer alan global yetenek boyutu ve bazı yetenek boyutlarında yer alan ifadelerin faktör yükleri düşük olduğu için ölçekten çıkarılmasından dolayı çalışmanın ölçeğine de alınmamıştır. Ayrıca hazırlanacak olan anket soruları da yöneticilere uygulanacağından dolayı, yönetim yeteneğinde bulunan ifadelerle verecekleri cevapları sübjektif değerlendirme riski olduğundan ölçeğe dâhil edilmemiştir. Bunların dışında üretim yeteneği, pazarlama-satış yeteneği, bilgi sistemleri yeteneği, öğrenme yeteneği, lojistik yeteneği ve ortaklık kurma yeteneğinden oluşan örgütsel yetenek boyutu ile ilgili 29 ifade ölçeğe alınmıştır.

İşletme performansını ölçmek için Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen Balanced Scorecard yönteminin; finansal performans, müşteri performansı, çalışan performansı ve çevre performansı boyutları ilgili ölçek sorularının hazırlanmasında Mesci (2011)'nin yapmış olduğu çalışmalardan yararlanılmıştır. Performans ölçümü ile ilgili 14 ifade bulunmaktadır.

Ürün yeniliği değişkenini ölçmek için ise Ulusoy vd. (2008), Tomlinson (2010), Weerawardena (2003), Cheng vd. (2010) tarafından geliştirilen ölçeklerden faydalanılmıştır. Ankette ürün yeniliği ile ilgili 4 ifade bulunmaktadır.

3.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde, nicel verilerin istatistiksel analizinde kullanılan SPSS ve AMOS paket programlarından faydalanılmıştır. Veriler öncelikle analiz için SPSS paket programına aktarılmıştır. Verilerin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Güvenirlik analizi için sosyal bilimlerde sıkça kullanılan Cronbach's Alpha testi yapılmıştır.

Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayısı, genellikle ölçeklerin güvenilirliğini ölçmede kullanılmaktadır (Kalaycı, 2005: 405; Nakip, 2006:146). Güvenilirlik analizi, bilimsel araştırmalarda çok değişkenli ölçeklerin güvenilirliğini ölçmede kullanılmaktadır. Güvenilirlik kavramı, bir ölçekteki ifadelerin aralarındaki içsel tutarlılığı ve kullanılan ölçeğin araştırmanın problemini ne ölçüde açıkladığını ifade eder. Buna göre, bir ölçekteki bağımsız ifadeler aynı kavramı ölçmelidir. Güvenilirlik,

ölçümlerin tekrarlanması durumunda elde edilen sonuçların tutarlı olması olarak da ifade edilebilir (Nakip, 2006: 144). Cronbach's Alpha testinin değerlendirme tablosu aşağıdadır.

Tablo 3.2: Cronbach's Alpha Testi Değerlendirme Tablosu

Korelasyon Değerleri	Güvenilirlik
$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Ölçek güvenilir değil
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Ölçeğin güvenilirliği düşük
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	Ölçek oldukça güvenilirdir
$0,80 \leq \alpha < 1,00$	Ölçek yüksek derecede güvenilir

Kaynak: Nakip, 2006: 146.

Araştırmanın değişkenlerinin normal dağılıma uygunluğunu göstermek için normallik testi yapılmıştır. Bu sebeple değişkenlerin çarpıklık ve basıklık (skewness ve kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Normallik testinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

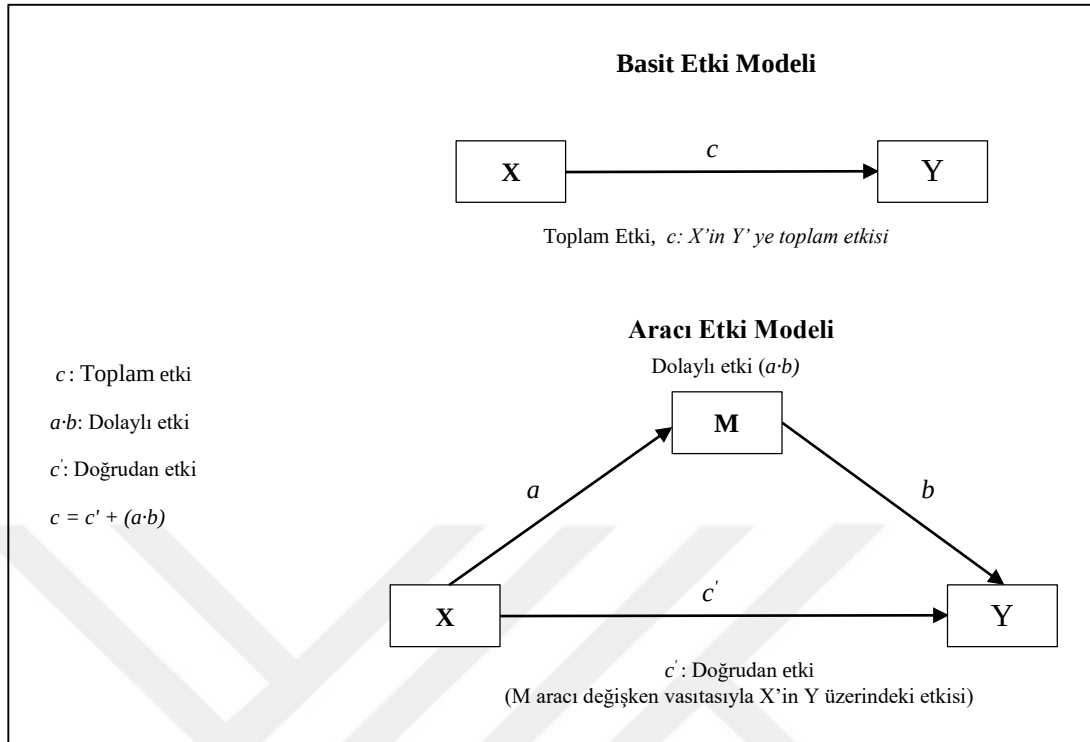
Daha önceki çalışmalardan faydalanılarak oluşturulan ölçek modelinin yapısal geçerliliğini test etmek için yapısal eşitlik modeli aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapısal eşitlik modeli, veri setinde bulunan değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak ve eldeki veri seti ile modelin uyumluluğunu test etmek için etkili bir yöntemdir. Diğer analiz yöntemlerinden farklı olarak verilerin model ile ne derece uyumlu olduğunu değerlendirme imkânı sunmaktadır. Uyumluluk ile ilgili indeksler (CMIN, CMIN/DF, RMSEA, RMR, TLI, NFI, IFI, CFI) analiz sonucunda incelenir (Hooper vd., 2008). Yapısal eşitlik modellemesi ile ilgili uyum iyiliği indeks değerlerinin tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.3: YEM’de Uyum İndeksleri ve Değer Aralıkları

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF=χ^2 (Ki-Kare Testi)	$0 \leq \chi^2/sd \leq 3$	$3 \leq \chi^2/sd \leq 5$
p anlamlılık değeri	$0,05 \leq p$	$0,01 \leq p$
RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$
RMR (Artık Ortalamaların Karekökü)	$RMR \leq 0,05$	$RMR \leq 0,08$
NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)	$0,95 \leq NFI$	$0,90 \leq NFI$
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	$0,97 \leq CFI$	$0,95 \leq CFI$
IFI (Artımlı Uyum İndeksi)	$0,95 \leq IFI$	$0,90 \leq IFI$
TLI (Tucker Lewis İndeksi)	$0,95 \leq TLI$	$0,90 \leq TLI$

Kaynak: Karagöz, 2016: 975.

Aracı etki modeli; bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde, aracı değişkenin etkisinin araştırıldığı hipotez testlerinin geliştirilmesinde kullanılmaktadır. Aracı değişken(M); bağımsız değişken(X) ile bağımlı değişken(Y) arasındaki ilişkinin nasıl olduğunu ve neden meydana gelme açıklamada önemli rol oynar. Aşağıdaki şekilde, basit etki ve aracı etkinin anlatıldığı modeller gösterilmiştir. Basit etki modelinde; toplam etki olarak ifade edilen X’in Y bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi c yolu ile ifade edilmiştir. Aracı etki modelinde ise; X’in Y üzerindeki etkisi aracı değişken M aracılığıyla sağlanmakta olup X’in M aracı değişkenine olan etkisi a yolu ile, M’nin Y bağımlı değişkenine etkisi b yolu ile gösterilmiş olup aracı değişken(M) araştırma modeline dâhil edildiğinde X’in Y’ye etkisi c’ yolu ile sembolize edilmiştir. a, b, c, c’ ile gösterilen yollar standardize regresyon katsayılarını ifade etmektedir. Modelde a·b ile gösterilen etki dolaylı etkiyi, c’ ile belirtilen etki ise, doğrudan etkiyi ifade etmektedir (Gürbüz, 2019a: 106).

Şekil 3.3: Basit Etki ve Aracı Etki Modelleri

Kaynak: Gürbüz, 2019b: 51.

Aracılık etkisinin istatistiksel analizinde; Baron ve Kenny'nin geleneksel yöntemi ile modern yaklaşım olarak ifade edilen bootstrap analiz yöntemi kullanılmaktadır. Geleneksel yöntem ile aracılık etkisinin analizinde şu adımlar takip edilmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1176):

1. X 'in Y üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır (c yolu).
2. X 'in M üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır (a yolu).
3. X ile Y arasındaki ilişkide, M analize dâhil edildiğinde; M 'nin Y üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır (b yolu). Bu durumda X in Y üzerindeki doğrudan etkisinde (c' yolu) istatistiksel olarak anlamlı olmayan ilişki tespit edilirse, tam aracılık etkisi (full mediation) olduğu, anlamlı olup azalma meydana gelmiş ise kısmi aracılık etkisi (partial mediation) olduğu sonucuna varılır.

a , b , c yollarına ait bu üç hipotezin doğrulanması ile aracı etkinin olduğuna karar verilmesi, c yolu anlamlı olmasa dahi dolaylı etkinin var olabileceği, tam aracı ve kısmi aracı ifadelerinin tartışmalı olması, Sobel testinin katı olması ve düşük güvenilirliğe sahip olması gibi sebeplerden dolayı son yıllarda yapılan çalışmalarda, Baron ve Kenny'nin geleneksel yöntemine önemli eleştiriler getirilmiştir. Bunun

yerine Fritz, MacKinnon, Hayes gibi araştırmacılar tarafından; aracılık modellerinin test edilmesinde daha geçerli ve daha güvenilir sonuçlar veren modern yaklaşımlar öne sürülmüştür. Bu yöntemle göre aracı etki modelinde; X 'in dolaylı etkisinin ($a \cdot b$) anlamlı olması durumunda, aracılık etkisinin olduğu kabul edilmektedir. Bootstrap tekniğine göre; ana veri setinden rastgele seçilen yeni gözlem setleri aracılığıyla yapılan analizlerden elde edilen sonuçların daha güvenilir olduğu ortaya konulmuştur. Asgari 2000, tercihen 5000 yeniden örnekleme alınarak güvenilir tahminler yapılabilir. Modern yöntemle aracılık etkisi veya dolaylı etkinin istatistiksel olarak ispatlanabilmesi için aşağıdaki adımlar takip edilmektedir: (Gürbüz, 2019a: 106-109).

1. X 'in Y üzerindeki etkisi test edilir. Bu c yolunun normalde anlamlı olması beklenir. Fakat c yolunun anlamsız olması, aracılık etkisinin olmadığını göstermez.
2. X 'in M üzerindeki etkisi test edilir. Bu a yolunun normalde anlamlı olması beklenir. Fakat a yolunun anlamsız olması, aracılık etkisinin olmadığını göstermez.
3. M , X birlikte analize dâhil edilerek; M 'nin Y üzerindeki etkisi test edilir. Bu b yolunun normalde anlamlı olması beklenir. Fakat b yolunun anlamlı olmaması, aracılık etkisinin olmadığını göstermez.
4. X in M aracılığıyla Y değişkeni üzerindeki dolaylı etkisi ($a \cdot b$), bootstrap tekniği ile test edilmelidir. Bootstrap analiz sonuçlarına göre %95 güven aralığındaki alt ve üst sınırlar 0 (sıfır) değerini içermiyorsa; aracılık etkisinden ya da dolaylı etkiden söz edilebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLANMASI

4.1. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi İle İlgili Bulgular

Daha önce yapılan çalışmalardan geçerlik ve güvenirliği test edilmiş ölçeklerden faydalanarak oluşturulan maddelerde bazı düzenlemeler yapılarak, araştırmanın ölçeği için madde havuzu oluşturulmuştur. Bu maddeler, alanında uzman akademisyenlerin de görüşü alınarak kavramsal çerçeveye uygun şekilde düzenlenmiştir. Uzman görüşlerinin değerlendirilmesiyle oluşturulan 47 maddelik taslak ölçek %85'lik kapsam geçerliliğini sağlamış ve son halini almıştır. Taslak ölçek üzerinde pilot çalışma yaparak, 20 işletmeye anket uygulanmış, ifade bozuklukları, yanlış anlaşılma durumları, yazım ve imla hataları vb. durumlar düzeltilmiştir.

Güvenirlik analizi için Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenirlik analizleri sonucunda tüm ölçeklerin Cronbach's Alpha değerlerinin tamamı $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.1: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Testi Sonuçları

	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha
Örgütsel Yetenekler	29	0,952
İşletme Performansı	14	0,908
Ürün Yeniliği	4	0,831
Genel	47	0,969

4.2. Normallik Testi Sonuçları

Aşağıda araştırma değişkenlerine ilişkin elde edilen veriler yer almaktadır.

Tablo 4.2: Örgütsel Yetenekler Normallik Testi Sonuçları

		Üretim Yeteneği	Pazarlama Satış Yeteneği	Bilgi Sistemleri Yeteneği	Öğrenme Yeteneği	Lojistik Yeteneği	Ortaklık Kurma Yeteneği
N	Valid	312	312	312	312	312	312
	Missing	0	0	0	0	0	0
Std. Deviation		0,65079	0,74091	0,79771	0,67717	0,71364	0,74237
Skewness		-0,627	-0,499	-0,616	-0,764	-0,704	-0,727
Std. Error of Skewness		0,138	0,138	0,138	0,138	0,138	0,138
Kurtosis		0,375	0,171	0,114	1,086	0,528	0,224
Std. Error of Kurtosis		0,275	0,275	0,275	0,275	0,275	0,275

Yukarıdaki Tablo 4.2 ye göre araştırmanın örgütsel yetenekler değişkeninin çarpıklık ve basıklık (Skewness-Kurtosis) değerleri -1,5 ile +1,5 güven aralığında olduğu için verilerin normal dağılıma uygun olduğu söylenebilir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 4.3: İşletme Performansı Normallik Testi Sonuçları

		Firma Performansı	Müşteri Performansı	Çalışan Performansı	Çevre Performansı
N	Valid	312	312	312	312
	Missing	0	0	0	0
Std. Deviation		0,67918	0,71457	0,77711	0,80188
Skewness		-0,822	-0,956	-0,964	-0,542
Std. Error of Skewness		0,138	0,138	0,138	0,138
Kurtosis		0,811	1,113	1,231	0,292
Std. Error of Kurtosis		0,275	0,275	0,275	0,275

Yukarıdaki Tablo 4.3 e göre araştırmanın işletme performansı değişkeninin çarpıklık ve basıklık (Skewness-Kurtosis) değerleri -1,5 ile +1,5 güven aralığında olduğu için verilerin normal dağılıma uygun olduğu söylenebilir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 4.4: Ürün Yeniliği Normallik Testi Sonuçları

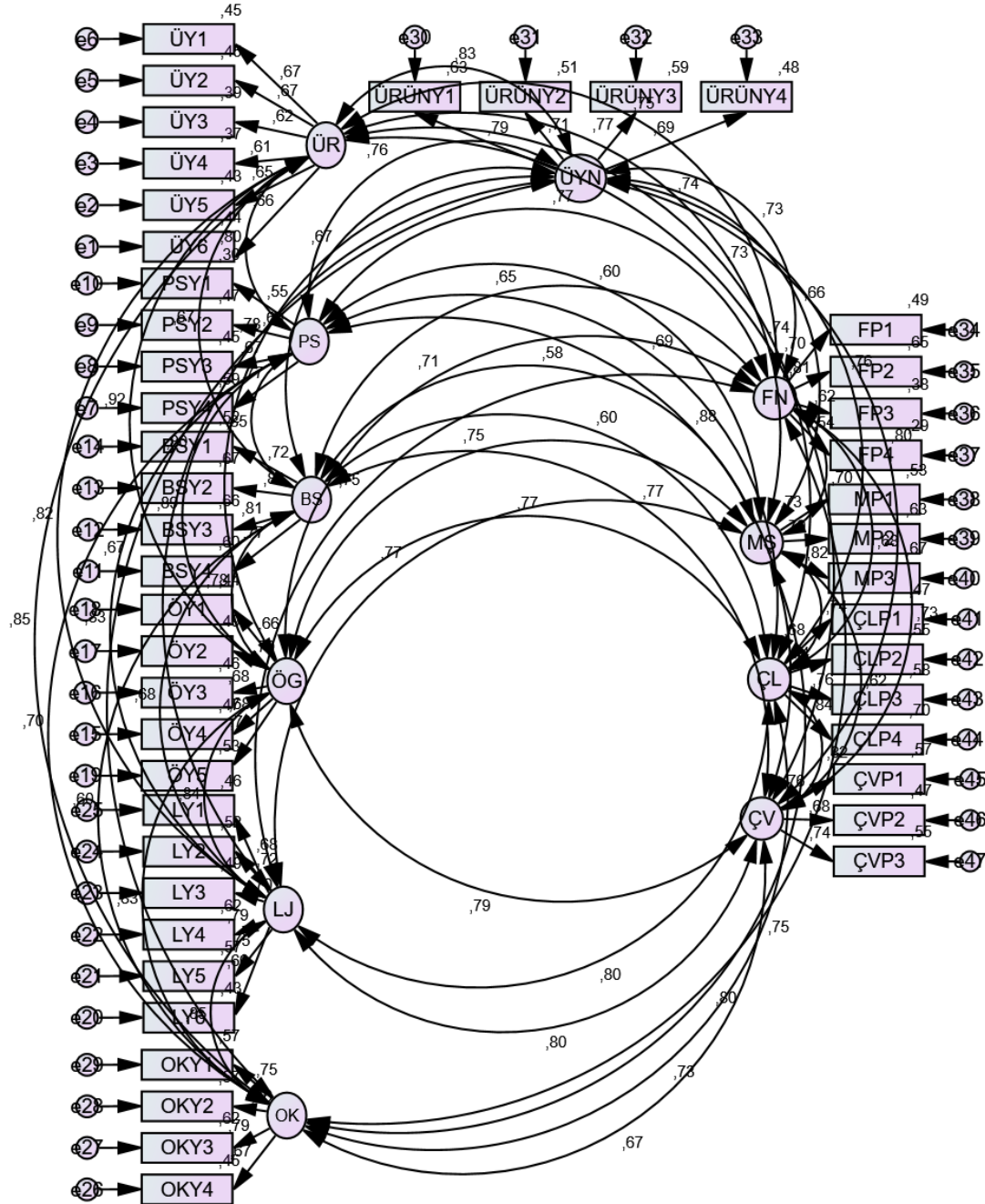
Ürün Yeniliği		
N	Valid	312
	Missing	0
Std. Deviation		0,73114
Skewness		-0,751
Std. Error of Skewness		0,138
Kurtosis		0,436
Std. Error of Kurtosis		0,275

Yukarıdaki Tablo 4.4 e göre araştırmanın ürün yeniliği değişkeninin çarpıklık ve basıklık (Skewness-Kurtosis) değerleri -1,5 ile +1,5 güven aralığında olduğu için verilerin normal dağılıma uygun olduğu söylenebilir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında oluşturulan modelin faktörleri arasında uyum olup olmadığını test etmek amacıyla, genel modele doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Model uyumu (model fit) için bakılacak değerlerle ilgili bir sınırlama yoktur. Raporlanan değerler araştırmacının dikkat çekmek istediği değerlere göre değişiklik gösterebilir (Karagöz ve Yalman, 2021: 58; Meydan ve Şeşen, 2015). Oluşturulan model ile ilgili uyum değerleri aşağıda verilmiştir.

Şekil 4.1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli



CMIN/DF=2,164<3; RMR=0,041<0,08; RMSEA=0,061<0,08; SRMR=0,049<0,08

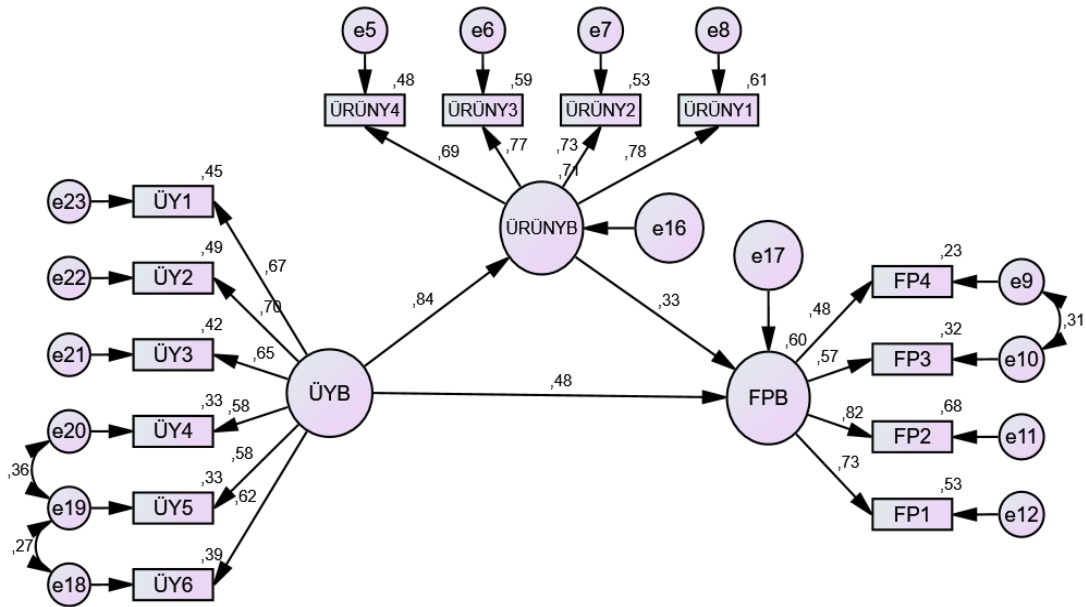
Elde edilen uyum değerleri, verilerin modele iyi uyum sağladığını göstermektedir. Dolayısıyla da modelin yapısal geçerliliği vardır.

4.4. Yol Analizi (Path Analysis) İle İlgili Bulgular

1. Üretim yeteneği ile işletme performansının boyutları arasındaki ilişkide, ürün yeniliğinin aracılık etkisine yönelik geliştirilen hipotezler

H_{1a}: Üretim yeteneğinin finansal performans üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

Şekil 4.2: Üretim Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model



(CMIN/DF=2,507<5; RMR=0,035<0,08; NFI=0,906≥0,90; IFI=0,941≥0,90; TLI=0,924≥0,90; CFI=0,941≥0,90; RMSEA=0,070<0,08)

Araştırmanın hipotezleri SPSS AMOS V.24 Programı aracılığıyla test edilmiştir. Örtük değişkenlerle oluşturulan ölçüm modelinin yol(path) analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeks değerlerinin, literatürde kabul edilebilir eşik değerler içerisinde olması, oluşturulan modelin veriler ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (CMIN/DF=2,507<5; RMR=0,035<0,08; NFI=0,906≥0,90; IFI=0,941≥0,90; TLI=0,924≥0,90; CFI=0,941≥0,90; RMSEA=0,070<0,08).

İlk olarak; aracı değişken olmadan üretim yeteneğinin, finansal performans üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda üretim yeteneğinin finansal performans üzerinde ($\beta=0,752$, $p<0,05$), istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ardından aracı değişken olan ürün yeniliği modele dâhil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Aracılı YEM sonuçlarına göre üretim yeteneğinin ürün yeniliği üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,845$, $p<0,05$). Benzer şekilde, aracı değişken olan ürün yeniliğinin finansal performans üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,330$, $p<0,05$). Aracı değişken olan ürün yeniliğinin modele dâhil edilmesi ile üretim yeteneğinin finansal performans üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,477$, $p<0,05$). Üretim yeteneği, ürün yeniliğindeki değişimin %71'ini; ürün yeniliği ise üretim yeteneği ile birlikte finansal performanstaki değişimin %60'ını açıklamaktadır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 4.5.'de ve Şekil 4.3.'de sunulmuştur.

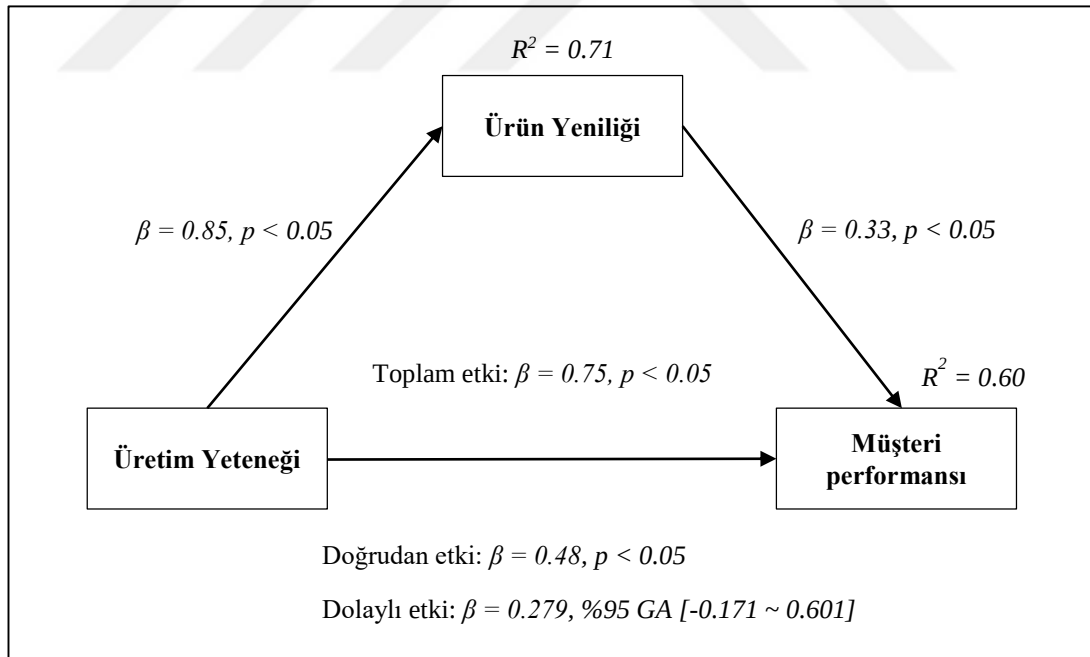
Üretim yeteneği ile finansal performans arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Üretim yeteneğinin finansal performans üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Ancak bootstrap analiz sonuçlarına göre; dolaylı etkinin %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri, 0 (sıfır) değerini kapsadığı için; üretim yeteneğinin ürün yeniliği aracılığıyla finansal performans üzerindeki aracılık etkisini test eden modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, dolayısıyla ürün yeniliğinin aracılık etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır ($\beta=0,279$, %95 GA $[-0,171 \sim 0,601]$). Bu durumda **H_{1a}** hipotezi **ret** edilir.

Tablo 4.5: Üretim Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Ürün Yeniliği		Finansal Performans	
	β	SH	β	SH
Üretim Yeteneği (c yolu)	-	-	0,752*	0,095
R^2	-		0,566	
Üretim Yeteneği (a yolu)	0,845*	0,108	-	-
R^2	0,713		-	-
Üretim Yeteneği (c' yolu)	-	-	0,477*	0,120
Ürün Yeniliği (b yolu)	-	-	0,330*	0,100
R^2	-		0,603	
Dolaylı Etki			0,279 [-0,171 ~ 0,601]	

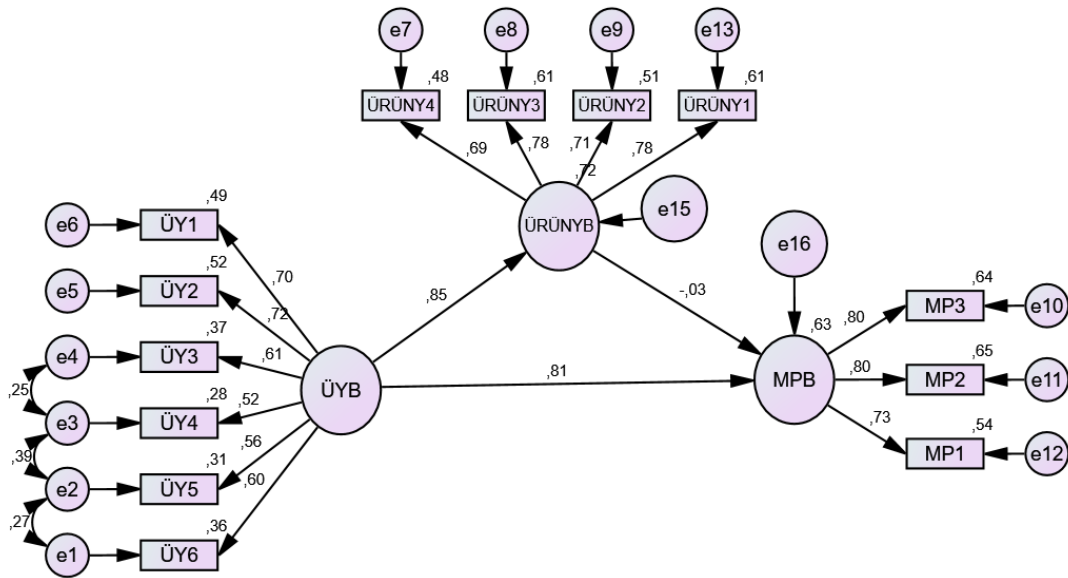
*p < 0,05

Şekil 4.3: Üretim Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Gösteren Şema



H_{1b}: Üretim yeteneğinin müşteri performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

Şekil 4.4: Üretim Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model



(CMIN/DF=2,529<5; RMR=0,036<0,08; NFI=0,921≥0,90; IFI=0,951≥0,90; TLI=0,934≥0,90; CFI=0,950≥0,90; RMSEA=0,070<0,08)

İlk olarak; aracı değişken olmadan üretim yeteneğinin, müşteri performansı üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda üretim yeteneğinin müşteri performansı üzerinde ($\beta=0,793$, $p<0,05$), istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ardından aracı değişken olan ürün yeniliği modele dâhil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Aracılı YEM sonuçlarına göre üretim yeteneğinin ürün yeniliği üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,850$, $p<0,05$). Aracı değişken olan ürün yeniliğinin müşteri performansı üzerindeki etkisi ise istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ($\beta=-0,026$, $p>0,05$). Aracı değişken olan ürün yeniliğinin modele dâhil edilmesi ile üretim yeteneğinin müşteri performansı üzerindeki doğrudan etkisinin ise istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,815$, $p<0,05$). Üretim yeteneği, ürün yeniliğindeki değişimin %72'sini; ürün yeniliği ise üretim yeteneği ile birlikte müşteri performansındaki değişimin %63'ünü açıklamaktadır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 4.6.'da ve Şekil 4.5.'de sunulmuştur. Yol(path) analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınır değerler içerisinde olması, verilerin model ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

(CMIN/DF=2,507<5; RMR=0,035<0,08; NFI=0,906≥0,90; IFI=0,941≥0,90; TLI=0,924≥0,90; CFI=0,941≥0,90; RMSEA=0,070<0,08).

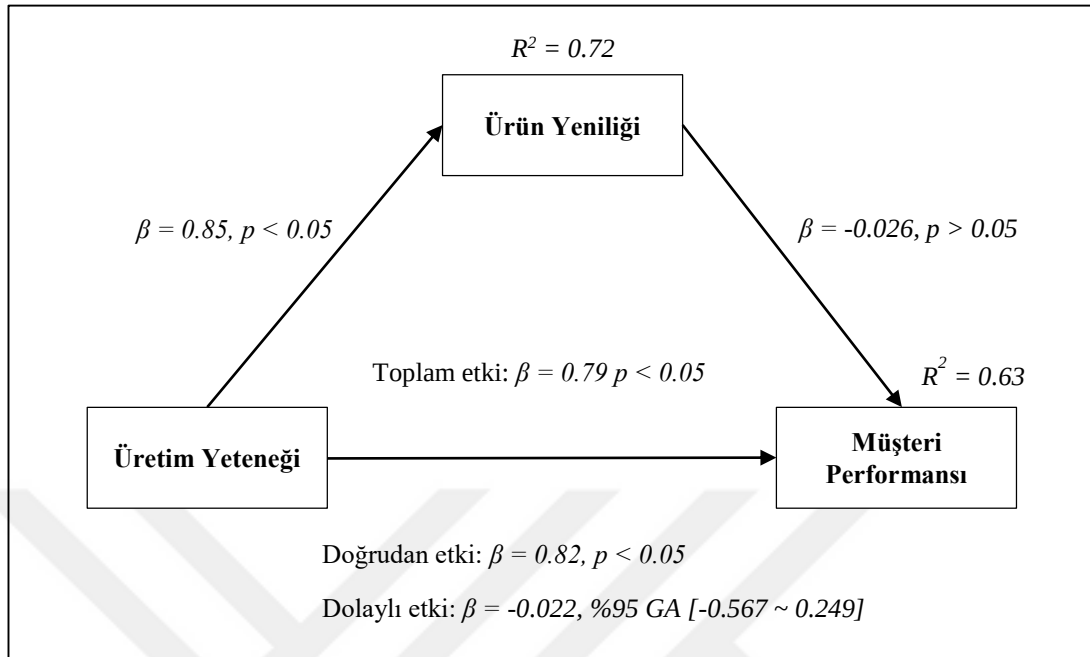
Üretim yeteneği ile müşteri performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Üretim yeteneğinin müşteri performansı üzerindeki dolaylı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Ayrıca bootstrap analiz sonuçlarına göre; dolaylı etkinin %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri, 0 (sıfır) değerini kapsadığı için; üretim yeteneğinin ürün yeniliği aracılığıyla müşteri performansı üzerindeki aracılık etkisini test eden modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, dolayısıyla ürün yeniliğinin aracılık etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır ($\beta=-0,022$, %95 GA [-0,567 ~ 0,249]). Bu durumda H_{1b} hipotezi **ret** edilir.

Tablo 4.6: Üretim Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Ürün Yeniliği		Müşteri performansı	
	β	SH	β	SH
Üretim Yeteneği (c yolu)	-	-	0,793*	0,121
R^2	-		0,628	
Üretim Yeteneği (a yolu)	0,850*	0,115	-	-
R^2	0,722		-	-
Üretim Yeteneği (c' yolu)	-	-	0,815*	0,213
Ürün Yeniliği (b yolu)	-	-	-0,026**	0,163
R^2	-		0,628	
Dolaylı Etki			-0,022 [-0,567 ~ 0,249]	

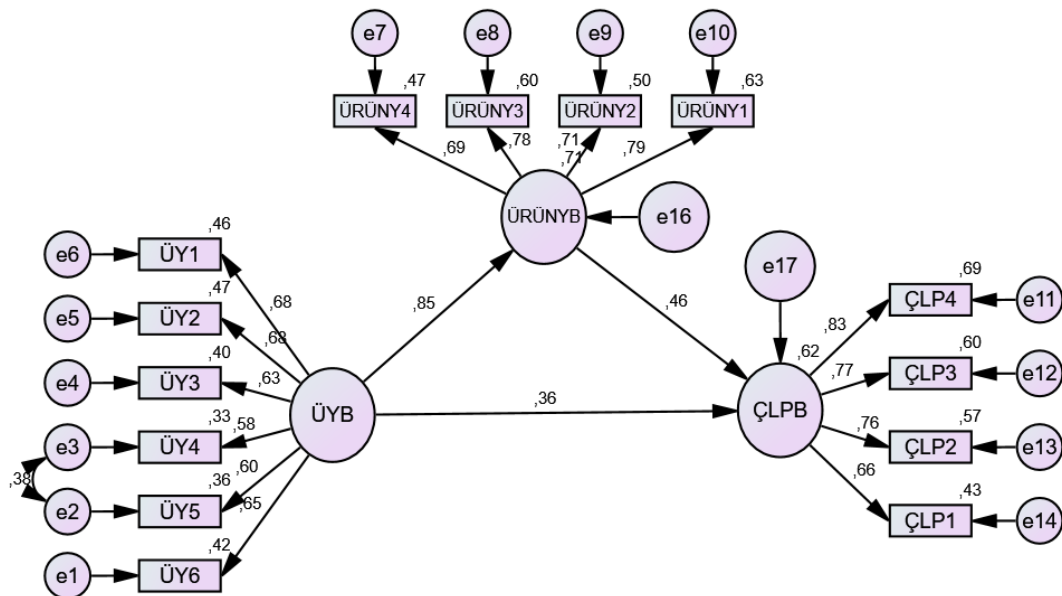
*p < 0,05 **p > 0,05

Şekil 4.5: Üretim Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Gösteren Şema



H_{1c}: Üretim yeteneğinin çalışan performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

Şekil 4.6: Üretim Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model



(CMIN/DF=2,588<5; RMR=0,039<0,08; NFI=0,908≥0,90; IFI=0,942≥0,90; TLI=0,927≥0,90; CFI=0,941≥0,90; RMSEA=0,071<0,08)

İlk olarak; aracı değişken olmadan üretim yeteneğinin, çalışan performansı üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda üretim yeteneğinin çalışan performansı üzerinde ($\beta=0,748$, $p<0,05$), istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ardından aracı değişken olan ürün yeniliği modele dâhil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Aracılı YEM sonuçlarına göre üretim yeteneğinin ürün yeniliği üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,845$, $p<0,05$). Benzer şekilde, aracı değişken olan ürün yeniliğinin çalışan performansı üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,458$, $p<0,05$). Aracı değişken olan ürün yeniliğinin modele dâhil edilmesi ile üretim yeteneğinin çalışan performansı üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,360$, $p<0,05$). Üretim yeteneği, ürün yeniliğindeki değişimin %71'ini; ürün yeniliği ise üretim yeteneği ile birlikte çalışan performansındaki değişimin %62'sini açıklamaktadır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 4.7.'de ve Şekil 4.7,'de sunulmuştur. Yol(path) analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınır değerler içerisinde olması, verilerin model ile uyumlu olduğunu göstermektedir (CMIN/DF=2,588<5; RMR=0,039<0,08; NFI=0,908≥0,90; IFI=0,942≥0,90; TLI=0,927≥0,90; CFI=0,941≥0,90; RMSEA=0,071<0,08).

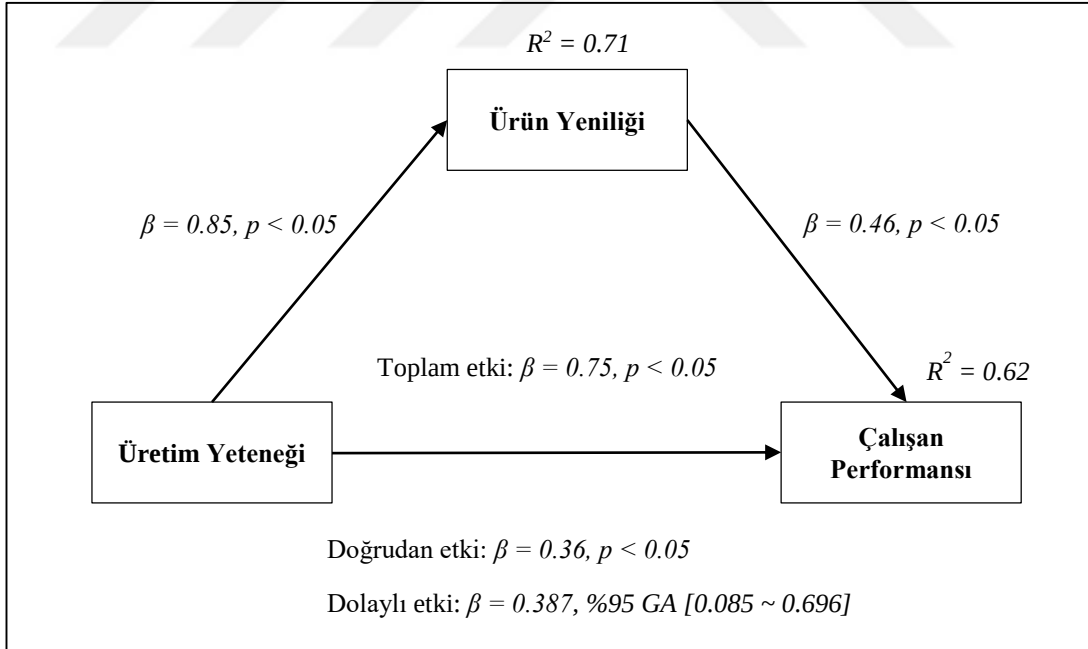
Üretim yeteneği ile çalışan performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Üretim yeteneğinin çalışan performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülüp; bootstrap analiz sonuçlarına göre de; dolaylı etkinin %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri, 0 (sıfır) değerini kapsamadığı için; ürün yeniliğinin üretim yeteneği ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır ($\beta=0,387$, %95 GA [0,085 ~ 0,696]). Bu durumda **H_{1c}** hipotezi **kabul** edilir.

Tablo 4.7: Üretim Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Ürün Yeniliği		Çalışan Performansı	
	β	SH	β	SH
Üretim Yeteneği (c yolu)	-	-	0,748*	0,111
R^2	-		0,559	
Üretim Yeteneği (a yolu)	0,845*	0,099	-	-
R^2	0,714		-	-
Üretim Yeteneği (c' yolu)	-	-	0,360*	0,177
Ürün Yeniliği (b yolu)	-	-	0,458*	0,164
R^2	-		0,619	
Dolaylı Etki			0,387 [0,085 ~ 0,696]	

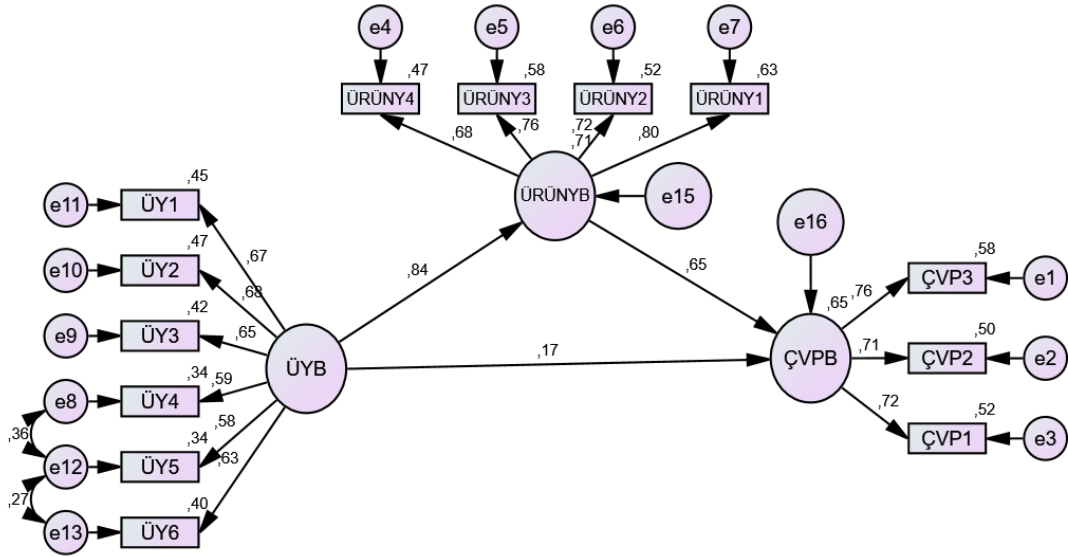
* $p < 0,05$

Şekil 4.7: Üretim Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Gösteren Şema



H_{1d}: Üretim yeteneğinin çevre performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

Şekil 4.8: Üretim Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model



(CMIN/DF=2,406<5; RMR=0,038<0,08; NFI=0,919≥0,90; IFI=0,951≥0,90; TLI=0,936≥0,90; CFI=0,951≥0,90; RMSEA=0,067<0,08)

İlk olarak; aracı değişken olmadan üretim yeteneğinin, çevre performansı üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda üretim yeteneğinin çevre performansı üzerinde ($\beta=0,726$, $p<0,05$), istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ardından aracı değişken olan ürün yeniliği modele dâhil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Aracılı YEM sonuçlarına göre üretim yeteneğinin ürün yeniliği üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,845$, $p<0,05$). Benzer şekilde, aracı değişken olan ürün yeniliğinin çevre performansı üzerindeki etkisinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,653$, $p<0,05$). Aracı değişken olan ürün yeniliğinin modele dâhil edilmesi ile üretim yeteneğinin çevre performansı üzerindeki doğrudan etkisi ise istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ($\beta=0,174$, $p>0,05$). Üretim yeteneği, ürün yeniliğindeki değişimin %71'ini; ürün yeniliği ise üretim yeteneği ile birlikte çevre performansındaki değişimin %65'ini açıklamaktadır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 4.8.'de ve Şekil 4.9.'da sunulmuştur. Yol(path) analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınır değerler içerisinde olması, verilerin model ile uyumlu olduğunu

göstermektedir (CMIN/DF=2,507<5; RMR=0,035<0,08; NFI=0,906≥0,90; IFI=0,941≥0,90; TLI=0,924≥0,90; CFI=0,941≥0,90; RMSEA=0,070<0,08).

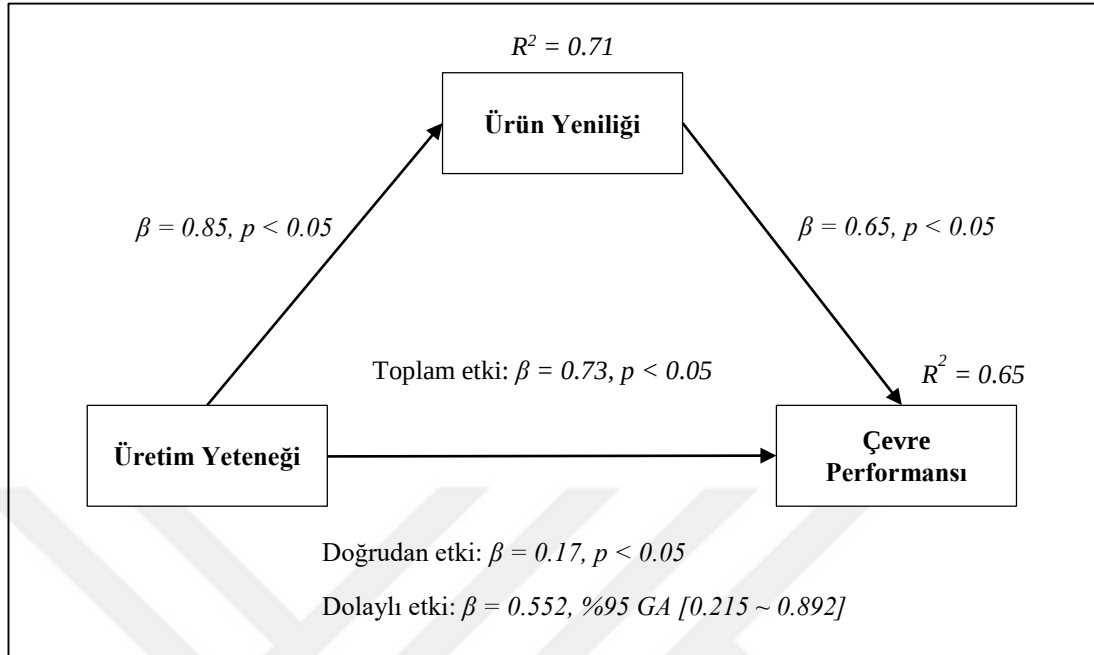
Üretim yeteneği ile çevre performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Üretim yeteneğinin çevre performansı üzerinde doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamsız çıkmıştır. Ancak aracılık modellerinin analizinde daha geçerli ve güvenilir sonuçlar veren çağdaş aracılık modeli analizine göre; dolaylı etkinin bootstrap analiz sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı olması durumunda; %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri, 0 (sıfır) değerini kapsamadığı için, üretim yeteneğinin ürün yeniliği aracılığıyla çevre performansı üzerindeki aracılık etkisini test eden modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu, dolayısıyla ürün yeniliğinin aracılık etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır ($\beta=0,552$, %95 GA [0,215 ~ 0,892]). Bu durumda **H_{1a}** hipotezi **kabul** edilir.

Tablo 4.8: Üretim Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Ürün Yeniliği		Çevre performansı	
	β	SH	β	SH
Üretim Yeteneği (c yolu)	-	-	0,726*	0,121
R^2	-		0,528	
Üretim Yeteneği (a yolu)	0,845*	0,117	-	-
R^2	0,713		-	-
Üretim Yeteneği (c' yolu)	-	-	0,174**	0,192
Ürün Yeniliği (b yolu)	-	-	0,653*	0,173
R^2	-		0,649	
Dolaylı Etki			0,552 [0,215 ~ 0,892]	

*p < 0,05 **p > 0,05

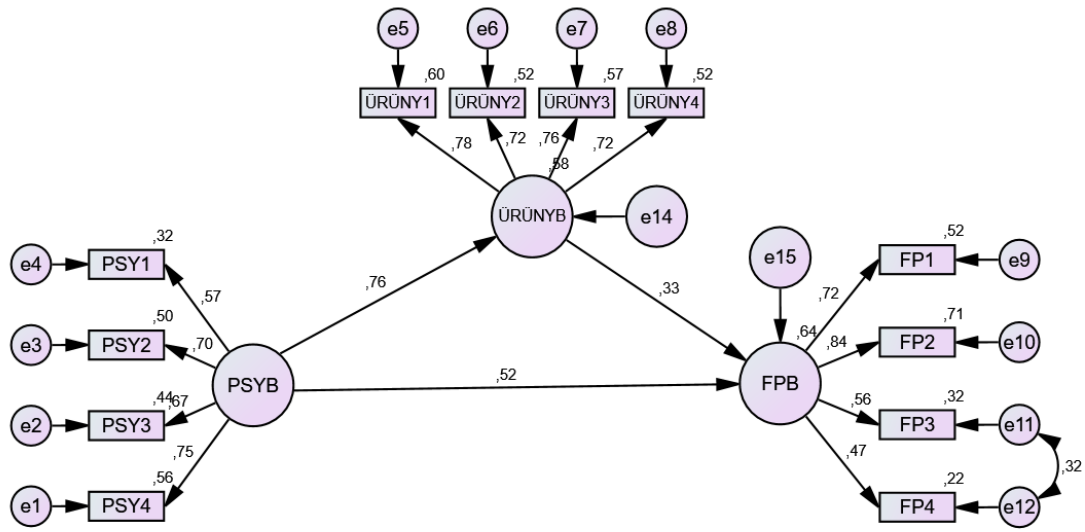
Şekil 4.9: Üretim Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Gösteren Şema



2. Pazarlama-satış yeteneği ile işletme performansının boyutları arasındaki ilişkide, ürün yeniliğinin aracı değişken etkisine yönelik geliştirilen hipotezler

H_{2a}: Pazarlama - satış yeteneğinin finansal performans üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

Şekil 4.10: Pazarlama Satış Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model



(CMIN/DF=1,704<5; RMR=0,027<0,08; NFI=0,943≥0,90; IFI=0,976≥0,90; TLI=0,968≥0,90; CFI=0,975≥0,90; RMSEA=0,048<0,08)

İlk olarak; aracı değişken olmadan pazarlama-satış yeteneğinin, finansal performans üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda pazarlama-satış yeteneğinin finansal performans üzerinde ($\beta=0,762$, $p<0,05$), istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ardından aracı değişken olan ürün yeniliği modele dâhil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Aracılı YEM sonuçlarına göre pazarlama-satış yeteneğinin ürün yeniliği üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,763$, $p<0,05$). Benzer şekilde, aracı değişken olan ürün yeniliğinin finansal performans üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,332$, $p<0,05$). Aracı değişken olan ürün yeniliğinin modele dâhil edilmesi ile pazarlama-satış yeteneğinin finansal performans üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,516$, $p<0,05$). Pazarlama-satış yeteneği, ürün yeniliğindeki değişimin %58'ini; ürün yeniliği ise pazarlama-satış yeteneği ile birlikte finansal performanstaki değişimin %64'ünü açıklamaktadır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 4.9.'da ve Şekil 4.11.'de sunulmuştur. Yol(path) analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınır değerler içerisinde olması, verilerin model ile uyumlu olduğunu göstermektedir (CMIN/DF=1,704<5; RMR=0,027<0,08;

NFI=0,943 $\geq$ 0,90; IFI=0,976 $\geq$ 0,90; TLI=0,968 $\geq$ 0,90; CFI=0,975 $\geq$ 0,90; RMSEA=0,048<0,08).

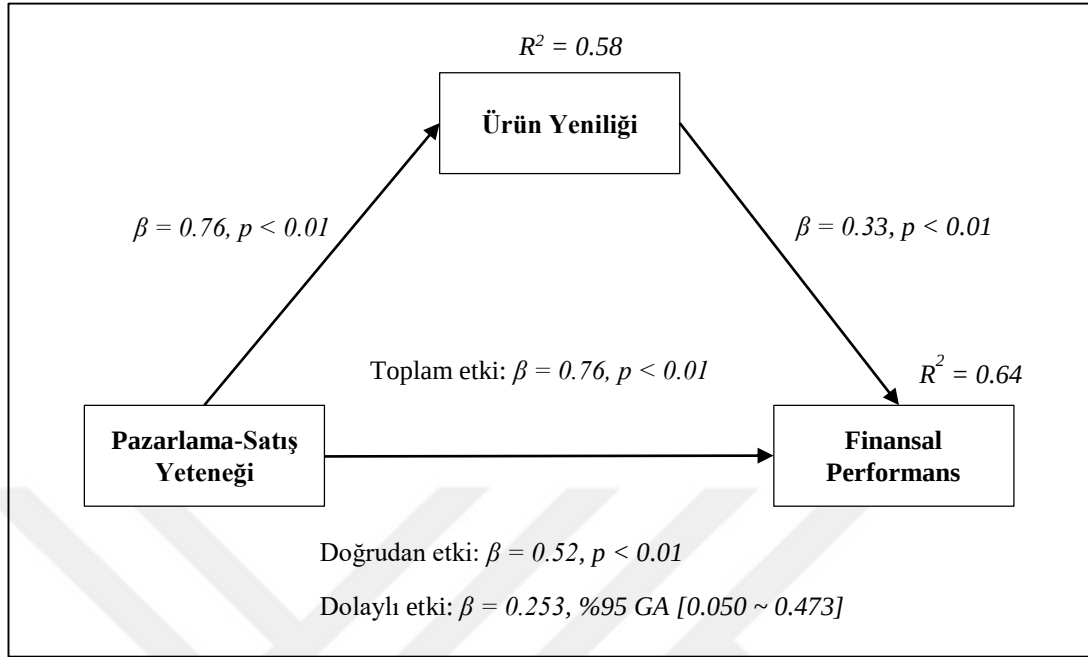
Pazarlama-satış yeteneği ile finansal performans arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Pazarlama-satış yeteneğinin finansal performans üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülüp; bootstrap analiz sonuçlarına göre de; dolaylı etkinin %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri, 0 (sıfır) değerini kapsamadığı için; ürün yeniliğinin pazarlama-satış yeteneği ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır ($\beta=0,253$, %95 GA [0,050 ~ 0,473]). Bu durumda **H_{2a}** hipotezi **kabul** edilir.

Tablo 4.9: Pazarlama Satış Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Ürün Yeniliği		Finansal Performans	
	β	SH	β	SH
Pazarlama-Satış Yeteneği (c yolu)	-	-	0,762*	0,075
R^2	-		0,580	
Pazarlama-Satış Yeteneği (a yolu)	0,763*	0,075	-	-
R^2	0,582		-	-
Pazarlama-Satış Yeteneği (c' yolu)	-	-	0,516*	0,100
Ürün Yeniliği (b yolu)	-	-	0,332*	0,097
R^2	-		0,639	
Dolaylı Etki			0,253 [0,050 ~ 0,473]	

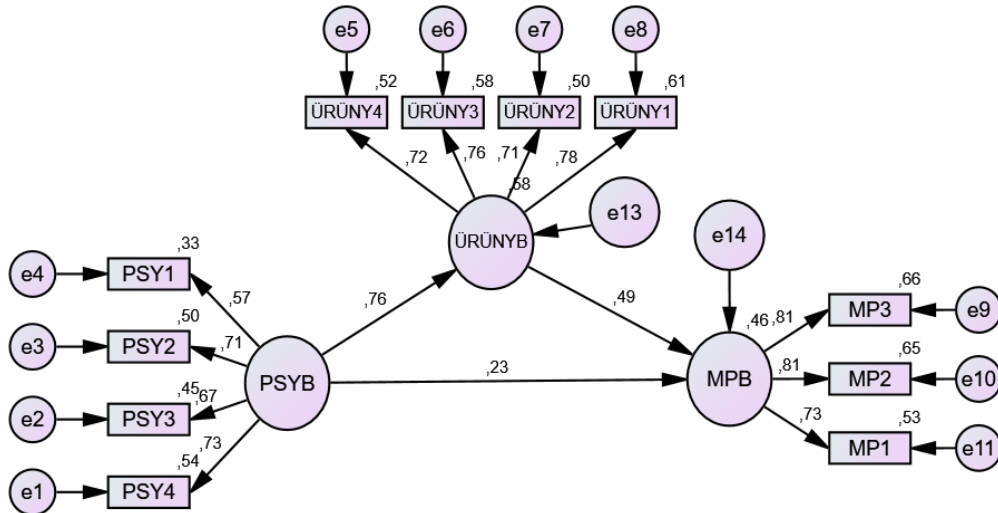
*p < 0,05

Şekil 4.111: Pazarlama Satış Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Gösteren Şema



H_{2b}: Pazarlama – satış yeteneğinin müşteri performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

Şekil 4.12: Pazarlama Satış Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model



(CMIN/DF=1,899<5; RMR=0,030<0,08; NFI=0,946≥0,90; IFI=0,974≥0,90; TLI=0,964≥0,90; CFI=0,973≥0,90; RMSEA=0,054<0,08)

İlk olarak; aracı değişken olmadan pazarlama-satış yeteneğinin, müşteri performansı üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda pazarlama-satış yeteneğinin müşteri performansı üzerinde ($\beta=0,603$, $p<0,05$), istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ardından aracı değişken olan ürün yeniliği modele dâhil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Aracılı YEM sonuçlarına göre pazarlama-satış yeteneğinin ürün yeniliği üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,763$, $p<0,05$). Benzer şekilde, aracı değişken olan ürün yeniliğinin müşteri performansı üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,490$, $p<0,05$). Aracı değişken olan ürün yeniliğinin modele dâhil edilmesi ile pazarlama-satış yeteneğinin müşteri performansı üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,230$, $p<0,05$). Pazarlama-satış yeteneği, ürün yeniliğindeki değişimin %58'ini; ürün yeniliği ise pazarlama-satış yeteneği ile birlikte müşteri performansındaki değişimin %47'sini açıklamaktadır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 4.10.'da ve Şekil 4.13.'de sunulmuştur. Yol(path) analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınır değerler içerisinde olması, verilerin model ile uyumlu olduğunu göstermektedir (CMIN/DF=1,899<5; RMR=0,030<0,08; NFI=0,946 $\geq$ 0,90; IFI=0,974 $\geq$ 0,90; TLI=0,964 $\geq$ 0,90; CFI=0,973 $\geq$ 0,90; RMSEA=0,054<0,08).

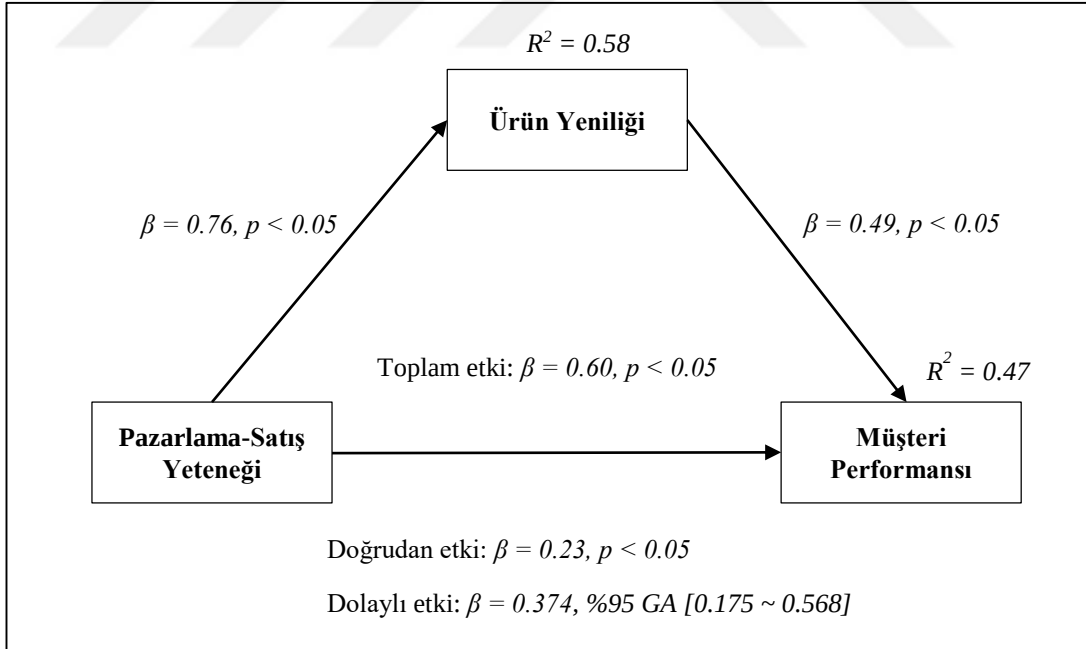
Pazarlama-satış yeteneği ile müşteri performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Pazarlama-satış yeteneğinin müşteri performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülüp; bootstrap analiz sonuçlarına göre de; dolaylı etkinin %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri, 0 (sıfır) değerini kapsamadığı için; ürün yeniliğinin pazarlama-satış yeteneği ile müşteri performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır ($\beta=0,374$, %95 GA [0,175 ~ 0,568]). Bu durumda **H_{2b}** hipotezi **kabul** edilir.

Tablo 4.10: Pazarlama Satış Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Ürün Yeniliği		Müşteri Performansı	
	β	SH	β	SH
Pazarlama-Satış Yeteneği (c yolu)	-	-	0,603*	0,077
R^2	-		0,364	
Pazarlama-Satış Yeteneği (a yolu)	0,763*	0,082	-	-
R^2	0,582		-	-
Pazarlama-Satış Yeteneği (c' yolu)	-	-	0,230*	0,112
Ürün Yeniliği (b yolu)	-	-	0,490*	0,113
R^2	-		0,465	
Dolaylı Etki			0,374 [0,175 ~ 0,568]	

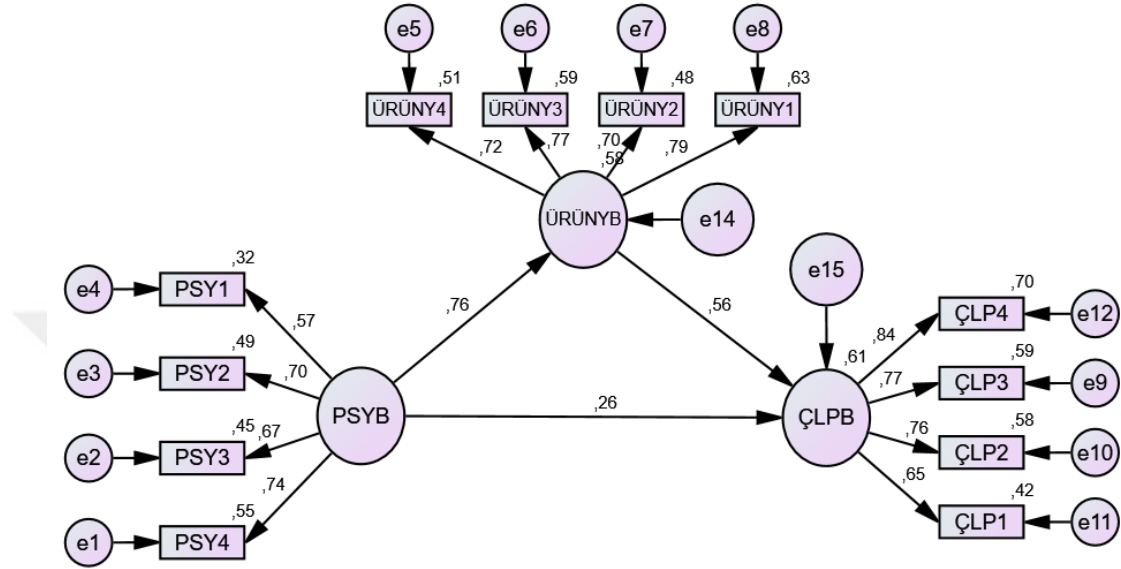
*p < 0,05

Şekil 4.13: Pazarlama Satış Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema ile Gösterimi



H_{2c}: Pazarlama - satış yeteneğinin çalışan performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

Şekil 4.14: Pazarlama Satış Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model



(CMIN/DF=1,549<5; RMR=0,029<0,08; NFI=0,952≥0,90; IFI=0,983≥0,90; TLI=0,977≥0,90; CFI=0,982≥0,90; RMSEA=0,042<0,08)

İlk olarak; aracı değişken olmadan pazarlama-satış yeteneğinin, çalışan performansı üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda pazarlama-satış yeteneğinin çalışan performansı üzerinde ($\beta=0,689$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ardından aracı değişken olan ürün yeniliği modele dâhil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Aracılı YEM sonuçlarına göre pazarlama-satış yeteneğinin ürün yeniliği üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,763$, $p<0,05$). Benzer şekilde, aracı değişken olan ürün yeniliğinin çalışan performansı üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,563$, $p<0,05$). Aracı değişken olan ürün yeniliğinin modele dâhil edilmesi ile pazarlama-satış yeteneğinin çalışan performansı üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,259$, $p<0,05$). Pazarlama-satış yeteneği, ürün yeniliğindeki değişimin %58'ini; ürün yeniliği ise pazarlama-satış yeteneği ile birlikte çalışan performansındaki değişimin %61'ini açıklamaktadır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 4.11.'de ve Şekil 4.15.'de sunulmuştur. Yol(path) analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınır değerler içerisinde olması, verilerin

model ile uyumlu olduğunu göstermektedir (CMIN/DF=1,549<5; RMR=0,029<0,08; NFI=0,952≥0,90; IFI=0,983≥0,90; TLI=0,977≥0,90; CFI=0,982≥0,90; RMSEA=0,042<0,08).

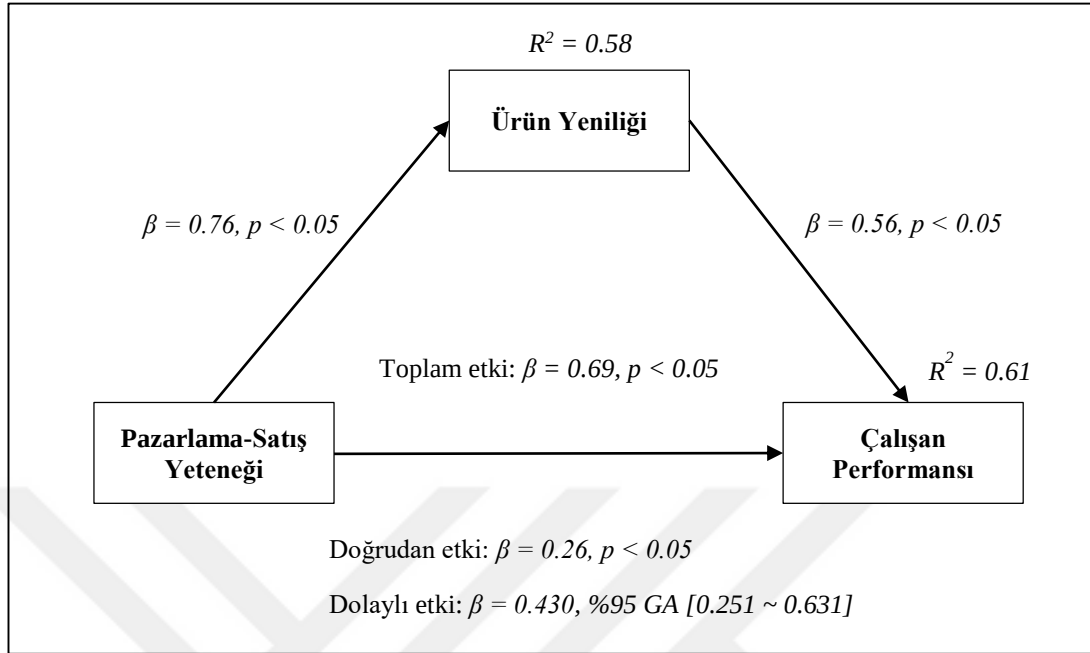
Pazarlama-satış yeteneği ile çalışan performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Pazarlama-satış yeteneğinin çalışan performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülüp; bootstrap analiz sonuçlarına göre de; dolaylı etkinin %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri, 0 (sıfır) değerini kapsamadığı için; ürün yeniliğinin pazarlama-satış yeteneği ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır ($\beta=0,430$, %95 GA [0,251 ~ 0,631]). Bu durumda **H_{2c}** hipotezi **kabul** edilir.

Tablo 4.11: Pazarlama Satış Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Ürün Yeniliği		Çalışan Performansı	
	β	SH	β	SH
Pazarlama-Satış Yeteneği (c yolu)	-	-	0,689*	0,083
R^2	-		0,474	
Pazarlama-Satış Yeteneği (a yolu)	0,763*	0,080	-	-
R^2	0,582		-	-
Pazarlama-Satış Yeteneği (c' yolu)	-	-	0,259*	0,110
Ürün Yeniliği (b yolu)	-	-	0,563*	0,117
R^2	-		0,607	
Dolaylı Etki			0,430 [0,251 ~ 0,631]	

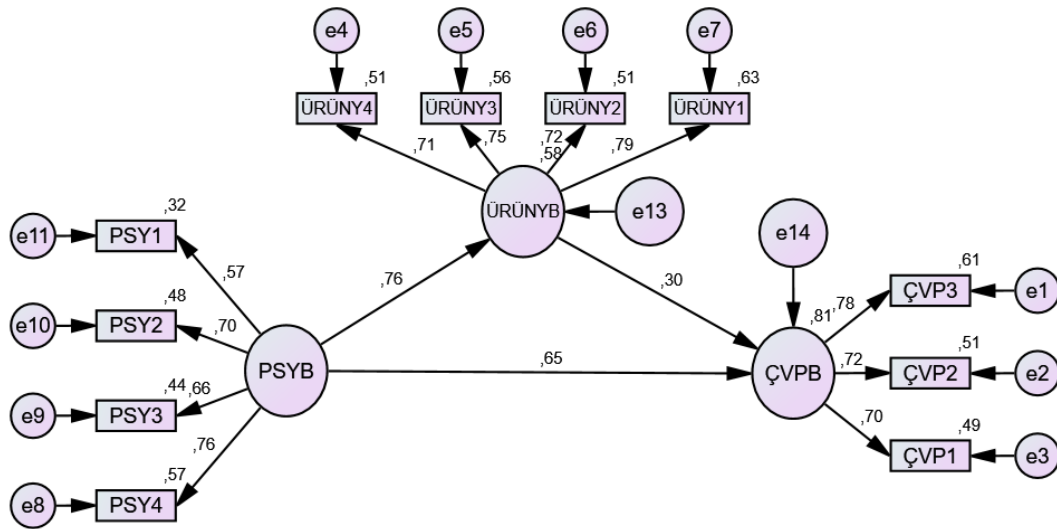
*p < 0,05

Şekil 4.15: Pazarlama Satış Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi



H_{2d}: Pazarlama - satış yeteneğinin çevre performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

Şekil 4.16: Pazarlama Satış Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model



(CMIN/DF=1,737<5; RMR=0,028<0,08; NFI=0,952≥0,90; IFI=0,979≥0,90;
TLI=0,971≥0,90; CFI=0,979≥0,90; RMSEA=0,049<0,08)

İlk olarak; aracı değişken olmadan pazarlama-satış yeteneğinin, çevre performansı üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda pazarlama-satış yeteneğinin çevre performansı üzerinde ($\beta=0,877$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ardından aracı değişken olan ürün yeniliği modele dâhil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Aracılı YEM sonuçlarına göre pazarlama-satış yeteneğinin ürün yeniliği üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,763$, $p<0,05$). Benzer şekilde, aracı değişken olan ürün yeniliğinin çevre performansı üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,297$, $p<0,05$). Aracı değişken olan ürün yeniliğinin modele dâhil edilmesi ile pazarlama-satış yeteneğinin çevre performansı üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,653$, $p<0,05$). Pazarlama-satış yeteneği, ürün yeniliğindeki değişimin %58'ini; ürün yeniliği ise pazarlama-satış yeteneği ile birlikte çevre performansındaki değişimin %81'ini açıklamaktadır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 4.12.'de ve Şekil 4.17.'de sunulmuştur. Yol(path) analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınır değerler içerisinde olması, verilerin model ile uyumlu olduğunu göstermektedir (CMIN/DF=1,737<5; RMR=0,028<0,08; NFI=0,952 $\geq$ 0,90; IFI=0,979 $\geq$ 0,90; TLI=0,971 $\geq$ 0,90; CFI=0,979 $\geq$ 0,90; RMSEA=0,049<0,08).

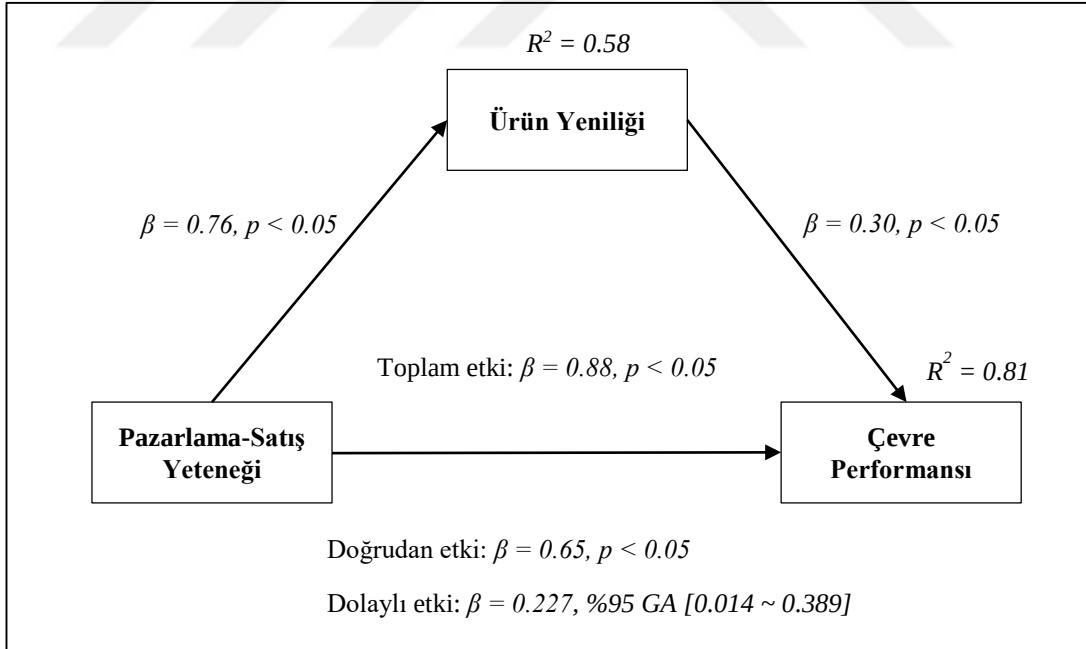
Pazarlama-satış yeteneği ile çevre performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Pazarlama-satış yeteneğinin çevre performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülüp; bootstrap analiz sonuçlarına göre de; dolaylı etkinin %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri, 0 (sıfır) değerini kapsamadığı için; ürün yeniliğinin pazarlama-satış yeteneği ile çevre performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır ($\beta=0,227$, %95 GA [0,014 ~ 0,389]). Bu durumda **H_{2a}** hipotezi **kabul** edilir.

Tablo 4.12: Pazarlama Satış Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Ürün Yeniliği		Çevre Performansı	
	β	SH	β	SH
Pazarlama-Satış Yeteneği (c yolu)	-	-	0,877*	0,085
R^2	-		0,769	
Pazarlama-Satış Yeteneği (a yolu)	0,763*	0,077	-	-
R^2	0,582		-	-
Pazarlama-Satış Yeteneği (c' yolu)	-	-	0,653*	0,117
Ürün Yeniliği (b yolu)	-	-	0,297*	0,111
R^2	-		0,811	
Dolaylı Etki			0,227 [0,014 ~ 0,389]	

*p < 0,05

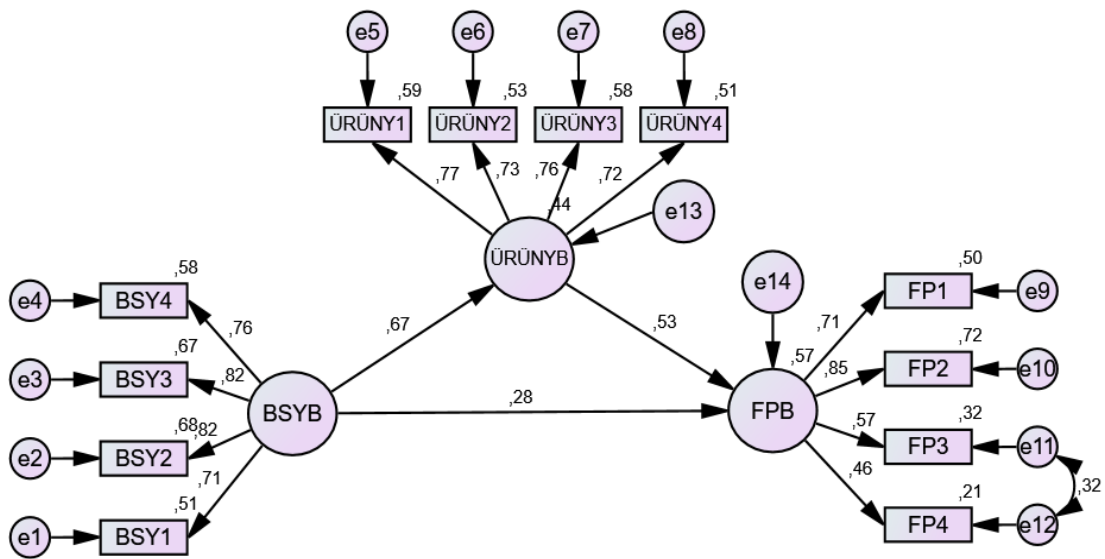
Şekil 4.17: Pazarlama Satış Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi



3. Bilgi sistemleri yeteneği ile işletme performansının boyutları arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracı değişken etkisine yönelik geliştirilen hipotezler

H_{3a}: Bilgi sistemleri yeteneğinin finansal performans üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

Şekil 4.18: Bilgi Sistemleri Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model



(CMIN/DF=2,085<5; RMR=0,03<0,08; NFI=0,940≥0,90; IFI=0,968≥0,90;
TLI=0,957≥0,90; CFI=0,957≥0,90; RMSEA=0,059<0,08)

İlk olarak; aracı değişken olmadan bilgi sistemleri yeteneğinin, finansal performans üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda bilgi sistemleri yeteneğinin finansal performans üzerinde ($\beta=0,629$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ardından aracı değişken olan ürün yeniliği modele dâhil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Aracılı YEM sonuçlarına göre bilgi sistemleri yeteneğinin ürün yeniliği üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,667$, $p<0,05$). Benzer şekilde, aracı değişken olan ürün yeniliğinin finansal performans üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,534$, $p<0,05$). Aracı değişken olan ürün yeniliğinin modele dâhil edilmesi ile bilgi sistemleri yeteneğinin finansal performans üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,284$, $p<0,05$). Bilgi sistemleri yeteneği, ürün yeniliğindeki değişimin %44'ünü; ürün yeniliği, bilgi sistemleri yeteneği ile birlikte finansal

performanstaki değişimin %57'sini açıklamaktadır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 4.13.'de ve Şekil 4.19.'da sunulmuştur. Yol(path) analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınır değerler içerisinde olması, verilerin model ile uyumlu olduğunu göstermektedir (CMIN/DF=1,704<5; RMR=0,027<0,08; NFI=0,943≥0,90; IFI=0,976≥0,90; TLI=0,968≥0,90; CFI=0,975≥0,90; RMSEA=0,048<0,08).

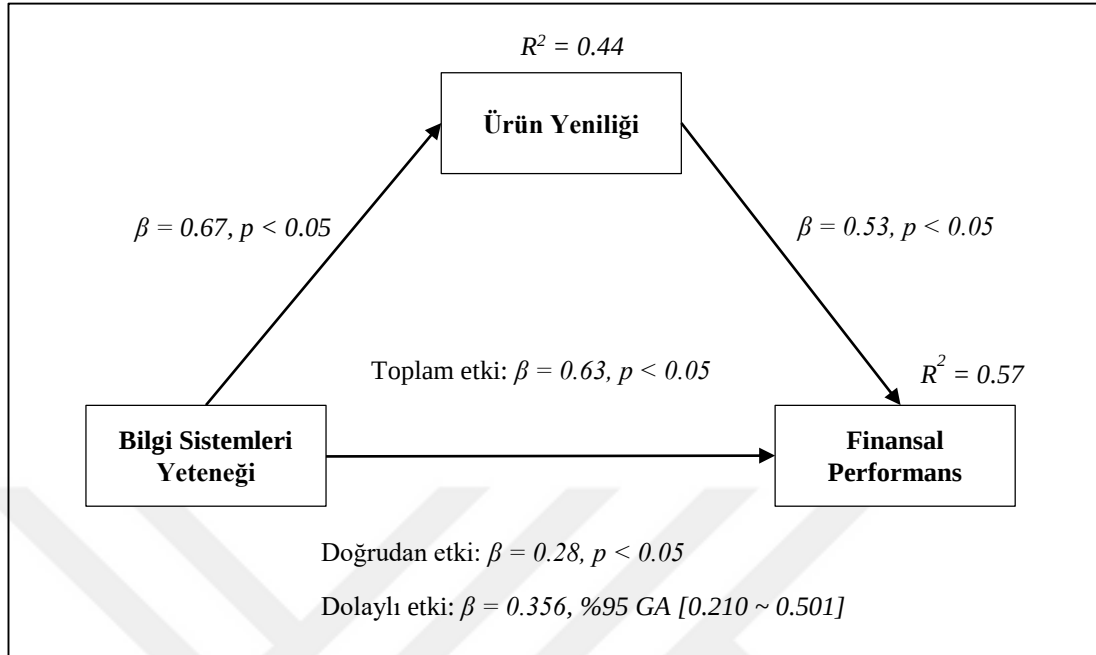
Bilgi sistemleri yeteneği ile finansal performans arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Bilgi sistemleri yeteneğinin finansal performans üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülüp; bootstrap analiz sonuçlarına göre de; dolaylı etkinin %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri, 0 (sıfır) değerini kapsamadığı için; ürün yeniliğinin bilgi sistemleri yeteneği ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır ($\beta=0,356$, %95 GA [0,210 ~ 0,501]). Bu durumda H_{3a} hipotezi **kabul** edilir.

Tablo 4.13: Bilgi Sistemleri Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Ürün Yeniliği		Finansal Performans	
	β	SH	β	SH
Bilgi Sistemleri Yeteneği (c yolu)	-	-	0,629*	0,070
R^2	-		0,395	
Bilgi Sistemleri Yeteneği (a yolu)	0,667*	0,072	-	-
R^2	0,444		-	-
Bilgi Sistemleri Yeteneği (c' yolu)	-	-	0,284*	0,074
Ürün Yeniliği (b yolu)	-	-	0,534*	0,083
R^2	-		0,568	
Dolaylı Etki			0,356 [0,210 ~ 0,501]	

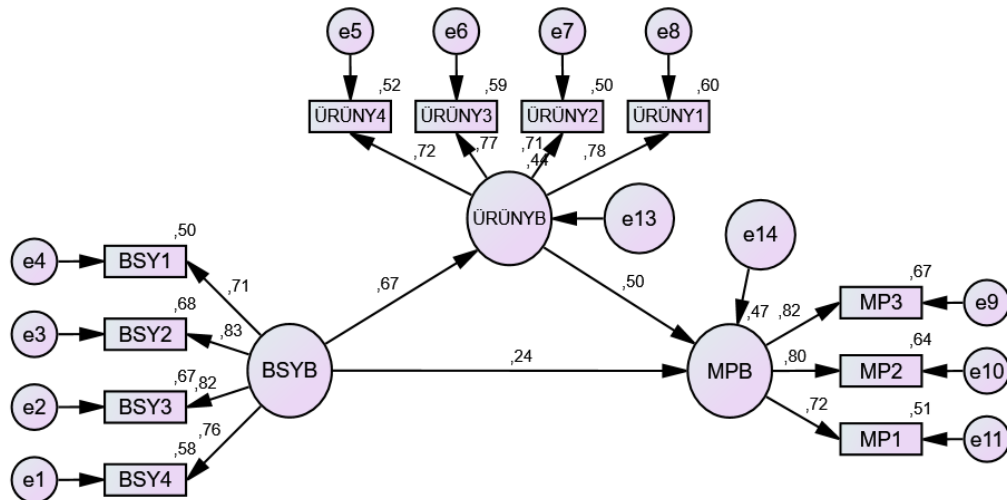
*p < 0,05

Şekil 4.19: Bilgi Sistemleri Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi



H_{3b}: Bilgi sistemleri yeteneğinin müşteri performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

Şekil 4.20: Bilgi Sistemleri Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model



(CMIN/DF=1,943<5; RMR=0,027<0,08; NFI=0,953≥0,90; IFI=0,976≥0,90; TLI=0,968≥0,90; CFI=0,976≥0,90; RMSEA=0,055<0,08)

İlk olarak; aracı değişken olmadan bilgi sistemleri yeteneğinin, müşteri performansı üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda bilgi sistemleri yeteneğinin müşteri performansı üzerinde ($\beta=0,575$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ardından aracı değişken olan ürün yeniliği modele dâhil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Aracılı YEM sonuçlarına göre bilgi sistemleri yeteneğinin ürün yeniliği üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,666$, $p<0,05$). Benzer şekilde, aracı değişken olan ürün yeniliğinin müşteri performansı üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,503$, $p<0,05$). Aracı değişken olan ürün yeniliğinin modele dâhil edilmesi ile bilgi sistemleri yeteneğinin müşteri performansı üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,241$, $p<0,05$). Bilgi sistemleri yeteneği, ürün yeniliğindeki değişimin %44'ünü; ürün yeniliği ise bilgi sistemleri yeteneği ile birlikte müşteri performansındaki değişimin %47'sini açıklamaktadır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 4.14.'de ve Şekil 4.21.'de sunulmuştur. Yol(path) analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınır değerler içerisinde olması, verilerin model ile uyumlu olduğunu göstermektedir (CMIN/DF=1,943<5; RMR=0,027<0,08; NFI=0,953 $\geq$ 0,90; IFI=0,976 $\geq$ 0,90; TLI=0,968 $\geq$ 0,90; CFI=0,976 $\geq$ 0,90; RMSEA=0,055<0,08).

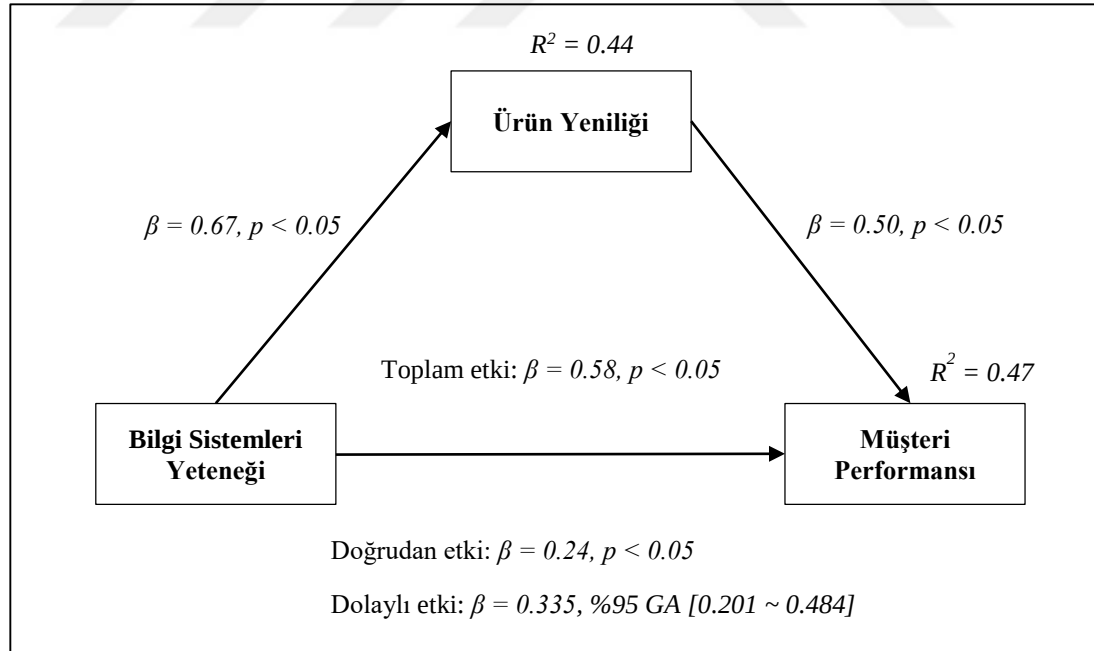
Bilgi sistemleri yeteneği ile müşteri performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Bilgi sistemleri yeteneğinin müşteri performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülüp; bootstrap analiz sonuçlarına göre de; dolaylı etkinin %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri, 0 (sıfır) değerini kapsamadığı için; ürün yeniliğinin bilgi sistemleri yeteneği ile müşteri performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır ($\beta=0,335$, %95 GA [0,201 ~ 0,484]). Bu durumda H_{3b} hipotezi **kabul** edilir.

Tablo 4.14: Bilgi Sistemleri Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Ürün Yeniliği		Müşteri Performansı	
	β	SH	β	SH
Bilgi Sistemleri Yeteneği (c yolu)	-	-	0,575*	0,067
R^2	-		0,330	
Bilgi Sistemleri Yeteneği (a yolu)	0,666*	0,070	-	-
R^2	0,444		-	-
Bilgi Sistemleri Yeteneği (c' yolu)	-	-	0,241*	0,079
Ürün Yeniliği (b yolu)	-	-	0,503*	0,091
R^2	-		0,473	
Dolaylı Etki			0,335 [0,201 ~ 0,484]	

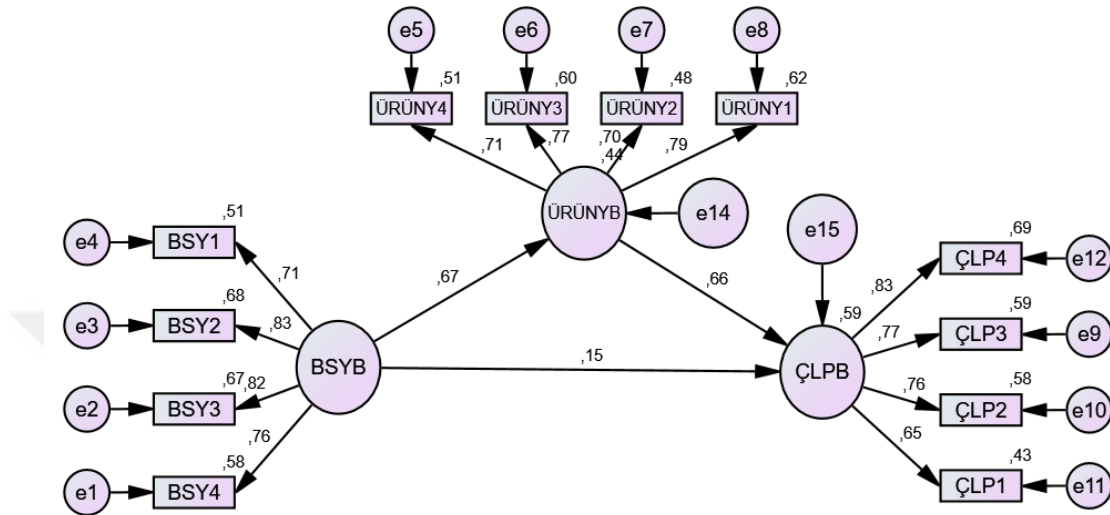
*p < 0,05

Şekil 4.211: Bilgi Sistemleri Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi



H_{3c}: Bilgi sistemleri yeteneğinin çalışan performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

Şekil 4.22: Bilgi Sistemleri Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model



(CMIN/DF=1,518<5; RMR=0,028<0,08; NFI=0,959≥0,90; IFI=0,986≥0,90;
TLI=0,981≥0,90; CFI=0,985≥0,90; RMSEA=0,041<0,08)

İlk olarak; aracı değişken olmadan bilgi sistemleri yeteneğinin, çalışan performansı üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda bilgi sistemleri yeteneğinin çalışan performansı üzerinde ($\beta=0,689$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ardından aracı değişken olan ürün yeniliği modele dâhil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Aracılı YEM sonuçlarına göre bilgi sistemleri yeteneğinin ürün yeniliği üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,763$, $p<0,05$). Benzer şekilde, aracı değişken olan ürün yeniliğinin çalışan performansı üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,563$, $p<0,05$). Aracı değişken olan ürün yeniliğinin modele dâhil edilmesi ile bilgi sistemleri yeteneğinin çalışan performansı üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,259$, $p<0,05$). Bilgi sistemleri yeteneği, ürün yeniliğindeki değişimin %44'ünü; ürün yeniliği ise bilgi sistemleri yeteneği ile birlikte çalışan performansındaki değişimin %59'unu açıklamaktadır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 4.15.'de ve Şekil 4.23.'de sunulmuştur. Yol(path) analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınır değerler içerisinde olması, verilerin model ile uyumlu olduğunu göstermektedir (CMIN/DF=1,549<5; RMR=0,029<0,08;

NFI=0,952 $\geq$ 0,90; IFI=0,983 $\geq$ 0,90; TLI=0,977 $\geq$ 0,90; CFI=0,982 $\geq$ 0,90; RMSEA=0,042<0,08).

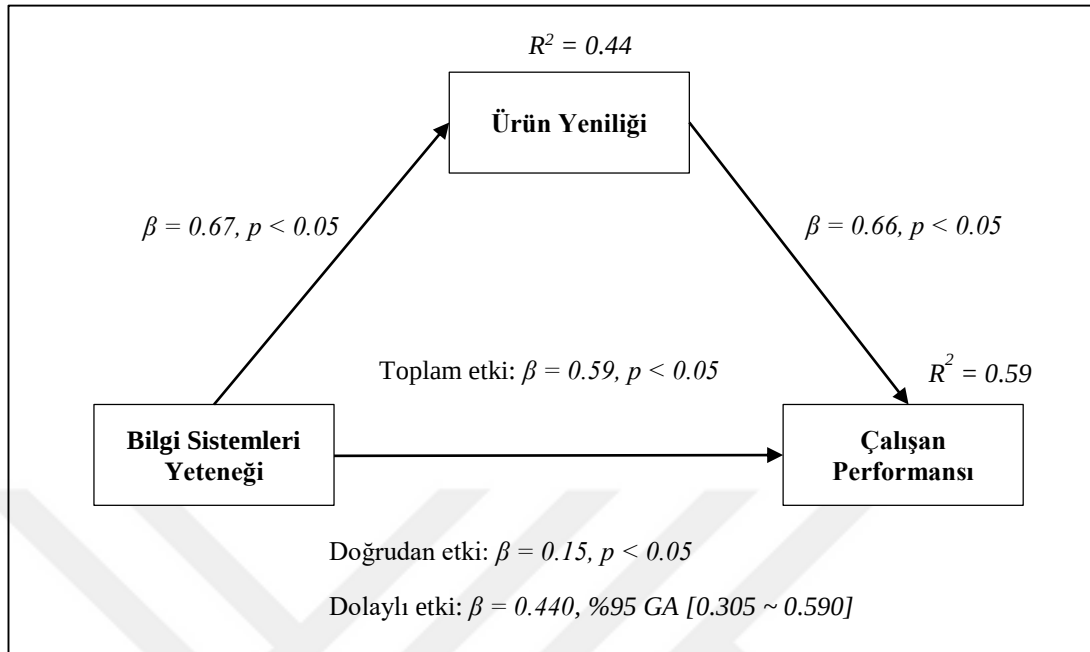
Bilgi sistemleri yeteneği ile çalışan performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Bilgi sistemleri yeteneğinin çalışan performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülüp; bootstrap analiz sonuçlarına göre de; dolaylı etkinin %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri, 0 (sıfır) değerini kapsamadığı için; ürün yeniliğinin bilgi sistemleri yeteneği ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır ($\beta=0,440$, %95 GA [0,305 ~ 0,590]). Bu durumda H_{3c} hipotezi **kabul** edilir.

Tablo 4.15: Bilgi Sistemleri Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Ürün Yeniliği		Çalışan Performansı	
	β	SH	β	SH
Bilgi Sistemleri Yeteneği (c yolu)	-	-	0,592*	0,073
R^2	-		0,350	
Bilgi Sistemleri Yeteneği (a yolu)	0,666*	0,070	-	-
R^2	0,444		-	-
Bilgi Sistemleri Yeteneği (c' yolu)	-	-	0,153*	0,079
Ürün Yeniliği (b yolu)	-	-	0,660*	0,100
R^2	-		0,594	
Dolaylı Etki	0,440 [0,305 ~ 0,590]			

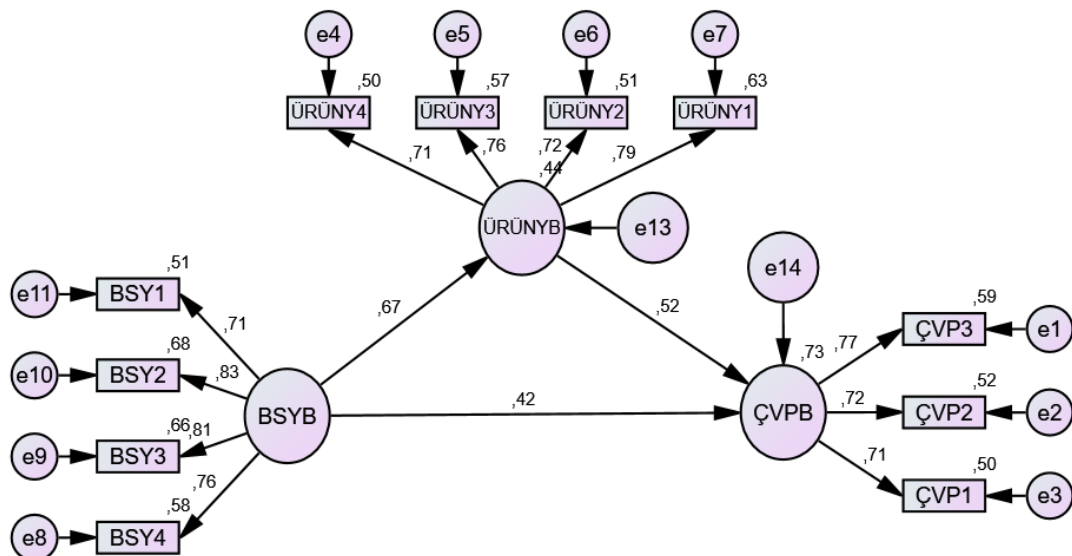
*p < 0,05

Şekil 4.23: Bilgi Sistemleri Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi



H3d: Bilgi sistemleri yeteneğinin çevre performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

Şekil 4.24: Bilgi Sistemleri Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model



(CMIN/DF=1,310<5; RMR=0,023<0,08; NFI=0,968≥0,90; IFI=0,992≥0,90; TLI=0,989≥0,90; CFI=0,992≥0,90; RMSEA=0,032<0,08)

İlk olarak; aracı değişken olmadan bilgi sistemleri yeteneğinin, çevre performansı üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda bilgi sistemleri yeteneğinin çevre performansı üzerinde ($\beta=0,760$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ardından aracı değişken olan ürün yeniliği modele dâhil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Aracılı YEM sonuçlarına göre bilgi sistemleri yeteneğinin ürün yeniliği üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,666$, $p<0,05$). Benzer şekilde, aracı değişken olan ürün yeniliğinin çevre performansı üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,519$, $p<0,05$). Aracı değişken olan ürün yeniliğinin modele dâhil edilmesi ile bilgi sistemleri yeteneğinin çevre performansı üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,418$, $p<0,05$). Bilgi sistemleri yeteneği, ürün yeniliğindeki değişimin %44'ünü; ürün yeniliği ise bilgi sistemleri yeteneği ile birlikte çevre performansındaki değişimin %73'ünü açıklamaktadır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 4.16.'da ve Şekil 4.25.'de sunulmuştur. Yol(path) analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınır değerler içerisinde olması, verilerin model ile uyumlu olduğunu göstermektedir (CMIN/DF=1,310<5; RMR=0,023<0,08; NFI=0,968 $\geq$ 0,90; IFI=0,992 $\geq$ 0,90; TLI=0,989 $\geq$ 0,90; CFI=0,992 $\geq$ 0,90; RMSEA=0,032<0,08).

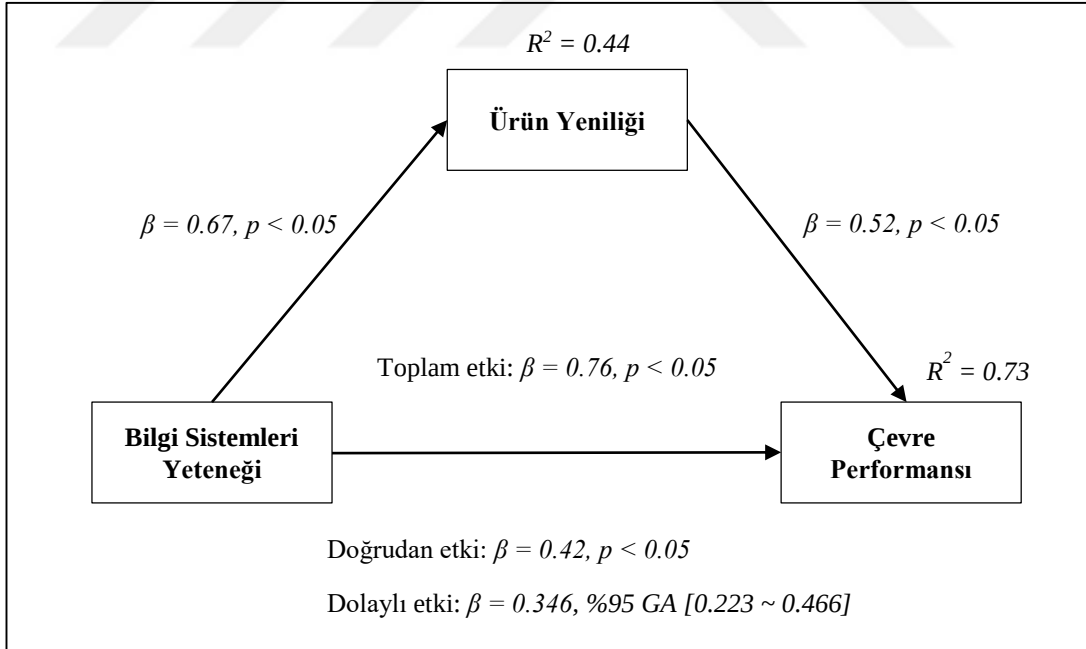
Bilgi sistemleri yeteneği ile çevre performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Bilgi sistemleri yeteneğinin çevre performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülüp; bootstrap analiz sonuçlarına göre de; dolaylı etkinin %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri, 0 (sıfır) değerini kapsamadığı için; ürün yeniliğinin bilgi sistemleri yeteneği ile çevre performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır ($\beta=0,346$, %95 GA [0,223 ~ 0,466]). Bu durumda **H_{3a}** hipotezi **kabul** edilir.

Tablo 4.16: Bilgi Sistemleri Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Ürün Yeniliği		Çevre Performansı	
	β	SH	β	SH
Bilgi Sistemleri Yeteneği (c yolu)	-	-	0,760*	0,078
R^2	-		0,578	
Bilgi Sistemleri Yeteneği (a yolu)	0,666*	0,069	-	-
R^2	0,444		-	-
Bilgi Sistemleri Yeteneği (c' yolu)	-	-	0,418*	0,081
Ürün Yeniliği (b yolu)	-	-	0,519*	0,093
R^2	-		0,733	
Dolaylı Etki			0,346 [0,223 ~ 0,466]	

*p < 0,05

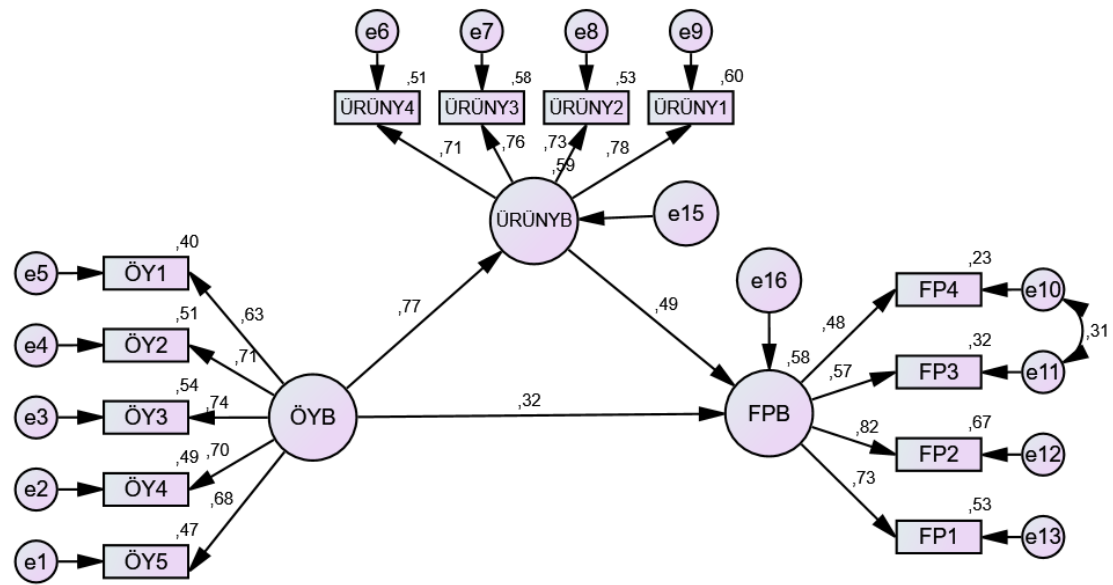
Şekil 4.25: Bilgi Sistemleri Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi



4. Öğrenme yeteneği ile işletme performansının boyutları arasındaki ilişkide, ürün yeniliğinin aracı değişken etkisine yönelik geliştirilen hipotezler

H_{4a}: Öğrenme yeteneğinin finansal performans üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

Şekil 4.26: Öğrenme Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model



(CMIN/DF=2,214<5; RMR=0,034<0,08; NFI=0,922≥0,90; IFI=0,976≥0,90;
TLI=0,943≥0,90; CFI=0,955≥0,90; RMSEA=0,062<0,08)

İlk olarak; aracı değişken olmadan öğrenme yeteneğinin, finansal performans üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda öğrenme yeteneğinin finansal performans üzerinde ($\beta=0,692$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ardından aracı değişken olan ürün yeniliği modele dâhil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Aracılı YEM sonuçlarına göre öğrenme yeteneğinin ürün yeniliği üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,771$, $p<0,05$). Benzer şekilde, aracı değişken olan ürün yeniliğinin finansal performans üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,490$, $p<0,05$). Aracı değişken olan ürün yeniliğinin modele dâhil edilmesi ile öğrenme yeteneğinin finansal performans üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,316$, $p<0,05$). Öğrenme yeteneği, ürün yeniliğindeki değişimin %59'unu; ürün yeniliği ise öğrenme yeteneği ile birlikte finansal performanstaki değişimin %58'ini

açıklamaktadır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 4.17.'de ve Şekil 4.27.'de sunulmuştur. Yol(path) analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınır değerler içerisinde olması, verilerin model ile uyumlu olduğunu göstermektedir (CMIN/DF=2,214<5; RMR=0,034<0,08; NFI=0,922≥0,90; IFI=0,976≥0,90; TLI=0,943≥0,90; CFI=0,955≥0,90; RMSEA=0,062<0,08).

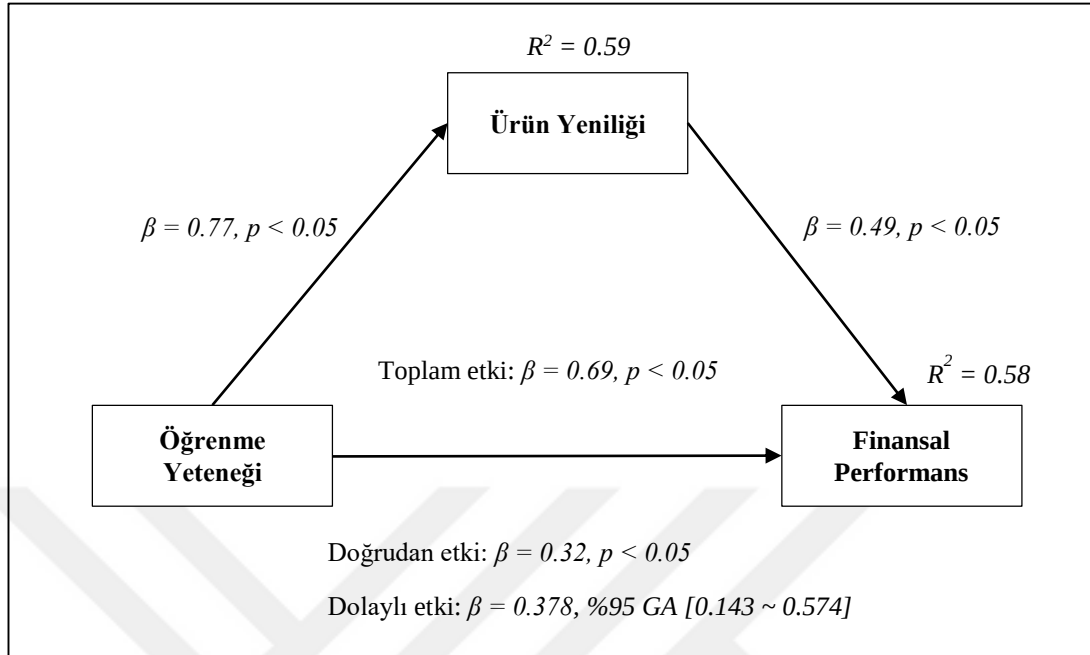
Öğrenme yeteneği ile finansal performans arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Öğrenme yeteneğinin finansal performans üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülüp; bootstrap analiz sonuçlarına göre de; dolaylı etkinin %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri, 0 (sıfır) değerini kapsamadığı için; ürün yeniliğinin öğrenme yeteneği ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır ($\beta=0,378$, %95 GA [0,143 ~ 0,574]). Bu durumda **H_{4a}** hipotezi **kabul** edilir.

Tablo 4.17: Öğrenme Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Ürün Yeniliği		Finansal Performans	
	β	SH	β	SH
Öğrenme Yeteneği (c yolu)	-	-	0,692*	0,079
R^2	-		0,479	
Öğrenme Yeteneği (a yolu)	0,771*	0,095	-	-
R^2	0,594		-	-
Öğrenme Yeteneği (c' yolu)	-	-	0,316*	0,083
Ürün Yeniliği (b yolu)	-	-	0,490*	0,079
R^2	-		0,579	
Dolaylı Etki			0,378 [0,143 ~ 0,574]	

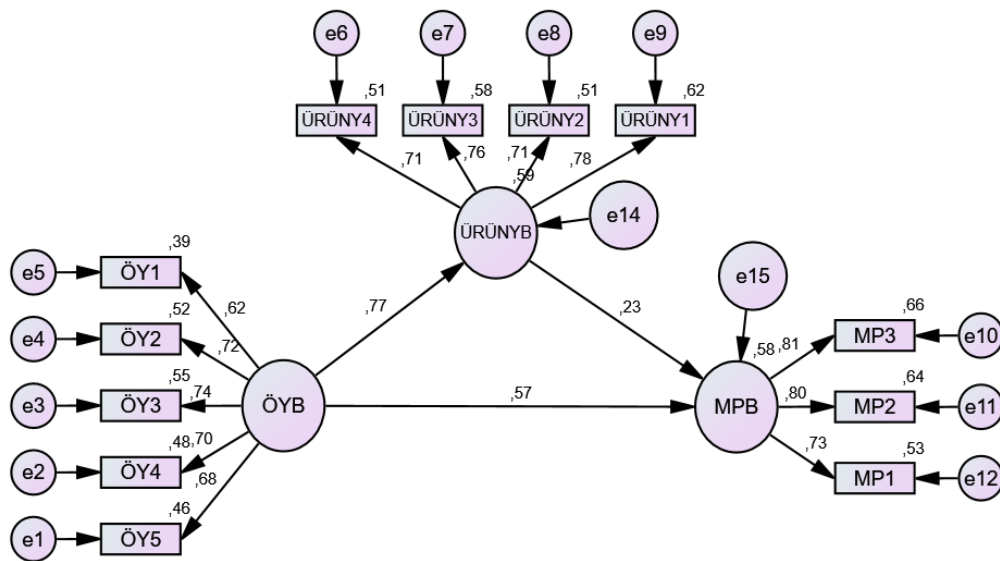
*p < 0,05

Şekil 4.27: Öğrenme Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi



H_{4b}: Öğrenme yeteneğinin müşteri performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

Şekil 4.28: Öğrenme Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model



(CMIN/DF=2,075<5; RMR=0,030<0,08; NFI=0,938≥0,90; IFI=0,967≥0,90; TLI=0,957≥0,90; CFI=0,967≥0,90; RMSEA=0,059<0,08)

İlk olarak; aracı değişken olmadan öğrenme yeteneğinin, müşteri performansı üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda öğrenme yeteneğinin müşteri performansı üzerinde ($\beta=0,742$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ardından aracı değişken olan ürün yeniliği modele dâhil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Aracılı YEM sonuçlarına göre öğrenme yeteneğinin ürün yeniliği üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,770$, $p<0,05$). Benzer şekilde, aracı değişken olan ürün yeniliğinin müşteri performansı üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,225$, $p<0,05$). Aracı değişken olan ürün yeniliğinin modele dâhil edilmesi ile öğrenme yeteneğinin müşteri performansı üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,571$, $p<0,05$). Öğrenme yeteneği, ürün yeniliğindeki değişimin %59'unu; ürün yeniliği, öğrenme yeteneği ile birlikte müşteri performansındaki değişimin %58'ini açıklamaktadır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 4.18.'de ve Şekil 4.29.'da sunulmuştur. Yol analizi sonucunda elde edilen uyum indekslerinin, yazında kabul edilebilir eşik değerler içerisinde olması, modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu (CMIN/DF=2,075<5; RMR=0,030<0,08; NFI=0,938≥0,90; IFI=0,967≥0,90; TLI=0,957≥0,90; CFI=0,967≥0,90; RMSEA=0,059<0,08).

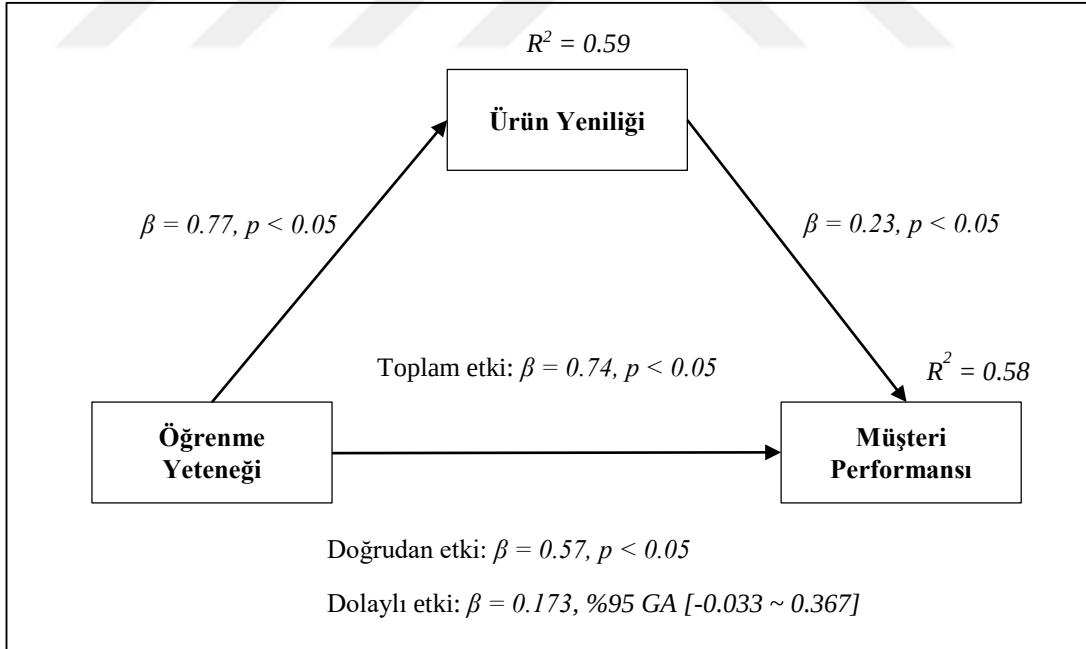
Öğrenme yeteneği ile müşteri performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Öğrenme yeteneğinin müşteri performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Ancak, bootstrap analiz sonuçlarına göre; dolaylı etkinin %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri, 0 (sıfır) değerini kapsadığı için; öğrenme yeteneğinin ürün yeniliği aracılığıyla müşteri performansı üzerindeki aracılık etkisini test eden modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, dolayısıyla ürün yeniliğinin, öğrenme yeteneği ile müşteri performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır ($\beta=0,173$, %95 GA [-0,033 ~ 0,367]). Bu durumda **H_{4b}** hipotezi **ret** edilir.

Tablo 4.18: Öğrenme Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Ürün Yeniliği		Müşteri Performansı	
	β	SH	β	SH
Öğrenme Yeteneği (c yolu)	-	-	0,742*	0,090
R^2	-		0,551	
Öğrenme Yeteneği (a yolu)	0,770*	0,095	-	-
R^2	0,593		-	-
Öğrenme Yeteneği (c' yolu)	-	-	0,571*	0,128
Ürün Yeniliği (b yolu)	-	-	0,225*	0,104
R^2	-		0,575	
Dolaylı Etki			0,173 [-0,033 ~ 0,367]	

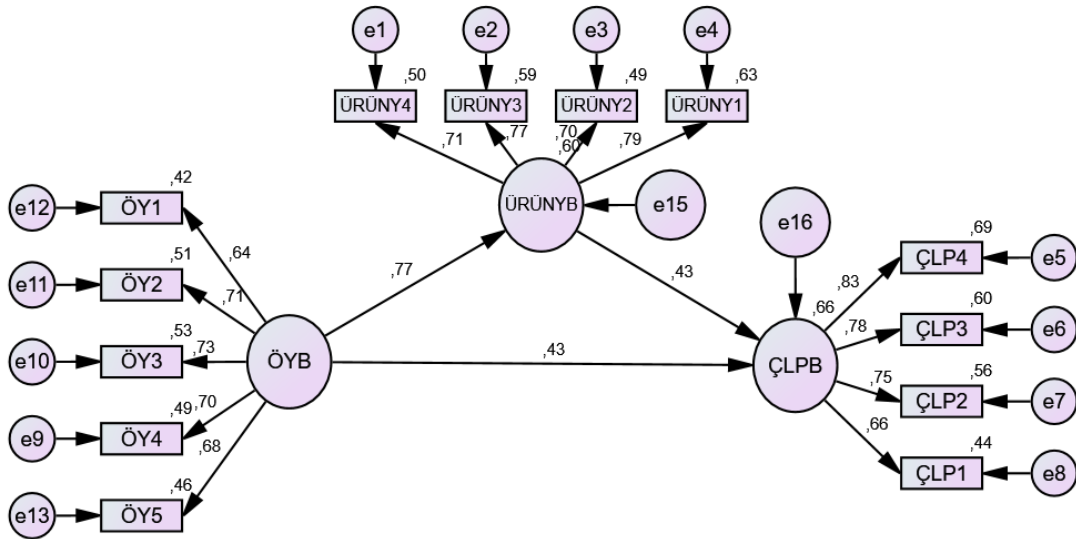
*p < 0,05

Şekil 4.29: Öğrenme Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi



H_{4c}: Öğrenme yeteneğinin çalışan performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

Şekil 4.30: Öğrenme Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model



(CMIN/DF=1,946<5; RMR=0,032<0,08; NFI=0,937≥0,90; IFI=0,969≥0,90; TLI=0,960≥0,90; CFI=0,968≥0,90; RMSEA=0,055<0,08)

İlk olarak; aracı değişken olmadan öğrenme yeteneğinin, çalışan performansı üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda öğrenme yeteneğinin çalışan performansı üzerinde ($\beta=0,759$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ardından aracı değişken olan ürün yeniliği modele dâhil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Aracılı YEM sonuçlarına göre öğrenme yeteneğinin ürün yeniliği üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,772$, $p<0,05$). Benzer şekilde, aracı değişken olan ürün yeniliğinin çalışan performansı üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,432$, $p<0,05$). Aracı değişken olan ürün yeniliğinin modele dâhil edilmesi ile öğrenme yeteneğinin çalışan performansı üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,429$, $p<0,05$). Öğrenme yeteneği, ürün yeniliğindeki değişimin %60'ını; ürün yeniliği ise öğrenme yeteneği ile birlikte çalışan performansındaki değişimin %66'sını açıklamaktadır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 4.19.'da ve Şekil 4.31.'de sunulmuştur. Yol(path) analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınır değerler içerisinde olması, verilerin model ile uyumlu olduğunu

göstermektedir (CMIN/DF=1,946<5; RMR=0,032<0,08; NFI=0,937≥0,90; IFI=0,969≥0,90; TLI=0,960≥0,90; CFI=0,968≥0,90; RMSEA=0,055<0,08).

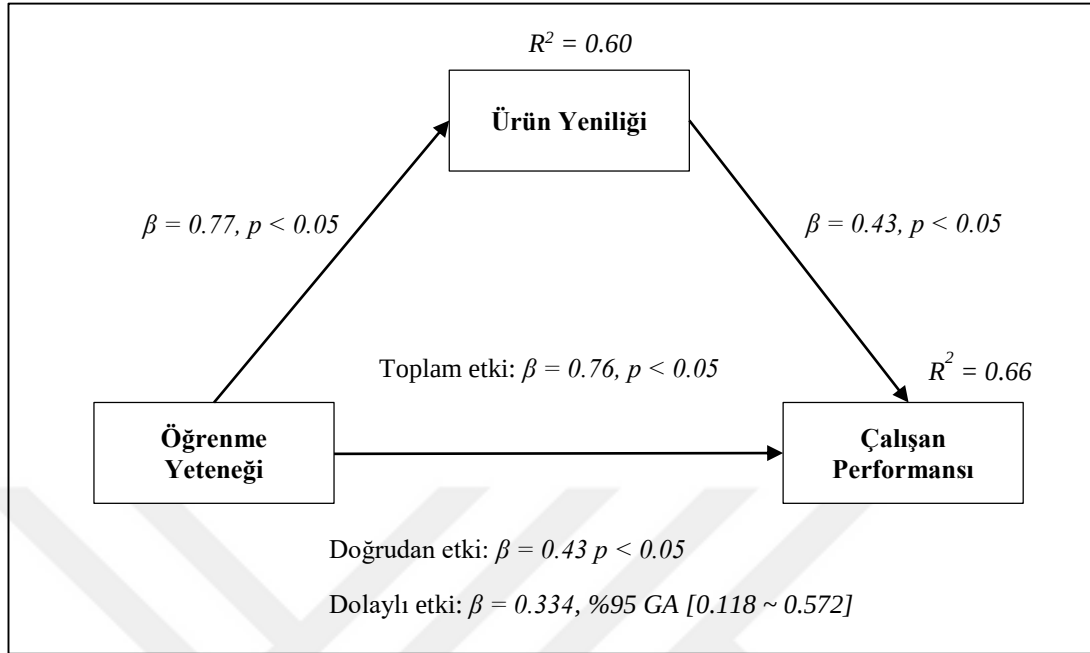
Öğrenme yeteneği ile çalışan performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Öğrenme yeteneğinin çalışan performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülüp; bootstrap analiz sonuçlarına göre de; dolaylı etkinin %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri, 0 (sıfır) değerini kapsamadığı için; ürün yeniliğinin öğrenme yeteneği ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır ($\beta=0,334$, %95 GA [0,118 ~ 0,572]). Bu durumda H_{4c} hipotezi **kabul** edilir.

Tablo 4.19: Öğrenme Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Ürün Yeniliği		Çalışan Performansı	
	β	SH	β	SH
Öğrenme Yeteneği (c yolu)	-	-	0,759*	0,086
R^2	-		0,577	
Öğrenme Yeteneği (a yolu)	0,772*	0,083	-	-
R^2	0,597		-	-
Öğrenme Yeteneği (c' yolu)	-	-	0,429*	0,118
Ürün Yeniliği (b yolu)	-	-	0,432*	0,116
R^2	-		0,657	
Dolaylı Etki			0,334 [0,118 ~ 0,572]	

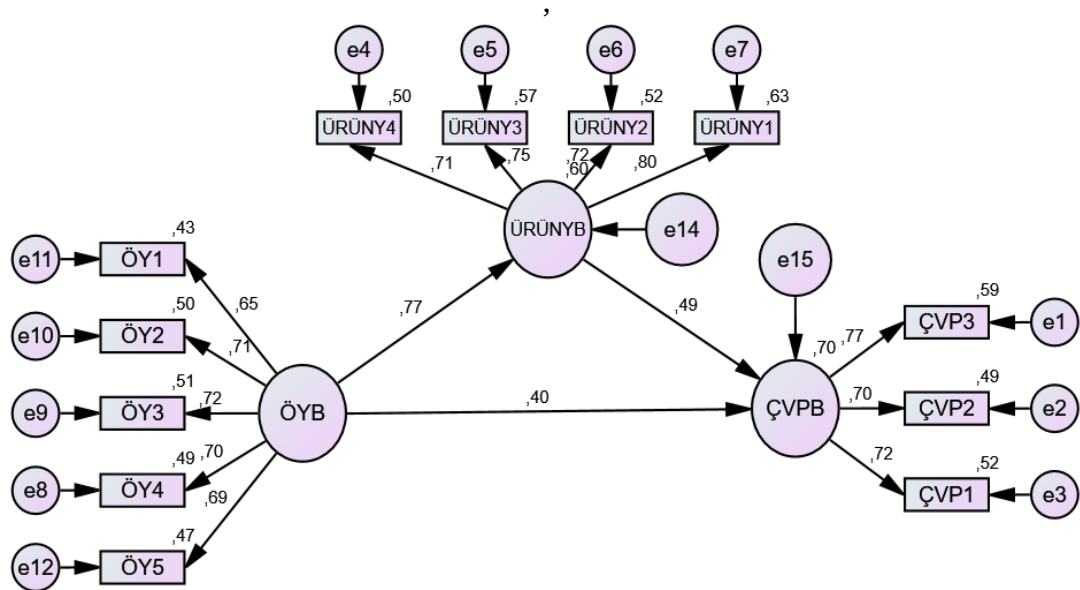
*p < 0,05

Şekil 4.31: Öğrenme Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi



H_{4d}: Öğrenme yeteneğinin çevre performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

Şekil 4.32: Öğrenme Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model



(CMIN/DF=1,959<5; RMR=0,032<0,08; NFI=0,940≥0,90; IFI=0,970≥0,90; TLI=0,960≥0,90; CFI=0,969≥0,90; RMSEA=0,056<0,08)

İlk olarak; aracı değişken olmadan öğrenme yeteneğinin, çevre performansı üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda öğrenme yeteneğinin çevre performansı üzerinde ($\beta=0,775$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ardından aracı değişken olan ürün yeniliği modele dâhil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Aracılı YEM sonuçlarına göre öğrenme yeteneğinin ürün yeniliği üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,774$, $p<0,05$). Benzer şekilde, aracı değişken olan ürün yeniliğinin çevre performansı üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,492$, $p<0,05$). Aracı değişken olan ürün yeniliğinin modele dâhil edilmesi ile öğrenme yeteneğinin çevre performansı üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,397$, $p<0,05$). Öğrenme yeteneği, ürün yeniliğindeki değişimin %60'ını; ürün yeniliği ise öğrenme yeteneği ile birlikte çevre performansındaki değişimin %70'ini açıklamaktadır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 4.20.'de ve Şekil 4.33.'de sunulmuştur. Yol(path) analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınır değerler içerisinde olması, verilerin model ile uyumlu olduğunu göstermektedir (CMIN/DF=1,959<5; RMR=0,032<0,08; NFI=0,940≥0,90; IFI=0,970≥0,90; TLI=0,960≥0,90; CFI=0,969≥0,90; RMSEA=0,056<0,08).

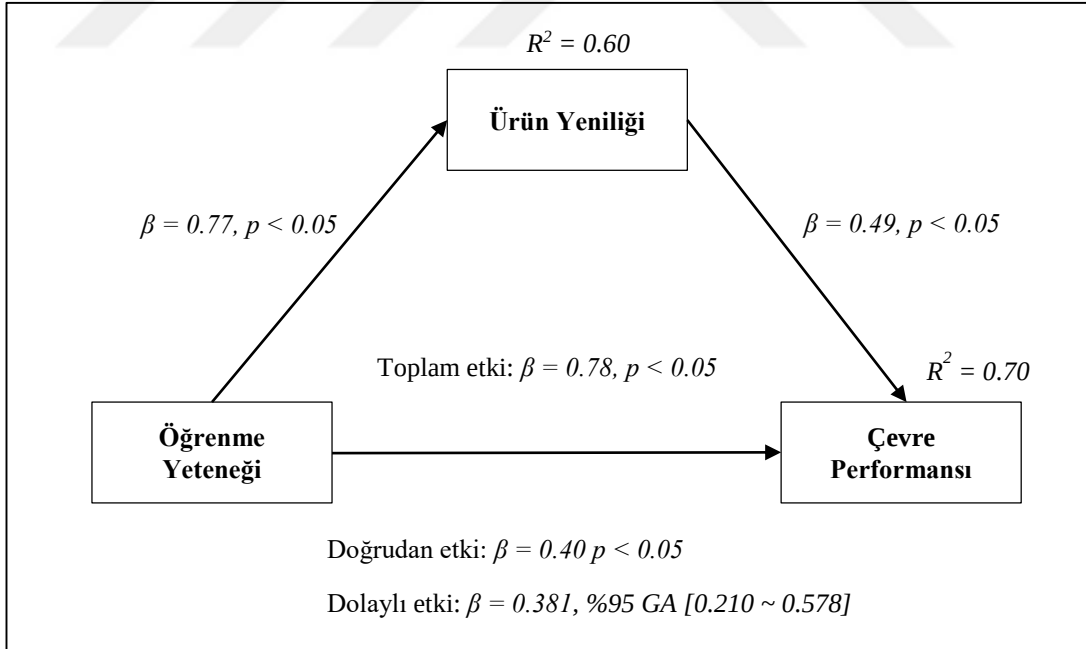
Öğrenme yeteneği ile çevre performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Öğrenme yeteneğinin çevre performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülüp; bootstrap analiz sonuçlarına göre de; dolaylı etkinin %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri, 0 (sıfır) değerini kapsamadığı için; ürün yeniliğinin öğrenme yeteneği ile çevre performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır ($\beta=0,381$, %95 GA [0,210 ~ 0,578]). Bu durumda **H_{4a}** hipotezi **kabul** edilir.

Tablo 4.20: Öğrenme Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Ürün Yeniliği		Çevre Performansı	
	β	SH	β	SH
Öğrenme Yeteneği (c yolu)	-	-	0,775*	0,088
R^2	-		0,601	
Öğrenme Yeteneği (a yolu)	0,774*	0,083	-	-
R^2	0,599		-	-
Öğrenme Yeteneği (c' yolu)	-	-	0,397*	0,117
Ürün Yeniliği (b yolu)	-	-	0,492*	0,118
R^2	-		0,703	
Dolaylı Etki			0,381 [0,210 ~ 0,578]	

*p < 0,05

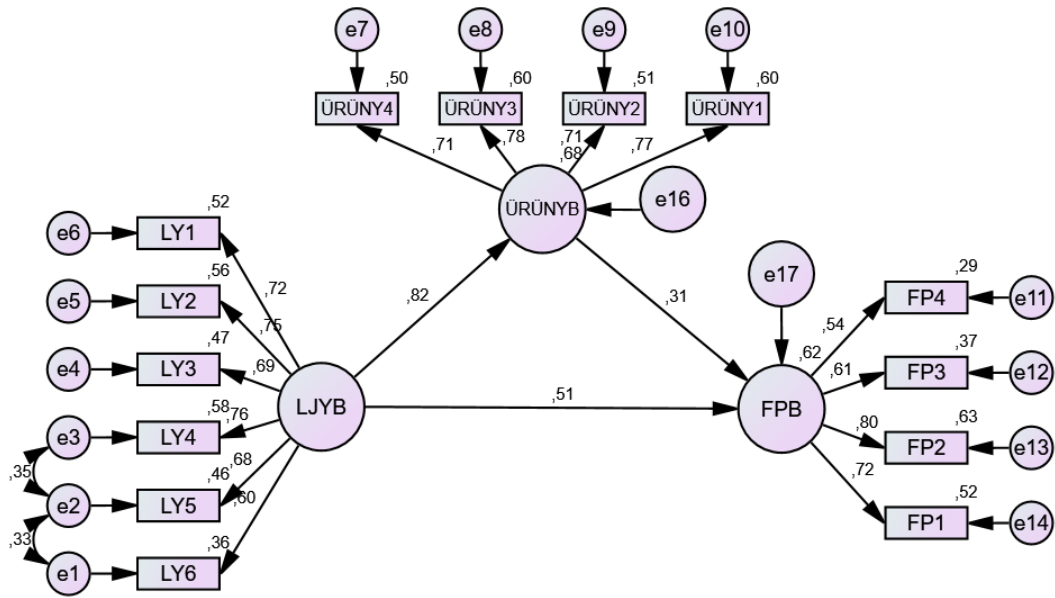
Şekil 4.33: Öğrenme Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi



5. Lojistik yeteneği ile işletme performansının boyutları arasındaki ilişkide, ürün yeniliğinin aracı değişken etkisine yönelik geliştirilen hipotezler

H_{5a}: Lojistik yeteneğinin finansal performans üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

Şekil 4.34: Lojistik Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model



(CMIN/DF=2,256<5; RMR=0,033<0,08; NFI=0,922≥0,90; IFI=0,955≥0,90; TLI=0,943≥0,90; CFI=0,955≥0,90; RMSEA=0,064<0,08)

İlk olarak; aracı değişken olmadan lojistik yeteneğinin, finansal performans üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda lojistik yeteneğinin finansal performans üzerinde ($\beta=0,770$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ardından aracı değişken olan ürün yeniliği modele dâhil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Aracılı YEM sonuçlarına göre lojistik yeteneğinin ürün yeniliği üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,822$, $p<0,05$). Benzer şekilde, aracı değişken olan ürün yeniliğinin finansal performans üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,314$, $p<0,05$). Aracı değişken olan ürün yeniliğinin modele dâhil edilmesi ile lojistik yeteneğinin finansal performans üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,508$, $p<0,05$). Lojistik yeteneği, ürün yeniliğindeki değişimin %68'ini; ürün yeniliği ise lojistik yeteneği ile birlikte finansal performanstaki değişimin %62'sini

açıklamaktadır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 4.21.'de ve Şekil 4.35.'de sunulmuştur. Yol(path) analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınır değerler içerisinde olması, verilerin model ile uyumlu olduğunu göstermektedir (CMIN/DF=2,256<5; RMR=0,033<0,08; NFI=0,922≥0,90; IFI=0,955≥0,90; TLI=0,943≥0,90; CFI=0,955≥0,90; RMSEA=0,064<0,08).

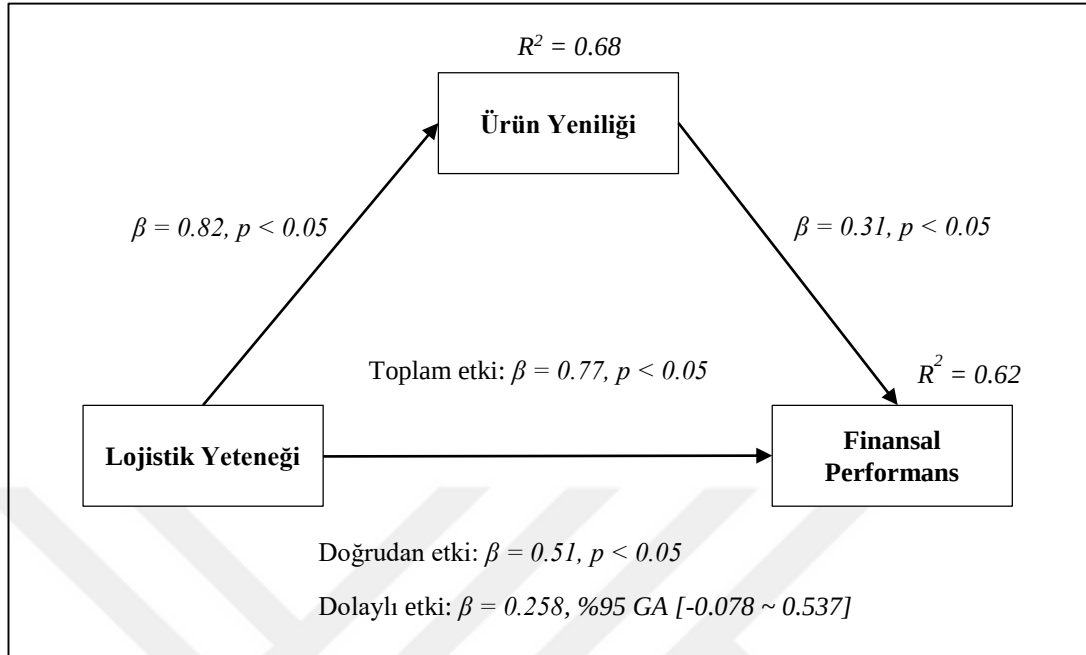
Lojistik yeteneği ile finansal performans arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Lojistik yeteneğinin finansal performans üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Ancak, bootstrap analiz sonuçlarına göre; dolaylı etkinin %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri, 0 (sıfır) değerini kapsadığı için; lojistik yeteneğinin ürün yeniliği aracılığıyla finansal performans üzerindeki aracılık etkisini test eden modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, dolayısıyla ürün yeniliğinin, lojistik yeteneği ile finansal performans arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır ($\beta=0,258$, %95 GA [-0,078 ~ 0,537]). Bu durumda H_{5a} hipotezi **ret** edilir.

Tablo 4.21: Lojistik Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Ürün Yeniliği		Finansal Performans	
	β	SH	β	SH
<i>Lojistik Yeteneği (c yolu)</i>	-	-	0,770*	0,096
R^2	-		0,592	
<i>Lojistik Yeteneği (a yolu)</i>	0,822*	0,108	-	-
R^2	0,676		-	-
<i>Lojistik Yeteneği (c' yolu)</i>	-	-	0,508*	0,114
<i>Ürün Yeniliği (b yolu)</i>	-	-	0,314*	0,091
R^2	-		0,619	
<i>Dolaylı Etki</i>			0,258 [-0,078 ~ 0,537]	

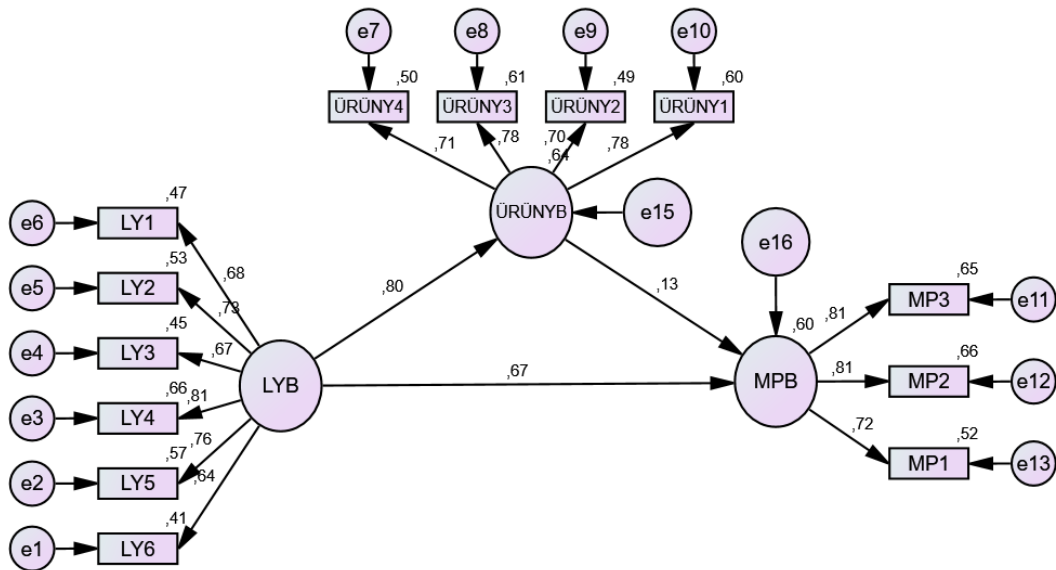
*p < 0,05

Şekil 4.35: Lojistik Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi



H_{5b}: Lojistik yeteneğinin müşteri performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

Şekil 4.36: Lojistik Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model



(CMIN/DF=2,378<5; RMR=0,034<0,08; NFI=0,928≥0,90; IFI=0,957≥0,90;
TLI=0,946≥0,90; CFI=0,957≥0,90; RMSEA=0,067<0,08)

İlk olarak; aracı değişken olmadan lojistik yeteneğinin, müşteri performansı üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda lojistik yeteneğinin müşteri performansı üzerinde ($\beta=0,769$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ardından aracı değişken olan ürün yeniliği modele dâhil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Aracılı YEM sonuçlarına göre lojistik yeteneğinin ürün yeniliği üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,799$, $p<0,05$). Aracı değişken olan ürün yeniliğinin müşteri performansı üzerindeki etkisi ise istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ($\beta=0,130$, $p>0,05$). Aracı değişken olan ürün yeniliğinin modele dâhil edilmesi ile lojistik yeteneğinin müşteri performansı üzerindeki doğrudan etkisinin ise istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,669$, $p<0,05$). Lojistik yeteneği, ürün yeniliğindeki değişimin %64'ünü; ürün yeniliği ise lojistik yeteneği ile birlikte müşteri performansındaki değişimin %60'ını açıklamaktadır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 4.22.'de ve Şekil 4.37.'de sunulmuştur. Yol(path) analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınır değerler içerisinde olması, verilerin model ile uyumlu olduğunu göstermektedir (CMIN/DF=2,507<5; RMR=0,035<0,08; NFI=0,906 $\geq$ 0,90; IFI=0,941 $\geq$ 0,90; TLI=0,924 $\geq$ 0,90; CFI=0,941 $\geq$ 0,90; RMSEA=0,070<0,08).

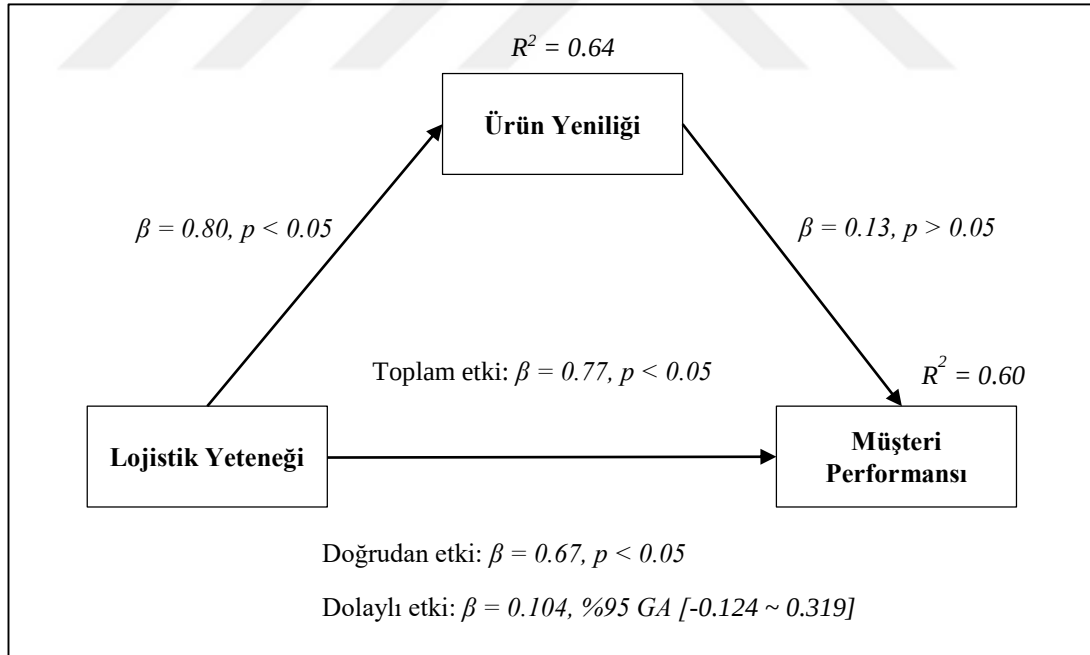
Lojistik yeteneği ile müşteri performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Lojistik yeteneğinin müşteri performansı üzerindeki dolaylı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Ayrıca bootstrap analiz sonuçlarına göre; dolaylı etkinin %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri, 0 (sıfır) değerini kapsadığı için; lojistik yeteneğinin ürün yeniliği aracılığıyla müşteri performansı üzerindeki aracılık etkisini test eden modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, dolayısıyla ürün yeniliğinin aracılık etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır ($\beta=-0,022$, %95 GA [-0,567 ~ 0,249]). Bu durumda **H_{5b}** hipotezi **ret** edilir.

Tablo 4.22: Lojistik Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Ürün Yeniliği		Müşteri performansı	
	β	SH	β	SH
Lojistik Yeteneği (c yolu)	-	-	0,769*	0,088
R^2	-		0,592	
Lojistik Yeteneği (a yolu)	0,799*	0,095	-	-
R^2	0,638		-	-
Lojistik Yeteneği (c' yolu)	-	-	0,669*	0,128
Ürün Yeniliği (b yolu)	-	-	0,130**	0,106
R^2	-		0,604	
Dolaylı Etki			0,104 [-0,124 ~ 0,319]	

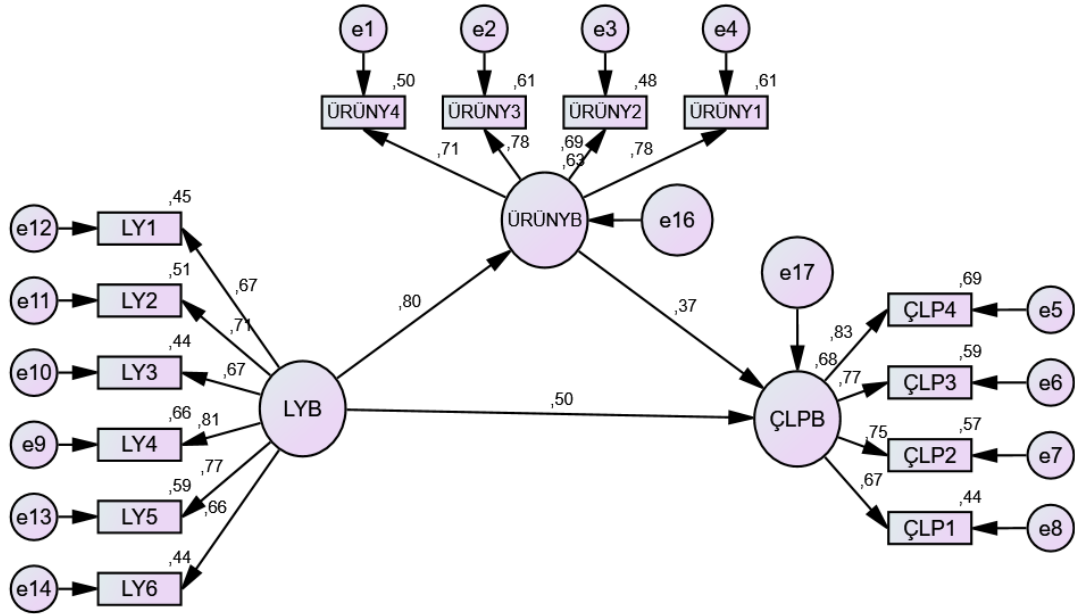
*p < 0,05 **p > 0,05

Şekil 4.37: Lojistik Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi



H_{5c}: Lojistik yeteneğinin çalışan performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

Şekil 4.38: Lojistik Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model



(CMIN/DF=2,360<5; RMR=0,035<0,08; NFI=0,924≥0,90; IFI=0,954≥0,90;
TLI=0,944≥0,90; CFI=0,954≥0,90; RMSEA=0,066<0,08)

İlk olarak; aracı değişken olmadan lojistik yeteneğinin, çalışan performansı üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda lojistik yeteneğinin çalışan performansı üzerinde ($\beta=0,789$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ardından aracı değişken olan ürün yeniliği modele dâhil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Aracılı YEM sonuçlarına göre lojistik yeteneğinin ürün yeniliği üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,797$, $p<0,05$). Benzer şekilde, aracı değişken olan ürün yeniliğinin çalışan performansı üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,366$, $p<0,05$). Aracı değişken olan ürün yeniliğinin modele dâhil edilmesi ile lojistik yeteneğinin çalışan performansı üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,500$, $p<0,05$). Lojistik yeteneği, ürün yeniliğindeki değişimin %64'ünü; ürün yeniliği ise lojistik yeteneği ile birlikte çalışan performansındaki değişimin %68'ini açıklamaktadır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 4.23.'de ve Şekil 4.39.'da sunulmuştur. Yol(path) analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınır değerler içerisinde olması,

verilerin model ile uyumlu olduğunu göstermektedir (CMIN/DF=2,360<5; RMR=0,035<0,08; NFI=0,924≥0,90; IFI=0,954≥0,90; TLI=0,944≥0,90; CFI=0,954≥0,90; RMSEA=0,066<0,08).

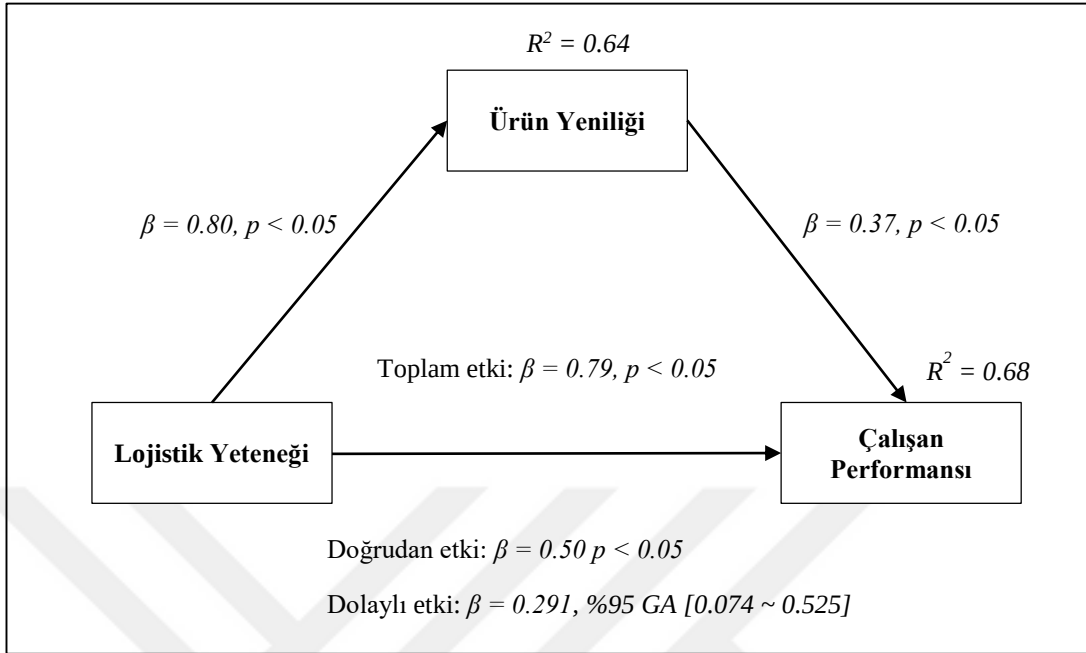
Lojistik yeteneği ile çalışan performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Lojistik yeteneğinin çalışan performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülüp; bootstrap analiz sonuçlarına göre de; dolaylı etkinin %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri, 0 (sıfır) değerini kapsamadığı için; ürün yeniliğinin lojistik yeteneği ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır ($\beta=0,291$, %95 GA [0,074 ~ 0,525]). Bu durumda H_{5c} hipotezi **kabul** edilir.

Tablo 4.23: Lojistik Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Ürün Yeniliği		Çalışan Performansı	
	β	SH	β	SH
Lojistik Yeteneği (c yolu)	-	-	0,789*	0,067
R^2	-		0,623	
Lojistik Yeteneği (a yolu)	0,797*	0,064	-	-
R^2	0,635		-	-
Lojistik Yeteneği (c' yolu)	-	-	0,500*	0,101
Ürün Yeniliği (b yolu)	-	-	0,366*	0,117
R^2	-		0,675	
Dolaylı Etki	0,291 [0,074 ~ 0,525]			

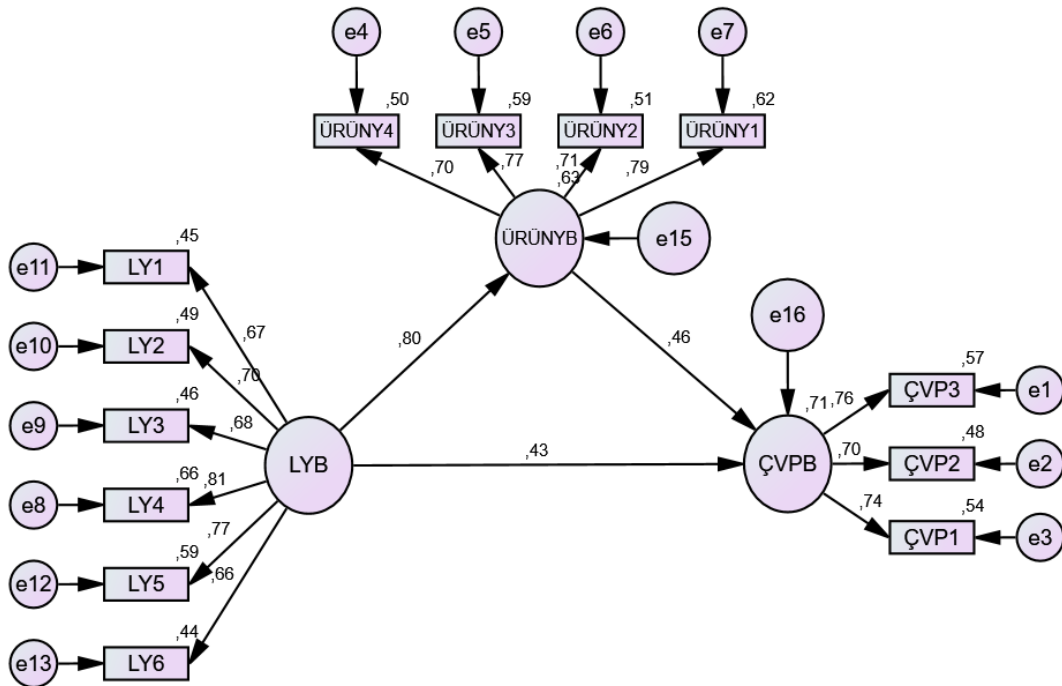
*p < 0,05

Şekil 4.39: Lojistik Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi



H_{5d}: Lojistik yeteneğinin çevre performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

Şekil 4.40: Lojistik Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model



(CMIN/DF=2,849<5; RMR=0,038<0,08; NFI=0,913≥0,90; IFI=0,942≥0,90; TLI=0,926≥0,90; CFI=0,941≥0,90; RMSEA=0,077<0,08)

İlk olarak; aracı değişken olmadan lojistik yeteneğinin, çevre performansı üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda lojistik yeteneğinin çevre performansı üzerinde ($\beta=0,798$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ardından aracı değişken olan ürün yeniliği modele dâhil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Aracılı YEM sonuçlarına göre lojistik yeteneğinin ürün yeniliği üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,796$, $p<0,05$). Benzer şekilde, aracı değişken olan ürün yeniliğinin çevre performansı üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,456$, $p<0,05$). Aracı değişken olan ürün yeniliğinin modele dâhil edilmesi ile lojistik yeteneğinin çevre performansı üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,435$, $p<0,05$). Lojistik yeteneği, ürün yeniliğindeki değişimin %63'ünü; ürün yeniliği ise lojistik yeteneği ile birlikte çevre performansındaki değişimin %71'ini açıklamaktadır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 4.24.'de ve Şekil 4.41.'de sunulmuştur. Yol(path) analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınır değerler içerisinde olması, verilerin model ile uyumlu olduğunu göstermektedir (CMIN/DF=2,849<5; RMR=0,038<0,08; NFI=0,913≥0,90; IFI=0,942≥0,90; TLI=0,926≥0,90; CFI=0,941≥0,90; RMSEA=0,077<0,08).

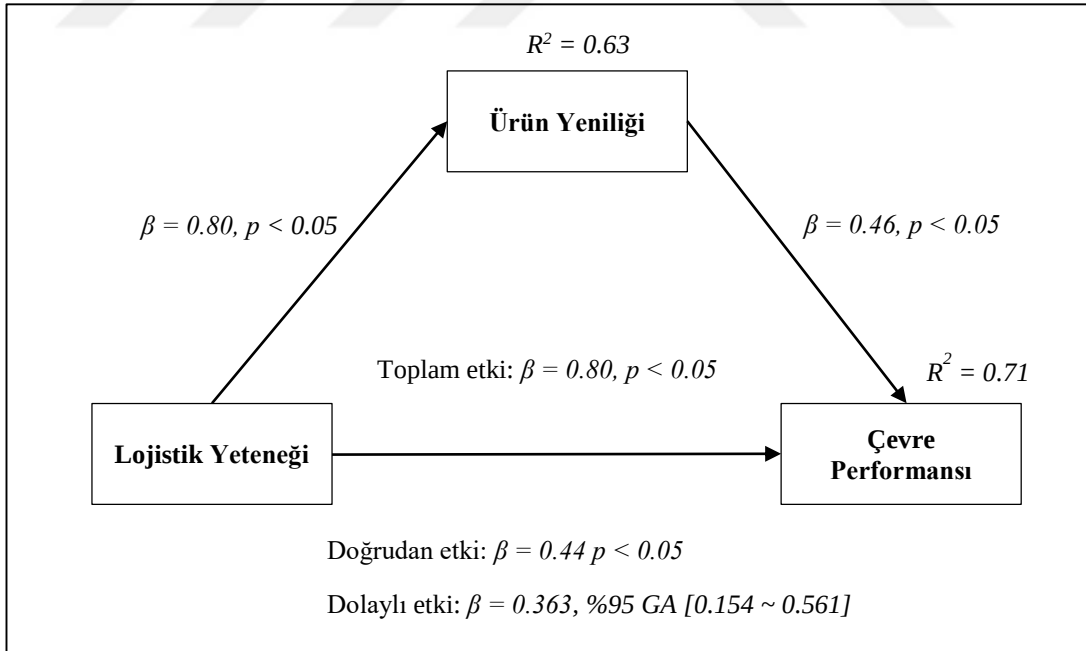
Lojistik yeteneği ile çevre performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Lojistik yeteneğinin çevre performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülüp; bootstrap analiz sonuçlarına göre de; dolaylı etkinin %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri, 0 (sıfır) değerini kapsamadığı için; ürün yeniliğinin lojistik yeteneği ile çevre performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır ($\beta=0,363$, %95 GA [0,154 ~ 0,561]). Bu durumda **H_{5a}** hipotezi **kabul** edilir.

Tablo 4.24: Lojistik Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Ürün Yeniliği		Çevre Performansı	
	β	SH	β	SH
Lojistik Yeteneği (c yolu)	-	-	0,798*	0,069
R^2	-		0,637	
Lojistik Yeteneği (a yolu)	0,796*	0,064	-	-
R^2	0,633		-	-
Lojistik Yeteneği (c' yolu)	-	-	0,435*	0,099
Ürün Yeniliği (b yolu)	-	-	0,456*	0,118
R^2	-		0,711	
Dolaylı Etki			0,363 [0,154 ~ 0,561]	

*p < 0,05

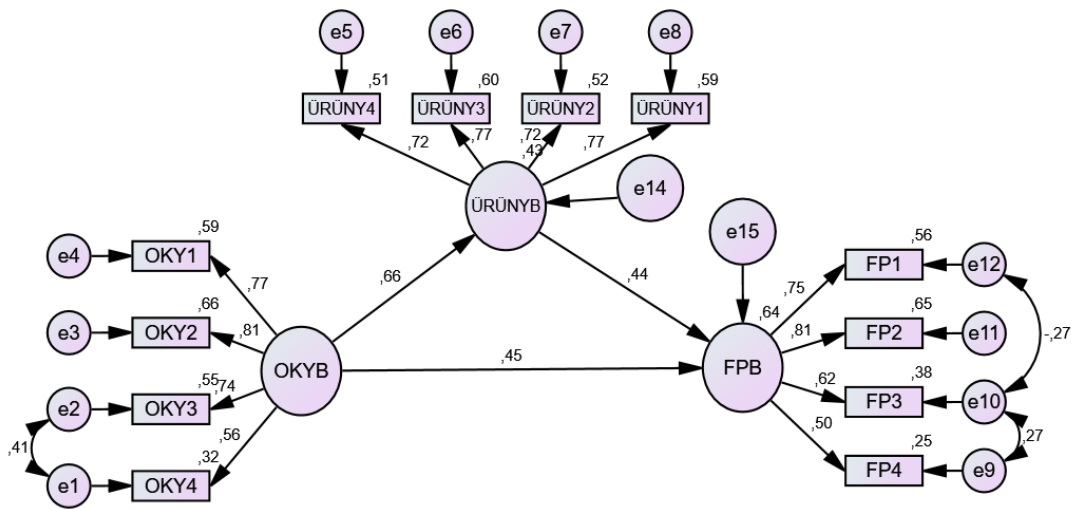
Şekil 4.41: Lojistik Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi



6. Ortaklık kurma yeteneği ile işletme performansının boyutları arasındaki ilişkide, ürün yeniliğinin aracı değişken etkisine yönelik geliştirilen hipotezler

H_{6a}: Ortaklık kurma yeteneğinin finansal performans üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

Şekil 4.42: Ortaklık Kurma Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model



(CMIN/DF=2,846<5; RMR=0,037<0,08; NFI=0,921≥0,90; IFI=0,947≥0,90; TLI=0,927≥0,90; CFI=0,947≥0,90; RMSEA=0,077<0,08)

İlk olarak; aracı değişken olmadan ortaklık kurma yeteneğinin, finansal performans üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda ortaklık kurma yeteneğinin finansal performans üzerinde ($\beta=0,731$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ardından aracı değişken olan ürün yeniliği modele dâhil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Aracılı YEM sonuçlarına göre ortaklık kurma yeteneğinin ürün yeniliği üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,655$, $p<0,05$). Benzer şekilde, aracı değişken olan ürün yeniliğinin finansal performans üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,436$, $p<0,05$). Aracı değişken olan ürün yeniliğinin modele dâhil edilmesi ile ortaklık kurma yeteneğinin finansal performans üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,445$, $p<0,05$). Ortaklık kurma yeteneği, ürün yeniliğindeki değişimin %43'ünü; ürün yeniliği ise ortaklık kurma yeteneği ile birlikte finansal

performanstaki değişimin %64'ünü açıklamaktadır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 4.25.'de ve Şekil 4.43.'de sunulmuştur. Yol(path) analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınır değerler içerisinde olması, verilerin model ile uyumlu olduğunu göstermektedir (CMIN/DF=2,846<5; RMR=0,037<0,08; NFI=0,921≥0,90; IFI=0,947≥0,90; TLI=0,927≥0,90; CFI=0,947≥0,90; RMSEA=0,077<0,08).

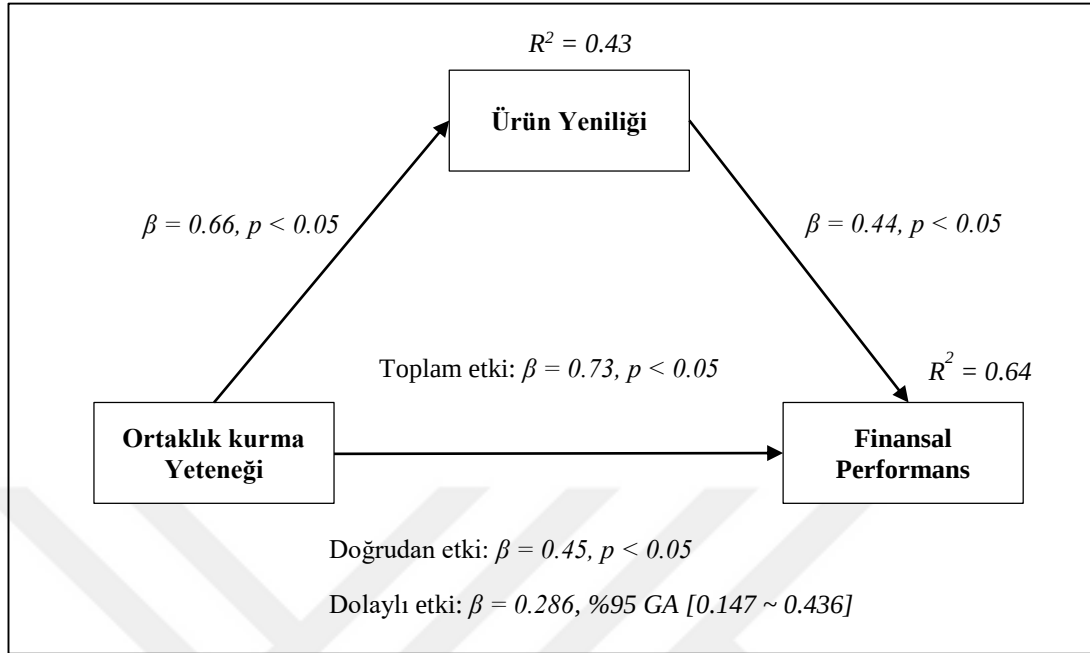
Ortaklık kurma yeteneği ile finansal performans arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Ortaklık kurma yeteneğinin finansal performans üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüş olup; bootstrap analiz sonuçlarına göre de; dolaylı etkinin %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri, 0 (sıfır) değerini kapsamadığı için; ürün yeniliğinin, ortaklık kurma yeteneği ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır ($\beta=0,286$, %95 GA [0,147 ~ 0,436]). Bu durumda **H_{6a}** hipotezi **kabul** edilir.

Tablo 4.25: Ortaklık Kurma Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Ürün Yeniliği		Finansal Performans	
	β	SH	β	SH
<i>Ortaklık kurma Yeteneği (c yolu)</i>	-	-	0,731*	0,105
R^2	-		0,535	
<i>Ortaklık kurma Yeteneği (a yolu)</i>	0,655*	0,115	-	-
R^2	0,429		-	-
<i>Ortaklık kurma Yeteneği (c' yolu)</i>	-	-	0,445*	0,083
<i>Ürün Yeniliği (b yolu)</i>	-	-	0,436*	0,061
R^2	-		0,643	
<i>Dolaylı Etki</i>			0,286 [0,147 ~ 0,436]	

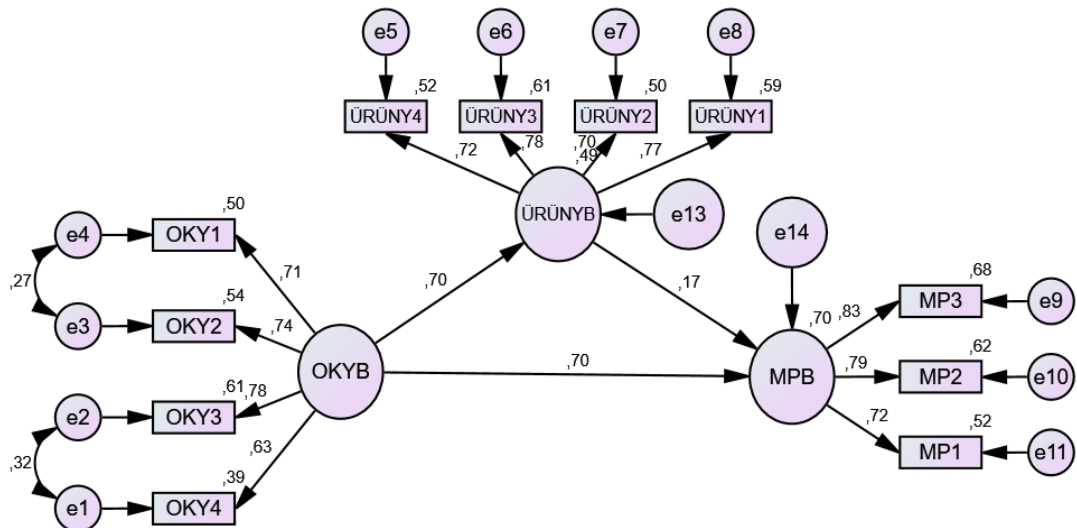
*p < 0,05

Şekil 4.43: Ortaklık Kurma Yeteneği ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi



H_{6b}: Ortaklık kurma yeteneğinin müşteri performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

Şekil 4.44: Ortaklık Kurma Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model



(CMIN/DF=2,472<5; RMR=0,028<0,08; NFI=0,944≥0,90; IFI=0,966≥0,90; TLI=0,951≥0,90; CFI=0,965≥0,90; RMSEA=0,069<0,08)

İlk olarak; aracı değişken olmadan ortaklık kurma yeteneğinin, müşteri performansı üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda ortaklık kurma yeteneğinin müşteri performansı üzerinde ($\beta=0,822$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ardından aracı değişken olan ürün yeniliği modele dâhil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Aracılı YEM sonuçlarına göre ortaklık kurma yeteneğinin ürün yeniliği üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,700$, $p<0,05$). Benzer şekilde, aracı değişken olan ürün yeniliğinin müşteri performansı üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,172$, $p<0,05$). Aracı değişken olan ürün yeniliğinin modele dâhil edilmesi ile ortaklık kurma yeteneğinin müşteri performansı üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,704$, $p<0,05$). Ortaklık kurma yeteneği, ürün yeniliğindeki değişimin %49'unu; ürün yeniliği ise ortaklık kurma yeteneği ile birlikte müşteri performansındaki değişimin %70'ini açıklamaktadır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 4.26.'da ve Şekil 4.45.'de sunulmuştur. Yol(path) analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınır değerler içerisinde olması, verilerin model ile uyumlu olduğunu göstermektedir (CMIN/DF=2,472<5; RMR=0,028<0,08; NFI=0,944 $\geq$ 0,90; IFI=0,966 $\geq$ 0,90; TLI=0,951 $\geq$ 0,90; CFI=0,965 $\geq$ 0,90; RMSEA=0,069<0,08).

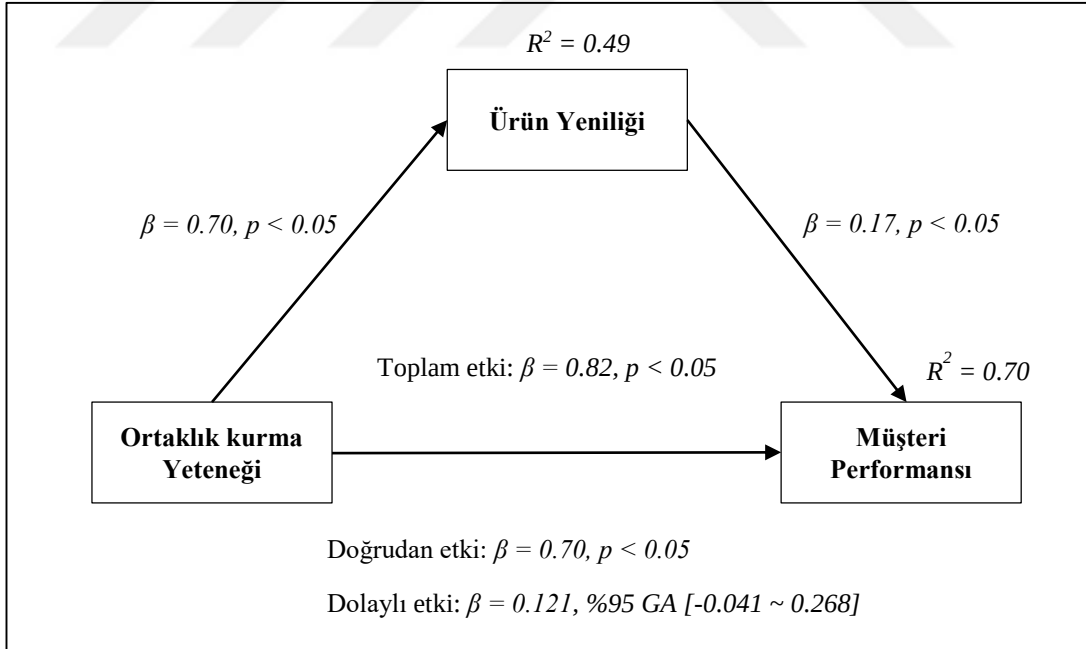
Ortaklık kurma yeteneği ile müşteri performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Ortaklık kurma yeteneğinin müşteri performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Ancak bootstrap analiz sonuçlarına göre; dolaylı etkinin %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri, 0 (sıfır) değerini kapsadığı için; ortaklık kurma yeteneğinin ürün yeniliği aracılığıyla müşteri performansı üzerindeki aracılık etkisini test eden modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, dolayısıyla ürün yeniliğinin, ortaklık kurma yeteneği ile müşteri performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır ($\beta=0,121$, %95 GA [-0,041 ~ 0,268]). Bu durumda H_{6b} hipotezi **ret** edilir.

Tablo 4.26: Ortaklık Kurma Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Ürün Yeniliği		Müşteri Performansı	
	β	SH	β	SH
Ortaklık Kurma Yeteneği (c yolu)	-	-	0,822*	0,114
R^2	-		0,676	
Ortaklık Kurma Yeteneği (a yolu)	0,700*	0,103	-	-
R^2	0,491		-	-
Ortaklık Kurma Yeteneği (c' yolu)	-	-	0,704*	0,129
Ürün Yeniliği (b yolu)	-	-	0,172*	0,090
R^2	-		0,696	
Dolaylı Etki			0,121 [-0,041 ~ 0,268]	

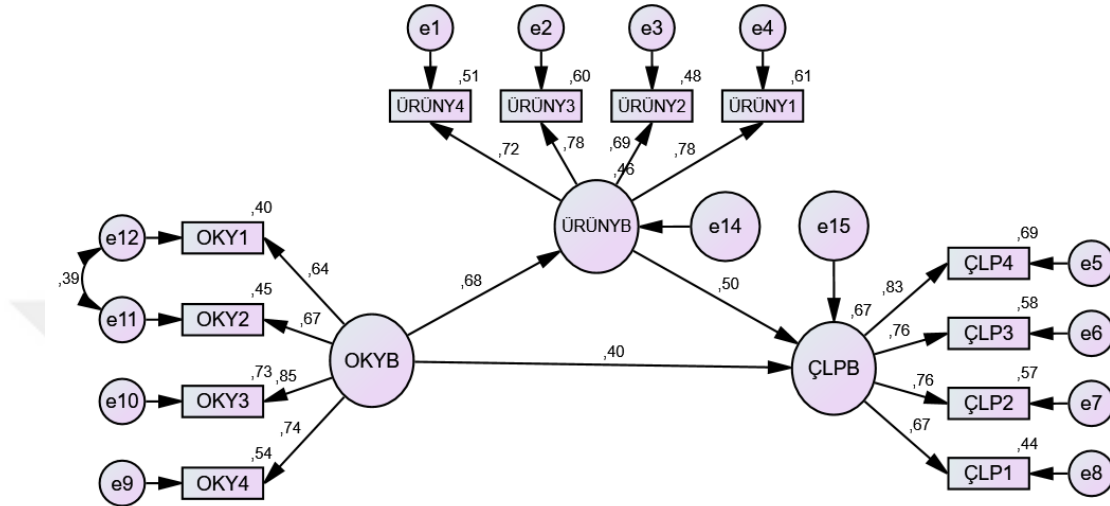
*p < 0,05

Şekil 4.45: Ortaklık Kurma Yeteneği ile Müşteri Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi



H_{6c}: Ortaklık kurma yeteneğinin çalışan performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

Şekil 4.46: Ortaklık Kurma Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model



(CMIN/DF=2,511<5; RMR=0,035<0,08; NFI=0,934≥0,90; IFI=0,959≥0,90;
TLI=0,946≥0,90; CFI=0,959≥0,90; RMSEA=0,070<0,08)

İlk olarak; aracı değişken olmadan ortaklık kurma yeteneğinin, çalışan performansı üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda ortaklık kurma yeteneğinin çalışan performansı üzerinde ($\beta=0,732$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ardından aracı değişken olan ürün yeniliği modele dâhil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Aracılı YEM sonuçlarına göre ortaklık kurma yeteneğinin ürün yeniliği üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,676$, $p<0,05$). Benzer şekilde, aracı değişken olan ürün yeniliğinin çalışan performansı üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,496$, $p<0,05$). Aracı değişken olan ürün yeniliğinin modele dâhil edilmesi ile ortaklık kurma yeteneğinin çalışan performansı üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,396$, $p<0,05$). Ortaklık kurma yeteneği, ürün yeniliğindeki değişimin %46'sını; ürün yeniliği ise ortaklık kurma yeteneği ile birlikte çalışan performansındaki değişimin %67'sini açıklamaktadır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 4.27.'de ve Şekil 4.47.'de sunulmuştur. Yol(path) analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınır değerler içerisinde olması, verilerin model ile uyumlu olduğunu göstermektedir (CMIN/DF=2,511<5; RMR=0,035<0,08;

NFI=0,934 $\geq$ 0,90; IFI=0,959 $\geq$ 0,90; TLI=0,946 $\geq$ 0,90; CFI=0,959 $\geq$ 0,90; RMSEA=0,070<0,08).

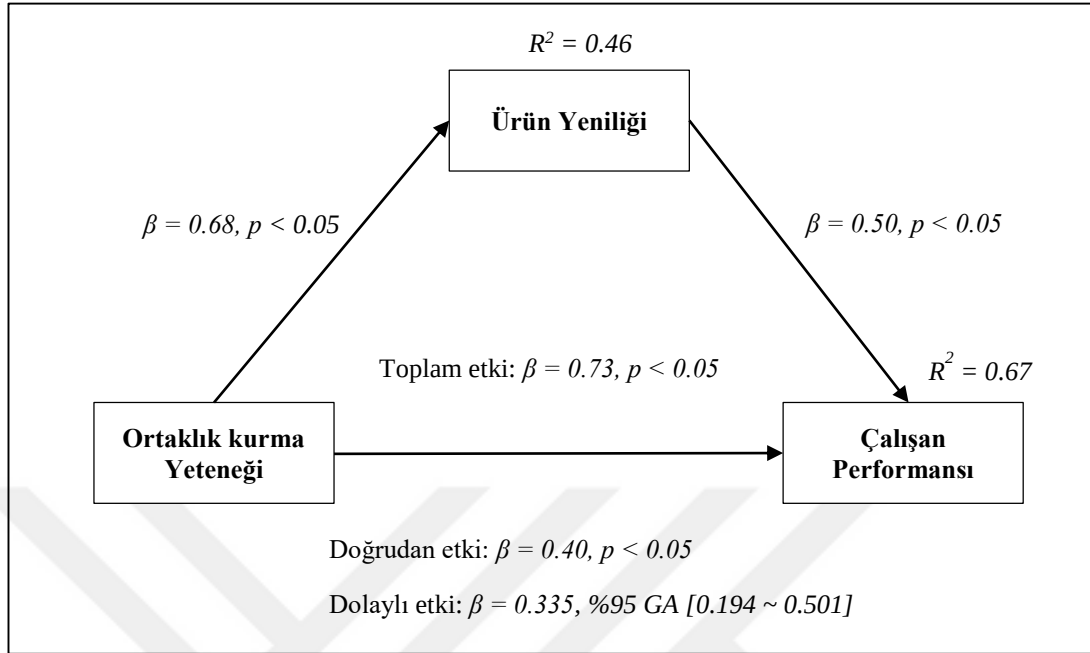
Ortaklık kurma yeteneği ile çalışan performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Ortaklık kurma yeteneğinin çalışan performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülüp; bootstrap analiz sonuçlarına göre de; dolaylı etkinin %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri, 0 (sıfır) değerini kapsamadığı için; ürün yeniliğinin ortaklık kurma yeteneği ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır ($\beta=0,335$, %95 GA [0,194 ~ 0,501]). Bu durumda **H_{6c}** hipotezi **kabul** edilir.

Tablo 4.27: Ortaklık Kurma Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Ürün Yeniliği		Çalışan Performansı	
	β	SH	β	SH
Ortaklık Kurma Yeteneği (c yolu)	-	-	0,732*	0,081
R^2	-		0,536	
Ortaklık Kurma Yeteneği (a yolu)	0,676*	0,074	-	-
R^2	0,456		-	-
Ortaklık Kurma Yeteneği (c' yolu)	-	-	0,396*	0,089
Ürün Yeniliği (b yolu)	-	-	0,496*	0,096
R^2	-		0,668	
Dolaylı Etki			0,335 [0,194 ~ 0,501]	

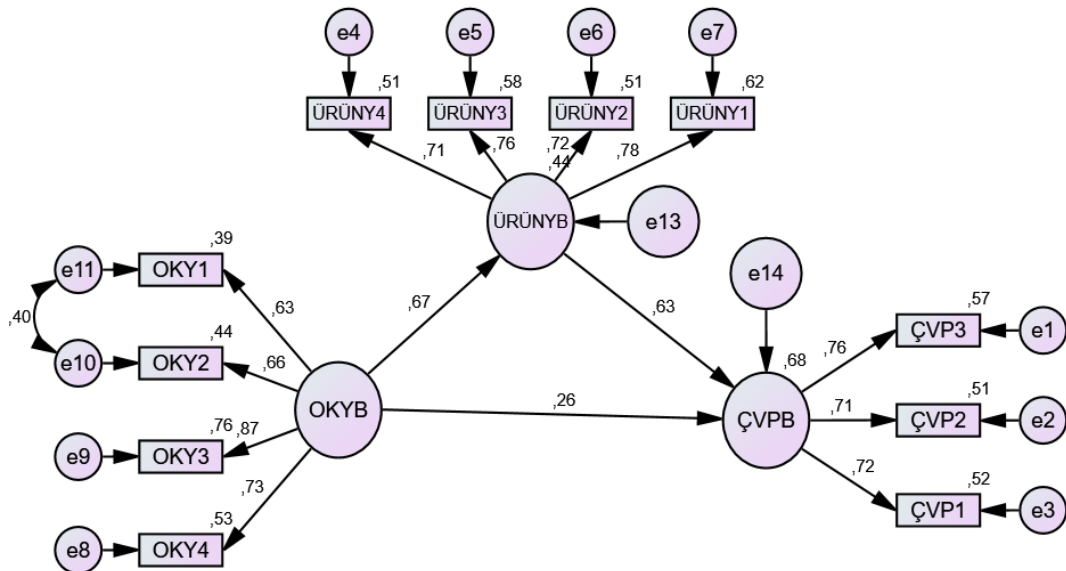
*p < 0,05

Şekil 4.47: Ortaklık Kurma Yeteneği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi



H_{6d}: Ortaklık kurma yeteneğinin çevre performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.

Şekil 4.48: Ortaklık Kurma Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Model



(CMIN/DF=2,165<5; RMR=0,032<0,08; NFI=0,946≥0,90; IFI=0,970≥0,90;
TLI=0,958≥0,90; CFI=0,970≥0,90; RMSEA=0,061<0,08)

İlk olarak; aracı değişken olmadan ortaklık kurma yeteneğinin, çevre performansı üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda ortaklık kurma yeteneğinin çevre performansı üzerinde ($\beta=0,675$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ardından aracı değişken olan ürün yeniliği modele dâhil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Aracılı YEM sonuçlarına göre ortaklık kurma yeteneğinin ürün yeniliği üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,666$, $p<0,05$). Benzer şekilde, aracı değişken olan ürün yeniliğinin çevre performansı üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,625$, $p<0,05$). Aracı değişken olan ürün yeniliğinin modele dâhil edilmesi ile ortaklık kurma yeteneğinin çevre performansı üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0,263$, $p<0,05$). Ortaklık kurma yeteneği, ürün yeniliğindeki değişimin %44'ünü; ürün yeniliği ise ortaklık kurma yeteneği ile birlikte çevre performansındaki değişimin %68'ini açıklamaktadır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 4.28.'de ve Şekil 4.49.'da sunulmuştur. Yol(path) analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınır değerler içerisinde olması, verilerin model ile uyumlu olduğunu göstermektedir (CMIN/DF=2,165<5; RMR=0,032<0,08; NFI=0,946 $\geq$ 0,90; IFI=0,970 $\geq$ 0,90; TLI=0,958 $\geq$ 0,90; CFI=0,970 $\geq$ 0,90; RMSEA=0,061<0,08).

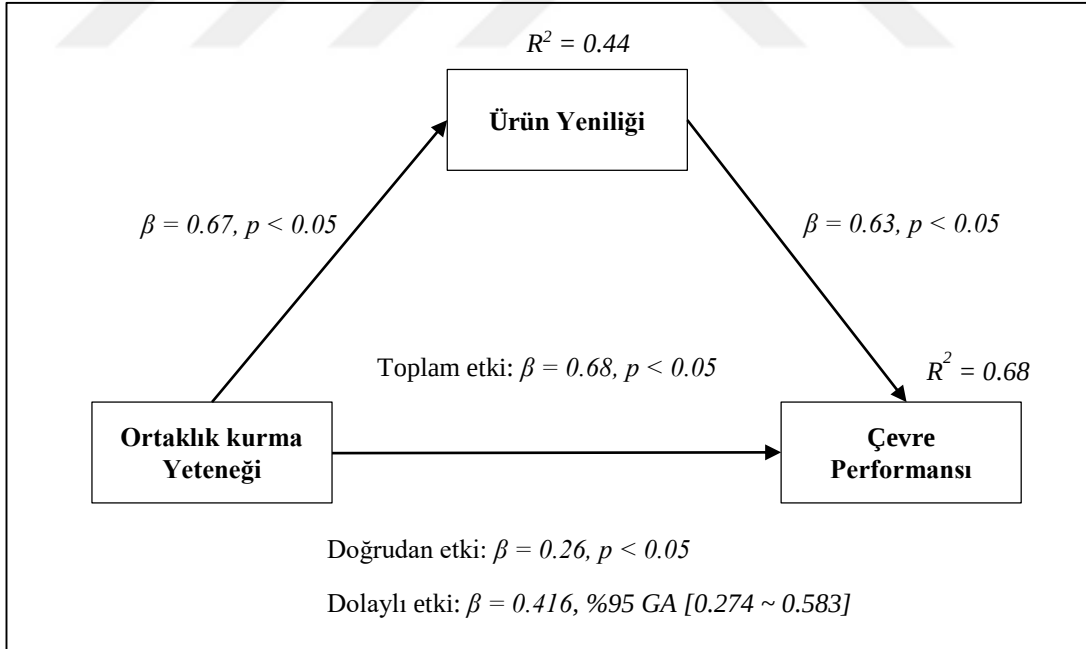
Ortaklık kurma yeteneği ile çevre performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Ortaklık kurma yeteneğinin çevre performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülüp; bootstrap analiz sonuçlarına göre de; dolaylı etkinin %95 güven aralığındaki alt ve üst limitleri, 0 (sıfır) değerini kapsamadığı için; ürün yeniliğinin ortaklık kurma yeteneği ile çevre performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır ($\beta=0,416$, %95 GA [0,274 ~ 0,583]). Bu durumda **H_{6a}** hipotezi **kabul** edilir.

Tablo 4.28: Ortaklık Kurma Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Ölçüm Modeli Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Ürün Yeniliği		Çevre Performansı	
	β	SH	β	SH
Ortaklık Kurma Yeteneği (c yolu)	-	-	0,675*	0,082
R^2	-		0,455	
Ortaklık Kurma Yeteneği (a yolu)	0,666*	0,075	-	-
R^2	0,443		-	-
Ortaklık Kurma Yeteneği (c' yolu)	-	-	0,263*	0,086
Ürün Yeniliği (b yolu)	-	-	0,625*	0,100
R^2	-		0,679	
Dolaylı Etki			0,416 [0,274 ~ 0,583]	

*p < 0,05

Şekil 4.49: Ortaklık Kurma Yeteneği ile Çevre Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Aracılık Etkisinin Şema İle Gösterimi



4.5. Hipotez Testlerinin Sonuçları

Örgütsel yetenekler ile işletme performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracı değişken etkisini araştırmaya yönelik geliştirilen hipotez testlerinin sonuçlarını gösteren özet tablosu aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.29: Araştırma Hipotezlerinin Kabul-Ret Özet Tablosu

HİPOTEZLER		SONUÇ
H _{1a}	Üretim yeteneğinin finansal performans üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.	Ret
H _{1b}	Üretim yeteneğinin müşteri performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.	Ret
H _{1c}	Üretim yeteneğinin çalışan performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H _{1d}	Üretim yeteneğinin çevre performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H _{2a}	Pazarlama-satış yeteneğinin finansal performans üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H _{2b}	Pazarlama-satış müşteri performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H _{2c}	Pazarlama-satış yeteneğinin çalışan performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H _{2d}	Pazarlama-satış yeteneğinin çevre performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H _{3a}	Bilgi sistemleri yeteneğinin finansal performans üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H _{3b}	Bilgi sistemleri yeteneğinin müşteri performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H _{3c}	Bilgi sistemleri yeteneğinin çalışan performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H _{3d}	Bilgi sistemleri yeteneğinin çevre performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H _{4a}	Öğrenme yeteneğinin finansal performans üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H _{4b}	Öğrenme yeteneğinin müşteri performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.	Ret
H _{4c}	Öğrenme yeteneğinin çalışan performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H _{4d}	Öğrenme yeteneğinin çevre performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H _{5a}	Lojistik yeteneğinin finansal performans üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.	Ret
H _{5b}	Lojistik yeteneğinin müşteri performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.	Ret
H _{5c}	Lojistik yeteneğinin çalışan performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H _{5d}	Lojistik yeteneğinin çevre performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H _{6a}	Ortaklık kurma yeteneğinin finansal performans üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H _{6b}	Ortaklık kurma yeteneğinin müşteri performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.	Ret
H _{6c}	Ortaklık kurma yeteneğinin çalışan performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H _{6d}	Ortaklık kurma yeteneğinin çevre performansı üzerine etkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın hipotezlerine bağlı olarak elde edilen bulgularla ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre işletmelerin orta ve üst düzey yöneticilerine ve konu hakkında akademik çalışma yapacak olan araştırmacılara öneriler sunulacaktır.

5.1. Sonuçlar

Yıllardır sosyal bilimler alanında çalışan araştırmacılar ve bilim insanları, bilimsel yöntemleri kullanarak iki değişken arasındaki ilişkinin varlığını, var olması durumunda olumlu ya da olumsuz hangi yönde olduğunu ortaya koymaya çalışmışlardır. Elde edilen sonuç; iki değişken arasındaki basit ilişkiyi açıklamakla birlikte bu iki değişken arasındaki nedensel ilişkiyi tam ve derinlemesine açıklamakta yeterli olmamaktadır. İki değişken arasındaki ilişkinin tam olarak anlaşılması için aralarındaki bağlantı mekanizmasının nasıl gerçekleştiği ve hangi durumlarda değiştiği, diğer bir ifadeyle aracılık ve düzenleyicilik ilişkilerinin istatistiksel olarak analiz edilmesi önemli görülmektedir. Bu sebeple son yıllarda yapılan çalışmaların önemli bir kısmının aracı-düzenleyici etkiyi test eden araştırmalar olduğu söylenebilir (Gürbüz; 2021: 7).

Bu çalışmanın temel amacı; örgütsel yetenekler ile işletme performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisini incelemektir. Örgütsel yetenekler ile işletme performansı arasındaki ilişki araştırılırken; örgütsel yetenekler ile ürün yeniliği, ürün yeniliği ile işletme performansı arasındaki ilişki de araştırmanın analizi kapsamında incelenmiştir.

Örgütsel yetenekler ile ilgili tanımlamalardan çıkarılacak en önemli sonuç bu yeteneklerin, örgütlere rekabet avantajı sağlamalarıdır. Gelişmiş yeteneklere sahip örgütlerin ise performanslarını artırarak rakiplerine üstünlük sağlamaları beklenmektedir.

Örgütlerde stratejik başarı elde etmede anahtar kavramlarından birisi de yenilik faaliyetleridir. İşletmelerdeki yenilik çabalarının en önemlilerinden biri de ürün

yeniliğidir. Bu araştırmada, örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkisinde ürün yeniliğinin nasıl bir rol oynadığını ortaya koymak amaçlanmıştır.

Günümüzün rekabet ortamında yeniliği hedef almayan bir işletmenin performansı, rakiplerinin performansına göre hantal kalır, değişen gereksinimlere hızlı cevap veremez ve sektöründe lider olamaz. Yeniliğe açık olan işletmeler, öğrenmeyi destekleyici bir ortam oluşturmaya çalışırlar. Çünkü yeniliğe karşı direncin insanlardaki önyargılardan ve bilmediğine düşman olmaktan kaynaklandığını bilirler. (Soba, 2006: 81).

Büyük küçük bütün işletmeler, yapmak istedikleri yenilikler için sahip oldukları örgütsel yetenekleri ve yapmakta oldukları aktiviteleri gözden geçirmeli ve daha ileri bir seviyeye taşınmalıdır. Yenilikle ilgili hedefler belirlemek oldukça zordur. Pazar, müşteri, üniversiteler tarafından ortaya konulan araştırma sonuçları gibi faktörler, işletmelerin mevcut yeteneklerini ve faaliyetlerini geliştirerek yenilik yapmaya zorlamaktadır (Drucker, 1986: 79).

Literatürde gittikçe kuvvetlenen görüş; yeniliğin rekabet avantajı sağlayarak firma performansını arttırdığıdır. Bu görüşü destekleyen çalışmaların (Bierly and Chakrabarti, 1996; Brown and Eisenhard, 1995; Damanpour and Evan, 1984; Damanpour et al., 1989; Hansen et al., 1999; Roberts, 1999; Schulz and Jobe, 2001; Wheelwright and Clark, 1992) ortaya koyduğu sonuçları destekleyen araştırma sonuçlarımız göstermiştir ki; yenilik ve performans arasında kuvvetli pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Jimenez, 2008: 404).

Yenilik uzun dönemli bir performans göstergesidir. Yenilik; değişim, gelişme ve risk alma kavramları ile bütünleşmiş bir performans göstergesidir. İşletmelerde yenilik yapma ihtiyacının tetikleyicisi; pazarın ve müşterinin değişen gereksinimleridir. İşletmeler; yenilik yaparken sürekli olarak “gelecekte nerede olmak istiyoruz?” sorusunu cevaplayarak hareket etmelidir. Yeniliklerin ne düzeyde gerçekleştirildiğinin ve yeniliklerin işletme performansına etkisinin belirlenmesi işletmeler açısından önem taşıdığı için performans ölçümlerinin bu konuyu da kapsaması gerekmektedir (Atilla, 2010: 6).

“İşletmemizde yenilik ne düzeyde gerçekleşiyor”, “yaptığımız yeniliklerin işletmemizin performansına etkisi oluyor mu?”, “oluyorsa ne düzeyde?”, “bu katkı yeterli mi?” gibi zor sorulara; performans ölçüm ve denetim sistemleriyle veya doğrudan ölçümlerle yanıt verilebilir. İşletmelerde performans ölçümleri, genellikle dolaylı göstergelerle ya da toplam performans modelleri kullanılarak yapılmaktadır. Pazarın büyümesi ve çeşitlenmesi, tasarım ve üretim sürecindeki gelişmeler, işletmede önerilen yenilikler, kabul edilen ve uygulanan yeniliklerin sayısı, mevcut yöntemlerden tamamen vazgeçilen ya da iyileştirilenlerin sayısı, işletmenin yaptığı yenilikler nedeniyle kamuoyundaki imajı, aldığı ödüller ve patentler gibi konularda geliştirilen göstergelerin yardımıyla işletmenin yenilik boyutundaki performansını ölçümlemek mümkün olabilmektedir (Akal, 2005: 58).

İşletme literatüründe; yeniliğin, firmanın performansına olan anahtar rolünü anlatan (Baker and Sinkula, 2002; Balkin et al., 2000; Darroch and McNaughton, 2002; Lyon and Ferrier, 2002; Utterback, 1994; Vrakking, 1990; Wolfe, 1994), pek çok çalışma bulunmaktadır. Yenilik, dinamik pazarlardaki çevre şartları ile baş etmeye çalışan bütün işletmeler için uzun dönemli başarının anahtarıdır. Kapsamlı pek çok ampirik çalışmada (Bierly and Chakrabarti, 1996; Brown and Eisenhard, 1995; Caves and Ghemawat, 1992; e.g. Damanpour, 1991; e.g. Damanpour and Evan, 1984; Damanpour et al., 1989; Hansen et al., 1999; Roberts, 1999; Schulz and Jobe, 2001; Thornhill, 2006; Weerawardena et al., 2006; Wheelwright and Clark, 1992), yenilik ve performans arasındaki pozitif yönlü bir ilişki olduğu kanıtlarıyla ortaya konulmuştur. Elde edilen bulgularda; hem hizmet işletmelerinde hem de mal üreten işletmelerde yeniliğin performansa etkisinin pozitif olduğu ancak büyük, eski ve imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerde bu etkinin daha fazla olduğu görülmüştür (Jimenez, 2011: 409-414).

Simpson vd. (2006), yeniliğin firma performansına pek çok olumlu etkisinin bulunduğunu ancak yenilik yapmanın maliyetleri yükselterek ve çalışan memnuniyetsizliği oluşturarak riski arttırdığını belirtmiştir. Wright vd. (2004) ise küçük işletmeleri incelediği araştırmasında, Jimenez’den farklı olarak ürün yeniliğinin, rekabetin az olduğu ortamlarda performansı etkilemediğini fakat rekabetin şiddetli olduğu ortamlarda performansı olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Khin ve

Ho (2016)'ya göre ürün yeniliğinin örgüt performansı üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle özellikle yazılım şirketlerinin üstün performansa ulaşmak için yeniliğin önündeki engelleri kaldırması ve Ar-Ge ye daha fazla yatırım yapması gerektiğini belirtmişlerdir.

Araştırma sonuçları ile uyumlu olarak, yenilik yeteneğinin işletme performansı üzerindeki pozitif etkisi ortaya çıkarılmakla beraber, dış bilgiden yararlanma konusunda daha iyi olan işletmelerin elde ettiği katkının diğerlerine göre daha fazla olduğu anlaşılmıştır (Saunila vd., 2014: 245).

Kaynak Tabanlı Görüş (KTG), örgütsel yetenekler ile yenilik davranışını ve yeni ürün geliştirmeyi birbiri ile ilişkilendirmiştir. Yine KTG'ye göre örgütsel yetenekler; rekâbet avantajının en önemli kaynaklarıdır. Özellikle üretim yeteneği, teknoloji yeteneği ve pazarlama yeteneği, bir işletmenin yenilik kapasitesini en fazla etkileyen unsurlardır. Ayrıca pazarlama yeteneği ve teknoloji yeteneği, ürün yeniliğini olumlu etkileyerek şirketlerin rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır. Örneğin; Renko vd. (2009)'a göre örgütsel yetenekler ve yenilik arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır (Khin ve Ho, 2016: 793-803).

Bu tez çalışmasının sonucunda; örgütsel yeteneğin boyutlarından olan “üretim yeteneği” boyutunun, işletme performansının “finansal performans” ve “müşteri performansı” boyutu ile arasındaki ilişkide, ürün yeniliğinin aracılık etkisi olmadığı; “çalışan performansı” ve “çevre performansı” boyutları ile olan ilişkide ise ürün yeniliğinin aracı etkisinin, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte ürün yeniliğinin; üretim yeteneği ile çevre performansı arasındaki aracı değişken etkisinin, üretim yeteneği ile çalışan performansı arasındaki aracı değişken etkisinden daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına benzer şekilde, yapmış olduğu çalışmada Yılmaz (2012: 102), üretim yeteneğinin işletme performansı üzerinde doğrudan pozitif bir etkisinin olmadığını ve literatürde bu konuda elde edilen çelişkili sonuçların bulunduğunu ifade etmektedir. Bunun sebebi olarak; tüm diğer temel yetenekler kontrol altında tutulduğunda, üretim yeteneğinin performans üzerindeki olumlu etkilerinin pazarlama yeteneği tarafından gölgeleniyor olabileceğini öne sürmektedir.

İşletmelerin temel yetenekleri firma performansını etkilemektedir. Özellikle üretim yeteneği finansal performansı ve işletme performansını doğrudan pozitif etkilemektedir. Benzer şekilde pazarlama yeteneği de işletme performansını doğrudan pozitif etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerin stratejik olarak avantaj elde etmek ve bu üstünlüğü sürdürebilmek için; kaynak ve yeteneklerini çok iyi bir şekilde değerlendirmeleri ve belirlenen amaçlar doğrultusunda kullanabilmeleri gerekmektedir. Üretim yeteneğinin yenilik performansına olan pozitif etkisi özellikle esneklik boyutu güçlü işletmelerde artmaktadır. Benzer şekilde; pazarlama yeteneğinin, pazar araştırması ve pazara uygun fiyat belirlenmesi boyutlarında kendisini geliştirmiş işletmelerdeki yenilik performansına pozitif etkisi daha fazla olmaktadır (Eren vd., 2005: 217-218).

Araştırmada incelenen “Pazarlama-satış yeteneği” boyutu ile işletme performansının tüm boyutları arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Pazarlama-satış yeteneği ile işletme performansının boyutları arasında ürün yeniliğinin aracılık etkisinin en fazla “çalışan performansı” boyutunda olduğu görülürken en az aracılık etkisinin “çevre performansı” boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak işletmenin pazarlama satış yeteneğinin, işletme performansı kapsamında çalışanların performansına daha fazla etki ettiği ve bunda işletmede yapılan ürün yeniliğinin de önemli katkısı olduğu söylenebilir.

Pazarlama yeteneği, organizasyonel öğrenme gibi örgütsel yeteneklerin firma performansına olan etkisini ortaya koyan çalışmalar son yıllarda artmıştır. Ampirik çalışmalar, örgütsel yeteneklerin doğrudan firma performansını etkilediğini ortaya koymaktadır (Jimenez, 2008: 404).

Erdem (2017) örgütsel yeteneklerden, pazarlama ve üretim yeteneklerinin firmaların büyüme performansı üzerinde doğrudan pozitif etkisi olduğunu belirtmiştir. Papatya vd. (2018) yapmış oldukları çalışmada; üretim yeteneği, yönetim yeteneği, pazarlama yeteneği, öğrenme yeteneği ve teknolojik yeteneğin sürdürülebilir işletme performansı üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır.

Pazarlama ve teknoloji yeteneği, teknolojik ve teknolojik olmayan yenilikleri geliştirerek firmaların ihracat performansını olumlu yönde etkilemektedir. Pazarlama

ve teknoloji yeteneğinin geliştirilmesi başarılı bir yenilik performansı için en önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Vicente vd., 2018:15).

Zehir ve Acar (2005) yaptıkları çalışmada global yetenekler, ürün ve hizmet yetenekleri, pazarlama ve satış yetenekleri ile teknik yeteneklerin işletme performansını doğrudan ve pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmada incelenen “Bilgi sistemleri yeteneği” boyutu ile işletme performansının tüm boyutları arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bilgi sistemleri yeteneği ile işletme performansının boyutları arasında, ürün yeniliğinin aracılık etkisinin en fazla “çalışan performansı” boyutunda olduğu görülürken en az aracılık etkisinin “müşteri performansı” boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni; işletmenin bilgi sistemleri yeteneğinin çalışanların performansına olan etkisinde, ürün yeniliğinin önemli katkı sağlamasıdır. Bu sonuçlar bağlamında işletmelerin “pazarlama- satış” ile işletme performansı ve “bilgi sistemleri ile işletme performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisine yönelik oluşturulan hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir.

Banker vd. (2006), üretim işletmelerinde bilgi sistemleri yeteneğinin performansı arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Wang vd. (2004) teknolojik yeteneklerin işletmenin müşterilerine değer katan yenilikçi ürün veya hizmetler üretmesini sağlayarak performansı pozitif yönde etkilediğini göstermişlerdir. Akgün vd. (2007), öğrenme yeteneği üzerinden ürün yeniliğini pozitif etkileyerek işletme performansına olumlu etkileri olduğunu belirtmektedir. Avella vd. (2011), üretim yeteneğinin kalite artışı, hatalı üretimin ve üretim hazırlık sürelerinin azaltılması, çevre dostu teknolojilerin elde edilmesi, daha düşük stok seviyeleri ile üretim yapılması ve siparişe göre üretim yapılması gibi konularda katkı sağlayarak işletme performansını olumlu etkilediğini belirtmektedir. Krasnikov ve Jayachandran (2008), pazarlama yeteneğinin, rakiplerin işletmeyi taklit etmesini engelleyerek, işletmenin üstün performansa ulaşmasını sağladığını ortaya koymuşlardır. Owen vd. (2010), yönetim yeteneğinin, işletme içi “kolaylaştırıcı ortaklıklar” kurulmasını sağlayarak personelin işletme performansına katkısını arttırdığını belirtmiştir. Drucker (2006) da, liderin sağlıklı iletişim ortamı kurarak bu tür ortaklıkları geliştirmesi gerektiğini ve bunun performansa önemli katkı sağlayacağını vurgulamıştır (Yılmaz, 2012: 60-70).

Araştırmada incelenen “Öğrenme yeteneği” boyutunun, işletme performansının “müşteri performansı” boyutu ile arasındaki ilişkide, ürün yeniliğinin aracılık etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Öğrenme yeteneğinin diğer işletme performansı boyutlarından “firma performansı”, “çalışan performansı” ve “çevre performansı” boyutları ile olan ilişkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisinin bu üç boyutta birbirine yakın değerlerde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Onağ (2014), örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel yenilikçilik ile yeni ürün performansı ve işletme performansı arasındaki ilişkileri incelediği araştırmasında; öğrenme yeteneğinin işletme performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını; yeni ürün performansı üzerindeki doğrudan etkisinin çok düşük olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca öğrenme yeteneğinin örgütsel yenilikçilik aracılığıyla yeni ürün ve işletme performansı üzerinde pozitif etkileri olduğunu belirtmiştir.

Literatürde gittikçe artan şekilde yeniliğin rekabet avantajına etkisine vurgu yapılmaktadır. Özellikle son zamanlarda (Hult and Ketchen, 2001; Weerawardena and O’Cassb, 2004), pazarlama ve öğrenme yeteneğinin yeniliğe olan etkisi de yoğun şekilde incelenmektedir. Bu araştırmaları destekleyen şekilde pazarlama yeteneğinin yenilik üzerinde etkili olduğu ancak bu etkinin öğrenme yeteneğinin etkisine göre daha düşük olduğu görülmüştür (Jimenez, 2008: 404).

Ong vd. (2010) yaptıkları çalışmada; örgütsel yeteneklerin belirgin şekilde finansal performansı ve dolayısıyla firma performansını etkilediği görülmüştür. Ayrıca öğrenme yeteneğinin de; Mishna (2009), Eriş ve Özmen (2012) ve Kropp vd. (2006) çalışmalarında ortaya koydukları gibi; belirgin şekilde finansal performansı ve firma performansını etkilediği anlaşılmıştır (Hindasah ve Nuryakin, 2020 : 631).

Pek çok araştırma, öğrenme ve yenilik arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir. (Jerez, 2005:279; Alegre ve Chiva, 2008:315; Sinkula vd., 1997; Calantone vd., 2002), Bu bulguları destekleyen şekilde örgütsel öğrenme yeteneği ile ürün yeniliği performansı arasında pozitif yönde bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur (Uğurlu, 2011: 104-105).

Literatürde yer alan pek çok çalışmada; (Forrester, 2000; Hult et al., 2004; Hurley and Hult, 1998; Keskin, 2006; Lee and Tsai, 2005; Mavondo et al., 2005;

Salavou and Lioukas, 2003; Ussahawanitchakit, 2008), örgütsel öğrenme ile yenilik arasında pozitif ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bunlara destek olacak şekilde görülmüştür ki; küçük ve eski hizmet işletmelerinde, örgütsel öğrenme ile yenilik arasındaki pozitif ilişki diğer işletmelerdeki pozitif yönlü ilişkiden daha yüksektir (Jimenez, 2011: 414).

“Lojistik yeteneği” boyutunun, işletme performansının “finansal performans” ve “müşteri performansı” boyutu ile arasındaki ilişkide, ürün yeniliğinin aracılık etkisi olmadığı görülmüştür. Diğer iki boyuttan “çevre performansı” boyutu ile olan ilişkisinde ürün yeniliğinin daha fazla aracılık etkisinin olduğu gözlemlenmiştir.

Erdoğan (2017) yaptığı çalışmada; yönetim, girişimcilik, ortaklık kurma ve globalleşme yeteneklerinin geliştirilmesi ile sürdürülebilir başarılar kazanılacağını ve performans artışı sağlanabileceğini belirtmiştir.

Araştırmada incelenen “Ortaklık kurma yeteneği” boyutunun, işletme performansının “müşteri performansı” boyutu ile arasındaki ilişkide, ürün yeniliğinin aracılık etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Öğrenme yeteneğinin diğer işletme performansı boyutları ile olan ilişkisinde, ürün yeniliğinin aracılık etkisinin büyükten küçüğe sırasıyla “çevre performansı”, “çalışan performansı” ve “finansal performans” şeklinde olduğu gözlemlenmiştir.

Akgün ve diğerleri (2007: 507), Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler örneğinde yürüttükleri araştırmada; örgütsel öğrenme ile ürün yeniliği arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir.

Çalışmanın analizinin sonuçları kapsamında dikkat çeken bir durumda; müşteri performansı ile “üretim yeteneği, öğrenme yeteneği, lojistik yetenek ve ortaklık kurma yeteneği” arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracılık etkisinin tespit edilememesidir. Bu durumun ortaya çıkmasına sebep değişik faktörler olabilir. Çalışmanın veri setinin oluşturulduğu tarihte, küresel çapta yaşanan ve iş dünyasını da derinden etkileyen COVID-19 salgınının etkisinin olduğu söylenebilir. Bununla birlikte dünya ticaret hacminde yaşanan dalgalanmaların da iş dünyasında, işletmeler ve müşterileri arasındaki ilişkileri etkilediği ileri sürülebilir. Ancak bu sorunlar, araştırmamızın probleminin kapsamında olmadığı için bunlara ilişkin araştırma yapılmamıştır.

Hamşioğlu (2020), Antalya ilindeki işletmeler üzerine yaptığı çalışmada; örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkisinin olduğunu; bu nedenle yöneticilerin, örgütsel yetenekleri işletmenin bütününe yayması ve geliştirmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular kapsamında ulaşılan sonuçların başında örgütsel yeteneklerle işletme performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracı değişken etkisinin olduğunu ortaya çıkmasıdır. Çünkü belirlenen hipotezlerden çoğunluğu (18 tanesi) kabul edilmiş, sadece 6 tanesi reddedilmiştir. Bu da örgütsel yetenekler ile işletme performansı arasındaki ilişkide, ürün yeniliğinin önemli bir aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak işletmelerde ürün yeniliğine önem verilmesi, örgütsel yeteneklere katkı sağlayarak işletmenin performansını artıracaktır.

5.2. Öneriler

Yöneticilerin işletme performansı kapsamında en az önem verdikleri performans boyutunun müşteri performansı olduğu görülmüştür. Müşteri odaklı yaklaşım ve müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu günümüz işletme dünyasında yöneticilerin müşteri performansına daha fazla önem vermelerinde yarar vardır. Müşteri tatminini öncelemeyen işletmelerin uzun vadede rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeleri zor olacaktır. Bu sebeple yöneticilerin müşteri performansını artıracak araçlara önem vermeleri önerilir.

Bu çalışmada işletme performansını ölçmek için Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen Balanced Scorecard yöntemi kullanılmıştır. İşletme performansı ölçümünde farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen başka performans ölçüm modelleri de kullanılarak benzer çalışmalar yapılabilir.

Araştırma evreni; Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA) bölgesinde bulunan Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu ve Yalova illerindeki Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin orta ve üst düzeydeki yöneticileri ile sınırlandırılmıştır. Araştırma evrenini Türkiye geneline genişleterek daha genel bir değerlendirme veya farklı bölgelerde uygulayarak elde edilecek sonuçların karşılaştırılması şeklinde çalışma yapılabilir. Ayrıca bu araştırmada anketler, her

işletmeden orta ve üst düzey bir yöneticiye uygulanmıştır. Anketlerin kapsamına yönetim kademesindeki diğer çalışanların da dâhil edilmesiyle daha geniş kapsamlı bir değerlendirme yapılabilir.

Çalışma kapsamında, örgütsel yeteneklerin altı boyutu ile işletme performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracı değişken etkisi araştırılmıştır. Araştırma kapsamı dışında kalan başka yetenek çeşitleri ile işletme performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliği aracı değişkeninin yanında süreç yeniliği, pazarlama yeniliği, hizmet yeniliği, teknolojik yenilik gibi değişkenlerle de benzer çalışmalar yapılabilir.

Genelde küçük ve orta büyüklükteki sanayi işletmelerin yer aldığı organize sanayi bölgelerindeki işletmelerle yapılan bu çalışma, daha büyük ölçekteki işletmeler için yapılabileceği gibi; ülkemizin geliştirmekte olan savunma sanayi, bilişim sistemleri, otomotiv, dış ticaret ve lojistik, tarım, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler gibi farklı araştırma evrenleri ile de yapılabilir.

Araştırma verileri, küresel çapta dünyayı etkileyen COVID-19 salgını sebebiyle ülke ekonomilerinin büyük bir durgunluk yaşadığı bir dönemde toplanmıştır. Salgının devam ettiği bu süreçte birçok işletme üretimine uzun süre ara vermek durumunda kalmış ve ürün tedariki, pazarlama, ithalat, ihracat süreçlerinde ciddi sıkıntılar yaşamıştır. Salgın sonrası ve salgının etkilerinin ortadan kalktığı bir dönemde yeni çalışmalar yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde, nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenleri ile ilgili nitel çalışma da yapılarak sonuçlar birlikte değerlendirilebilir.

Araştırma kapsamında ürün yeniliğinin aracılık etkisine odaklanıldığı için demografik özellikler dikkate alınmayarak değerlendirilmeye dâhil edilmemiştir. Bundan sonraki yapılacak çalışmalarda demografik faktörlerin de dikkate alınarak farklı açılardan da konunun değerlendirilmesinin faydalı olacağı öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (2009). *Güçlü Markalar Yaratmak*. (Çev: Erdem Demir). İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Acar, A. Z. (2004). *Büyüme Stratejileri İzleyen İşletmelerin Örgütsel Yetenekleri ile İşletme Performansı İlişkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Acar, A. Z. (2008). *Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Gebze.
- Acar, A. Z. ve Zehir, C. (2008). Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi Ve Doğrulanması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(1), 103-131.
- Ağraş, S. (2013). *Rekabetçi Davranışların Oluşmasında Örgütsel Yeteneklerin Etkileri: Türkiye'deki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Düzce.
- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri* (4. Baskı). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri* (6. Baskı). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akçay, V. H. ve Bilgin, K. U. (2016). Kamu Performans Yönetimine Etkisi Açısından Psikolojik Sermaye. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 154-174.

- Akgöz, E., Göral, R., ve Gürsoy, Y. (2014). Yenilik Kapsamında Turistik Ürün Çeşitlendirmesi ve Kurban Bayramı Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 1-12.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., ve Aren, S. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*, 27(9), 501-513.
- Akın, Ö., ve Reyhanoğlu, M. (2014). *İşletme Büyüklükleri Bağlamında Türkiye'nin İnovasyon Portresi (2002-2008 Dönemi)*.
- Akmeşe, K.A. (2018). *Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim Muhasebesi Uygulamaları ve Bütünleşik Bilgi Sistemlerinin İşletme Performansına Etkisi*. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı Doktora Tezi.
- Akyol, G. (2009). *Bankacılık sektöründe birleşme ve satın almalara büyüme eğilimleri: Osmanlı Bankası-Garanti Bankası birleşmesinin rekabet gücüne etkilerinin incelenmesi*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans tezi
- Ali, M. R. M. (2019). Balanced scorecard development over the last 26 years. *IOSR Journal of Business and Management*, 21(1), 13-16.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (7. Basım). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Amabile, T. (2000). Yaratıcılık Nasıl Yok Edilir?. (Çev: Ahmet Gürsel). *Çığır Açıcı Düşünme*. Harvard Business Review. İstanbul: MESS Yayın.
- Anthony, S. D., Eyring, M., & Gibson, L. (2010). İnovasyon stratejinizi Planlamak. (Çev: İlker Gülfidan). *İş Modeli İnovasyonu*. Harvard Business Review. İstanbul: MESS Yayın.

- Armstrong, M. (2006). *Performance management: Key strategies and practical guidelines* (3th Edition). Kogan Page Limited. London and Philadelphia
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (4th Edition). Kogan Page Publishers.
- Arsoy, A. (2005). Örgütsel Öğrenme. (Editör: Mehmet Tikici). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler* (1.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 253-294.
- Atay, E. (2013). Otel İşletmelerinde Yenilik modelleri. *İçinde, Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi, İzmir: Sidas Yayıncılık,*
- Atıgan, F.(2017). *Yönetim ve Organizasyon* (3.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Atık, H. (2005). *Yenilik ve ulusal rekabet gücü* (1.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Atilla, E. A. (2000). *Hastanelerde Pazar odaklılığın işletme performansına etkisi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı Doktora Tezi, Ankara.
- Atlı, H. (2017). *Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecinde Örgütsel Kabiliyetleri Ve Bunların İhracat Performansına Etkileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Dalı Doktora Tezi, Manisa.
- Bakkalbaşı, İ.O. (2010). *İK Uygulamalarının İşletme Stratejisine Uyumunun İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi.
- Baltacı, A. (2013). Otel İşletmelerinde Yeniliğin Görünmeyen Yüzü. (Editörler: Mesci, M., ve Bozkurt, Ö.) *Otel işletmelerinde yenilik yönetimi*. İzmir: Sidas Medya, 167-190

- Baron, R. M., and Kenny, D. A. (1986). *The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations*. Journal of personality and social psychology, 51(6), 1173-1182.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Kariyer Developer.
- Bayhan, B. D. (2004). *Teknoloji ve inovasyon yönetimi*. Ankara: Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Yayını, 283-308.
- Bayındır, S. (2007). Yenilik çalışmalarında dış kaynak kullanımı. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(3), 241-250.
- Bekmezci, M. (2008). *Türk İşletmelerinin Balanced Scorecard Yöntemi Açısından Altyapı Uygunluğunun Değerlendirilmesi*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Kocaeli.
- Betz, F. (2010). *Teknolojik Yenilik Yönetimi* (Çev: P. Güran) (1.Baskı). Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları.
- Bourne, M., Franco, M., and Wilkes, J. (2003). Corporate performance management. *Measuring Business Excellence*. Vol. 7 No.3 pp. 15-21
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. and Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
- Canbay, B. (2010). *Sıradışı Markalar*. İstanbul: Kapital Medya, MediaCat Kitapları.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınları.
- Ceylan, A. ve Korkmaz, T. (2006). *İşletmelerde Finansal Yönetim* (9.Baskı). Bursa: Ekin Kitabevi

- Cheng, C. F., Lai, M. K., and Wu, W. Y. (2010). Exploring the impact of innovation strategy on R&D employees' job satisfaction: A mathematical model and empirical research. *Technovation*, 30(7-8), 459-470.
- Coşkun, A. (2007). *Stratejik performans yönetimi ve performans karnesi*. Literatür Yayınları. 2. Baskı
- Çakıcı, A., Çalhan, H. ve Karamustafa, K. (2016). *Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Performansı İlişkisi*. Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi
- Çanakçıoğlu, M., ve Demirbaş, M. (2009). *Performans Ölçüm Yöntemleri ile Kurumsal Karne Yaklaşımı*. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 59(2), 213-238.
- Çelikdin, A. E. (2022). Endüstriyel Çevik İşletme İçin Dengelenmiş Başarı Göstergeleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31(1), 38-50.
- Çetin, N. (2022). *AHP Temelli BSC Yöntemi ile Performans Değerlendirilmesi ve Bir Örnek Uygulama*. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Çınaroğlu, S. (2012). İşletmelerde performans ölçüm modelleri. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 119-134.
- Dixit, A. K. and Nalebuff, B. (2010). *The art of strategy: a game theorist's guide to success in business & life*. New York: WW Norton & Company.
- Drucker, P. (1986). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: Truman Talley Books.
- Drucker, P.F. (2000). Buluşçuluk Disiplini. (Çev: Ahmet Gürsel). *Çığır Açıcı Düşünme*. Harvard Business Review. İstanbul: MESS Yayın.

Drucker, P.F. with Maciariello J.A. (2008). *Management* (Revised Edition), Harper Collins Publishers e-books.

Drucker, P.F.(2001). *Innovation and Entepreneuership*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Drucker, P.F.(2002). *Innovation and Entepreneuership*. Adobe Acrobat E-Book Reader edition v 1. November 2002 ISBN 0060546743, PerfectBound™ and the PerfectBound™ logo are trademarks of HarperCollins Publishers, Inc.

Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi* (1.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı* (13.Baskı). Ankara: Technopolis group.

Erdem, S. B. (2017). *Pazar Odaklı Örgütsel Yetenekler, Pazar Odaklılık Ve Firma Performansı Arasındaki İlişki*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı Doktora Tezi.

Erdil, O., İmamoğlu, S. Z., & Keskin, H. (2003). Küçük ve orta boy işletmelerde (Kobi'lerde) ürün yeniliği ve ar-ge faaliyetleri. *Öneri Dergisi*, 5(19), 21-29.

Erdoğan, E. (2017). *Aile İşletmelerinde Pazar Odaklılık ve Bazı Örgütsel Yetenekler ile Firma Performansı İlişkisi*. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi

Erel, M. (2016). *Afet Yönetiminde Kurumsal Yetenek, Afet Odaklılık ve Afet Yönetim Performansı Arasındaki İlişkinin Araştırılması ve Bir Uygulama*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Gebze.

Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (10. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.

Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (13.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.

- Eren, E., Alpkan, L., ve Erol, Y. (2005). Temel fonksiyonel yeteneklerin firmanın yenilik ve finansal performansına etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2005/1 s.201-224
- Erickson, T. J. and Gratton, L. (2008). *Burada çalışmak ne anlama geliyor. Yetenek Yönetimi*. (Çev: İlker Gülfidan). Harward Business Review Dergisinden Seçmeler. İstanbul: Mess Yayınları.
- Eriş, E.D., Özer, P.S., Özmen, Ö.N.T. (2010). Yeni Ekonomi Düzeninde Yenilik Kavramı. (Editörler: Ö.N.Timurcandan Özmen, Pınar S. Özer, E. Deniz Eriş). *Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik*. İçinde (sh. 1-30) (1.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ertürk, M. (2009). The Role Of Tecnological Innovation On The Firm. *Journal of Global Strategic Management*, 3, 209-226.
- Freeman, C. and Soete, L. (2004). *Yenilik iktisadı*. Ankara: TÜBİTAK Yayınları.
- Gelmez, E. ve Çağlıyan, V. (2019). Üretim ve pazarlama yeteneklerinin işletme performansına etkisi: Konya ayakkabı kümesi üzerine bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 1033-1054.
- Ghalayini, A. M. and Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International journal of operations & production management*.
- Ghalayini, A. M., Noble, J. S. and Crowe, T. J. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of production economics*, 48(3), 207-225.
- Grant, J. (2006). *Markaların İnovasyon Manifestosu* (Çev: Aytül Özer). İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Gülfidan İ. (2010). *İş Modeli İnovasyonu*, Harvard Business Review dergisinden seçmeler, MESS yayın.:2010)

- Gümüş, Ü. (2018). *Firma performans ölçümünde ekonomik katma değer: BİST100'de işlem gören çimento sektörü firmaları üzerine bir uygulama*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe ve Finansman Programı Yüksek Lisans Tezi.
- Güner, M. F. (2008). Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard . Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 10 (1) , 247-265
- Gürbüz, S. (2019a). AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.
- Gürbüz, S. (2019b). Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.
- Gürbüz, S. (2021). Aracı ve Düzenleyici Etki Analizleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.
- Hamel, G. ve Prahalad, C. K. (1996). *Geleceği Kazanmak: Yarının Pazarlarını ve Endüstrinin Kontrolünü Yakalamak için Keşfedilen Stratejiler*. Çev: Zülfü Dicleli, İstanbul: İnkilap Kitabevi.
- Hamşioğlu, E. İ. (2020). *Dinamik Yetenekler ve Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Antalya İli İmalat İşletmelerinde Bir Araştırma*. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans tezi
- Han, E. ve Kaya, A.A. (2006). *Kalkınma Ekonomisi, Teori ve Politika* (5. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Handbook, P. A. (2004). A Guide for Managers/Supervisors and Employees. *US Department of the Interior*.
- Hindasah, L. and Nuryakin, N. (2020). The relationship between organizational capability, organizational learning and financial performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 625-633.
- Holt, D. B. (2005). *İkon markalar: Marka kültürünün ilkeleri*. (Çev: S. Kaçamak). İstanbul: MediaCat Kitapları.

- Hooper, D., Coughlan, J. and Mullen, M., (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6 (1), 53-60.
- Hopf, R. H., Litman, D. J., Pratsch, L. W., Ustad, I. M., Welch, R. A., Tychan, T. J., Denett, P. A. (2001). Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology. *Procurement Executives' Association*, Available URL: www.oamweb.osc.doc.gov/bsc/guide.htm, accessed.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F. and Knight, G.A. (2004), "Innovativeness: its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33 No. 5, pp. 429-438.
- Huselid, M.A., Beatty, R.W. and Becker, B.E. (2008). Birinci Sınıf Oyuncular mı, Birinci Sınıf Konumlar mı? İşgücü Yönetiminin Stratejik Mantığı (Çev: İlker Gülfidan). *Yetenek Yönetimi*. Harvard Business Review. İstanbul: MESS Yayın.
- Jiménez-Jimenez, D. and Sanz-Valle, R. (2011). *Innovation, organizational learning, and performance*. Journal of business research, 64(4), 408-417.
- Jiménez-Jimenez, D., Valle, R. S. and Hernandez-Espallardo, M. (2008). *Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning*. European Journal of innovation management. Vol. 11, No. 3, s. 389-412.
- Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanagal, N. B. (2015). *Innovation and product innovation in marketing strategy*. Journal of Management and Marketing Research
- Kanji, G. and Moura E Sá, P. (2007). Performance measurement and business excellence: the reinforcing link for the public sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(1-2), 49-56.

- Kanji, Gopal K. (2002), "Performance Measurement System", *Total Quality Management*, 13(5), pp. 715-728.
- Kanter, R. M. (2010) Boş Değişimden Gerçek Değişime: İş İnovasyonu İçin Test Bölgesi Olarak Sosyal Sektör. (Çev: İlker Gülfidan). *İş Modeli İnovasyonu*. Harvard Business Review. İstanbul: MESS Yayın.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996a). *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996b). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic management system. *Harvard Business Review* (January/February).
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, 85(7-8), 150-+.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard business press.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2015). Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek (S. Egeli Çev.). İstanbul: Aura.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS 23 ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler* (1. Basım). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Karagöz, Y. ve Yalman, F. (2021). *Sağlık Kurumlarında Covid-19 Salgın Yönetim Sürecinin Etkililiği*. Uluslararası İşletme Bilimi ve Uygulamaları Dergisi, 1(1), 50-63.
- Karapınar, A. (2002). İşletme Performansının Ölçülmesinde Katma Değer ve Bir Örnek Uygulama. *MÖDAV Muhasebe ve Bilim Dünyası Dergisi*, 4(2), 59-74.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (26. Basım). Ankara: Nobel Yayınları.
- Kaya, R. (2017). *Maliyet Liderliği Stratejisi İle Firma Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Etkisi: Seyahat Acenteleri Üzerine Bir Araştırma*. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Düzce.
- Kaynak, S., Altuntaş, S. ve Çınar, Ö., (2018). İnovasyon, Firma Performansı ve Rekabet Avantajı İlişkisi: Türk Savunma Sanayinde Bir Uygulama . *19th international symposium on econometrics, operations research and statistics, 17 - 20 Ekim 2018*
- Keeley, L., Pikkell, B., Quinn, B. ve Walters, H. (2015). *İnovasyonun On Tipi: Çığır Açma Disiplini* (1.Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kelley, T. ve Littman, J. (2007). *10 İnovasyon emri: Yenilikçi bir şirket olmak için gerekli on fonksiyon* (Çev: C.Sungur) (2. Baskı) . İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Kennerley, M. and Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International journal of operations and production management*.
- Kesici, B. ve Yıldız, M. S. (2022). Bir otomotiv Yan Sanayisinde İatf 16949: 2016 Kalite Yönetim Sistemi Standardının Balanced Scorecard Modeli İle Performans Değerlendirmesi . *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 36 (2) , 203-214
- Keskin, S.(2012). *İnovasyon Nasıl Yapılır* (1.Baskı). İstanbul: Mavi Yayıncılık.
- Khin, S. and Ho, T. C. (2016). The Moderating Role of Strategic Orientations in The Relationship Between Capabilities and Product Innovativeness. *International Business Management*, 10(6), 793-805.

- Kılınç, İ., Kınır, S. ve Mesci, M. (2010). Türkiye’deki Seyahat Acentalarının Performans Değerlendirmelerinde Etkili Olan Faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1), 25-42.
- Kınır, S. ve Şahin, M. (2005). Yönetici ve Liderlik. (Editör: Mehmet Tikici). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler* (1.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 399-429.
- Kocabacak, A. ve Ertürk, E. (2013). Otel İşletmelerinde Yeniliğin Önemi. *İçinde, Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi*, İzmir: Sidas Yayıncılık, 1-22.
- Koç, E. (2016). *Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri, Global ve Yerel Yaklaşım* (7.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Koçel, T.(2005). *İşletme Yöneticiliği(Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar)* (10.Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım
- Kotler, P. ve Pfoertsch, W. (2010). *B2B marka yönetimi: firmadan firmaya satışta (B2B) marka nasıl yaratılır?* (1.Baskı). İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Köseoğlu, M. A. (2005). Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü, Devlet Plânlama Teşkilatı, Uzmanlık Tezleri. *TC Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı*.
- Kuğu, Y. D. ve Kırılı, Y. (2013). *İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Bir Yenilikçi Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Balanced Scorecard Uygulaması*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 18 (2) , 301-318 .
- Kurien, G.P. and Qureshi, M.N. (2011). “Study of Performance Measurement Practices in Supply Chain Management”. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(4), 19-34.

- Kurt, M. (2010). Yenilik ve Örgütsel Yapı. . (Editörler: Ö. Nezcen T. Özmen, Pınar S. Özer, E. Deniz Eriş). *Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik*. İçinde (sh. 159-174) (1.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lawrie, G. and Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International journal of productivity and performance management*.
- Leonard, D. ve Rayport, J.F. (2000). Empatiye Dayalı Tasarım Yoluyla Parlak Buluşçuluk. (Çev: Ahmet Gürsel). *Çığır Açıcı Düşünme*. Harvard Business Review. İstanbul: MESS Yayın.
- Luecke, R. (2008). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*. (Çev: T. Parlak). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- Magretta, J. (2010). İş Modelleri Neden Önemlidir? (Çev: İlker Gülfidan). *İş Modeli İnovasyonu*. Harvard Business Review. İstanbul: MESS Yayın.
- Melia, M. (2009). *Towards Performance Measurement in Hotels : An Incremental Approach, Doctoral Thesis*, Loughborough University
- Mesci, M., (2011). *Bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide ara değişkenlerin etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları, Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar* (İkinci Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nedelko, Z. ve Potocan, V. (2010). How to improve innovativeness of small and medium enterprises. *Journal of Global Strategic Management*, 7, 18-29.

- Newman, M. (2007). *Yaratıcı Sıçramalar: Reklamda fark yaratan 10 ders* (Çev: E. Orfanlı). İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Niven, P.R. (2002). *Balanced Scorecard Step By Step* (Second edition). London: John Wiley and Sons Inc.
- OECD, Eurostat, Oslo Klavuzu (2005). Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler. *TÜBİTAK 3.Baskı*.
- Onağ, A.O. (2014). *Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Örgütsel Yenilikçilik Aracılığıyla Yeni Ürün ve İşletme Performansına Etkisi*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi
- Öğüt, A., Aygen, S. ve Demirsel, M. T. (2007). Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 163-172.
- Öncü, A., Mesci, M., Şahin, Ö. ve Mesci, Z. (2013). Otel İşletmelerinde Finansal Yenilik. (Editörler: Muammer Mesci ve Öznur Bozkurt). *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi*. İzmir: Sidaş Yayıncılık, 133-149.
- Öncü, M.A., Şahin, Ö. ve Kutukız, D. (2016). Girişimciliğin Finansmanı. (Editör: Kahraman Çatı). *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 245-272.
- Özbağ, G. K. (2016). Rekabet Avantajı Yaratmada İki Temel Yaklaşım; Kaynak Tabanlı ve Endüstri Tabanlı Yönetim Modeli. *Yeni Türkiye*, 88, 888-899.
- Özdemir, Z. (2022). *Key Performance Indicators In Airline Industry: A Comparison Between Turkish Airlines, And Its Competitors*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Yüksek Lisans Tezi.

- Özgener, Ş., Öğüt, A., Kaplan, M. ve Biçkes, D. M. (2009). The Effects of Organizational Politics and Strategic Posture on Innovation Performance. *Journal of Global Strategic Management*, 6, 158-170.
- Özmen, Ö.N.T., Özer, P.S. ve Eriş, E.D. (2010). *Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik*. (1.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Öztürk, E. (2017). *Rekabet stratejileri ile inovasyon arasındaki ilişkide kurumsal itibarın rolü: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Papatya, N., Papatya, G., ve Hamşioğlu, A. B. (2018). Dinamik Kaynak Tabanlı Yeteneklerin Sürdürülebilir İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Ankara İli İmalat İşletmelerinde Bir Uygulama. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(4), 1354-1378.
- Parker, C. (2000). "Performance Measurement". *WorkStudy*, Vol. 49 Number 2 pp. 63-66 MCB University Press.
- Pearce II, J. A. and Robinson, R. B. (2015). *Stratejik Yönetim: Geliştirme, Uygulama ve Kontrol* (12.Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Pearce, J. A. and Robinson, R. B. (2003). *Strategic management: strategy formulation, implementation and control*. Irwin, BusinessWeek, Illinois, 8th ed.
- Ries, A. and Ries, L., (2005). *Markaların Evrimi* (1.Baskı). (Çev: Neşe Kars Tayanç, Dinç Tayanç). İstanbul: Marka Yayınları, MediaCat Kitapları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel psikoloji* (1.Baskı). Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım Dağ.
- Saunila, M., Pekkola, S. and Ukko, J. (2014). The relationship between innovation capability and performance: The moderating effect of measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

- Savsar, C. (2014). *Performans Karnesi (Balanced Scorecard) ve Performans Karnesini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı Doktora Tezi.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & sons.
- Seviçin, A. (2006). Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15).
- Sim, K. L. and Koh, H. C. (2001). Balanced scorecard: a rising trend in strategic performance measurement, *Measuring Business Excellence*, 5(2), 18-27.
- Simpson, P. M., Siguaw, J. A. andENZ, C. A. (2006). *Innovation orientation outcomes: The good and the bad*. Journal of Business Research, 59(10-11), 1133-1141.
- Sipahi, B. (2005). İşletme Performansının Ölçülmesinde Ekonomik Katma Değer. *Öneri Dergisi*, 6(23), 107-112.
- Soba, M. (2006). *Esnek Üretim Sistemlerinin İşletme Performansına Etkileri ve Vestel Elektronik AŞ Örneği*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Soylu, A. ve Göl, M. Ö. (2010). Yönetim inovasyonu. *Sosyoekonomi*, 11(11).
- Soylu, B. (2021). *Performans Ölçüm Sistemleri ile Kurumsal Yönetim Endeksi Arasındaki İlişkinin Analizi: Kurumsal Yönetim Endeksindeki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı Doktora Tezi.
- Srimai, S., Radford, J. and Wright, C. (2011). Evolutionary paths of performance measurement: an overview of its recent development. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 662-687

- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2013). Using Multivariate Statistics (sixth edition). Boston: Pearson.
- Tetik, S. (2003). İşletme performansını belirlemede veri zarflama analizi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 221-230.
- Timurlenk, B. (2009). *Kilit çalışanların örgütsel yeteneklere ve firma performansına etkileri*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Tomlinson, P. R. (2010). Co-operative ties and innovation: Some new evidence for UK manufacturing. *Research policy*, 39(6), 762-775.
- Tomura, T. (2006). Beyond Sarbanes-Oxley: Improving Corporate Value With a 4th Generation Balanced Scorecard Approach. *BP Trends (December)*.
- Tozkoparan, G. (2010). Yenilik Yaratma Süreci, Yenilik Sürecinde Etkili Olan Bağlantılar ve Unsurlar. (Editörler: Ö. Nezcan T. Özmen, Pınar S. Özer ve E. Deniz Eriş). *Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik*. İçinde (sh. 129-158) (1.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Trout, J. (2008). *Büyük Markalar Büyük Hatalar* (2.Baskı). (Çev: Zeynep YAMAN). İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Tseng, F. M., Chiu, Y. J. and Chen, J. S. (2009). Measuring business performance in the high-tech manufacturing industry: A case study of Taiwan's large-sized TFT-LCD panel companies. *Omega*, 37(3), 686-697.
- Uğurlu, Ö. Y. (2011). *Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Ürün Yeniliği Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Ulusoy, G., Alpkan, L., Kılıç, K. ve Öner, M. A. (2008). *İmalat sanayiinde inovasyon modelleri ve uygulamaları projesi*. Tübitak projesi

- Upadhaya, B., Munir, R. and Blount, Y. (2014). Association between performance measurement systems and organisational effectiveness. *International journal of operations and production management*.
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü* (1.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım .
- Uzun, A. (2021). *Örgütlerde Performans Yönetimi ve Kalkınma Ajansları İçin Bir Performans Değerleme Önerisi*. Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Karabük.
- Üsdiken, B. (2007). Çevresel baskı ve talepler karşısında örgütler: Kaynak bağımlılığı yaklaşımı. (Editörler: Selami Sargut ve Şükrü Özen) *Örgüt kuramları* (1.Baskı). Ankara: İmge Yayınevi, 77-132.
- Ventura, K. ve Soyuer, H. (2016). İşletmelerde Yenilik Yönetimi ve Araştırma Geliştirme-Pazarlama-Üretim Entegrasyonunda Bilgiye Dayalı Yenilik Yaklaşımı. *Ege Academic Review*, 16.
- Vicente, M., Figueiredo, A. and Rodrigues, A. M. (2018). Capabilities and innovation: the moderating effect of environmental turbulence. *European Journal of Applied Business and Management*, 4(4).
- Wan, D., Ong, C. H. and Lee, F. (2005). Determinants of firm innovation in Singapore. *Technovation*, 25(3), 261-268.
- Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of strategic marketing*, 11(1), 15-35.
- Welch, J. (2005). *Winning*. NewYork: Harper Collins Publishers .
- Wright, R. E., Palmer, J. C. and Perkins, D. (2004). *Types of product innovations and small business performance in hostile and benign environments*. *Journal of Small Business Strategy*, 15(2), 33-44.

- Yadav, N., Sushil, P. and Sagar, M. (2013). “Performance Measurement and Management Frameworks: Research Trends of the Last Two Decades”. *Business Process Management Journal*, Vol. 19 No. 6, pp. 947-971.
- Yaralı, C. and Ergun, H. (2021). Balanced Scorecard’ın Kurum Performansına Etkisi. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi* , 4 (1) , 101-122 .
- Yaşar, R. Ş. (2016). Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (70), 193-212.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2007). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 2. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, E. (2007). Örgüt kuramında yeni gelişmeler: Postmodern ve eleştirel bakış. (Editörler: Selami Sargut ve Şükrü Özen) *Örgüt kuramları* (1.Baskı). Ankara: İmge Yayınevi, 379-406.
- Yıldırım, R. (2003). *Yaratıcılık ve Yenilik* (4.Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Yılmaz, S. (2012). *Duyusal Yetenek ile Temel yetenekler arasındaki ilişkiler ve işletme performansına etkileri*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Doktora Tezi
- Zeglat, D., AlRawabdeh, W., AlMadi, F. and Shrafat, F. (2012). Performance Measurements Systems: Stages Of Development Leading To Success. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(7), 440-448.
- Zehir, C. ve Acar, Z. (2005). Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 15-34.
- Zook, C. (2010). Bir Sonraki Çekirdek İşinizi Bulmak. (Çev: İlker Gülfıdan). *İş Modeli İnovasyonu*. Harvard Business Review. İstanbul: MESS Yayın.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Sayın Yönetici

Araştırmanın amacı; örgütsel yetenekler ile işletme performansı arasındaki ilişkide ürün yeniliğinin aracı etkisini incelemektir. Bu araştırma Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora programında doktora tezi kapsamında yapılmaktadır. Vereceğiniz cevaplar tamamen bilimsel amaçla kullanılacak olup, üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Anketimize vereceğiniz samimi cevaplar, araştırma sonuçlarının sağlıklı şekilde ortaya konması bakımından son derece önemlidir.

İlginiz ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Ali Said KABAĞCI

BİRİNCİ BÖLÜM		Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Orta derecede Katlıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Lütfen işletmenizle ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı, ifadelerin karşısına X işareti koyarak belirtiniz.						
1	Ürünlerimizin kalitesi yüksektir.	5	4	3	2	1
2	Sektörümüze göre ürünlerimizdeki garanti sistemimiz başarılıdır.	5	4	3	2	1
3	Ürünlerimizde kullandığımız teknoloji gelişmiştir.	5	4	3	2	1
4	Yeni ürünler geliştirebilmekteyiz.	5	4	3	2	1
5	Mevcut ürünlerimizi geliştirme yeteneğine sahibiz.	5	4	3	2	1
6	Yeni fikirleri üretim/imalat sürecine adapte etme yeteneğimiz gelişmiştir.	5	4	3	2	1
7	Promosyonla ilgili stratejileri işletmemizde uygulayabilme yeteneğimiz vardır.	5	4	3	2	1
8	Pazar analizi yapabilme yeteneğine sahibiz.	5	4	3	2	1
9	Pazarlama personelimizin satış yetenekleri gelişmiştir.	5	4	3	2	1
10	Pazar şartlarındaki değişimlere süratle cevap verebilme yeteneğine sahibiz.	5	4	3	2	1
11	Bilgi sistemlerini kullanma yeteneğimiz gelişmiştir.	5	4	3	2	1
12	İhtiyacımız olan bilgileri elde etme, analiz etme ve kullanmak üzere bilgi sistemlerinden yararlanma yeteneğimiz gelişmiştir.	5	4	3	2	1
13	Bilgi sistemlerini kullanarak pazarla ilgili bilgi edinme yeteneğimiz gelişmiştir.	5	4	3	2	1
14	Bilgi sistemlerini kullanarak finansal sonuçlara yönelik raporlama yeteneğimiz gelişmiştir.	5	4	3	2	1
15	Ortaya çıkan değişimlere karşı çevredeki fırsatları keşfetme yeteneğimiz gelişmiştir.	5	4	3	2	1

16	Problemlerle başa çıkabilmek için yeni fikirler oluşturma yeteneğine sahibiz.	5	4	3	2	1
17	Geçmiş deneyimler sonucu elde ettiğimiz bilgilerden faydalanma yeteneğine sahibiz.	5	4	3	2	1
18	Dış çevreden ihtiyaç duyduğumuz bilgileri elde etme yeteneğine sahibiz.	5	4	3	2	1
19	Deneyimlerimiz sonucu edindiğimiz bilgileri muhafaza etme yeteneğine sahibiz.	5	4	3	2	1
20	Dağıtım sürecimiz hızlıdır.	5	4	3	2	1
21	Dağıtım sürecimiz güvenilirlidir.	5	4	3	2	1
22	Satış öncesi müşteri hizmetleri yönetim sistemimiz başarılıdır.	5	4	3	2	1
23	Müşteri şikâyetlerini gidermede tersine lojistik sürecimiz hızlıdır.	5	4	3	2	1
24	Çalışanlarımız, lojistik konularında sorunları çözme becerisine sahiptir.	5	4	3	2	1
25	Lojistik hizmetlerimizi müşteri taleplerine göre farklılaştırabilme yeteneğine sahibiz.	5	4	3	2	1
26	Müşterilerle uzun süreli ilişkiler kurabilme yeteneğine sahibiz.	5	4	3	2	1
27	Tedarikçilerimizle uzun süreli ilişkiler kurabilme yeteneğine sahibiz.	5	4	3	2	1
28	Faaliyet esnasında ortaya çıkan faydaları, ortaklarımızla karşılıklı paylaşabilme yeteneğine sahibiz.	5	4	3	2	1
29	Ortaklarımızla politikalarımızın uyum seviyesi yüksektir.	5	4	3	2	1
30	İşletmemizde, satış hacmi, belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
31	İşletmemizde, pazar payı belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
32	İşletmemizde, yatırımın geri dönüşümü önemsenmektedir.	5	4	3	2	1
33	İşletmemizde karlılık önemsenmektedir.	5	4	3	2	1
34	İşletmemizde, hizmet kalitesi belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
35	İşletmemizde, müşteri sadakati önemsenmektedir.	5	4	3	2	1
36	İşletmemizde, müşteri tatmin düzeyi önemsenmektedir.	5	4	3	2	1
37	İşletmemizde, çalışanların hatalarının tekrar etmemesi önemsenmektedir.	5	4	3	2	1
38	İşletmemizde, çalışanların kararlara katılımı belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
39	İşletmemizde, çalışanların fiziksel çalışma koşulları önemsenmektedir.	5	4	3	2	1
40	İşletmemizde, çalışanların düşüncelerine değer verme belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
41	İşletmemizde, yeni yönetim yaklaşımları belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
42	İşletmemizde, rakip analizi belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
43	İşletmemizde, işletme çevresinin tepkileri belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
44	İşletmemizde, mevcut ürünlerin çıktı kalitesini arttırıcı yenilikler yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
45	İşletmemizde, ürünlerin çıktı maliyetini azaltıcı yenilikler yapılmaktadır.	5	4	3	2	1

46	İşletmemizde, mevcut ürünlerin işlevsel özelliklerinde müşteri açısından kullanım kolaylığı sağlayıcı yenilikler yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
47	İşletmemizde ürün yenilikleri, çoğunlukla mevcut ürünleri iyileştirerek yapılmaktadır.	5	4	3	2	1

İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıdaki her soru için verilen cevap seçeneklerinden sizce en uygun olanını lütfen işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz?

(1) Kadın (2) Erkek

Yaşınız?

(1) 18–24 (2) 25–34 (3) 35–44 (4) 45–54 (5) 55–64 (6) 65 ve üzeri

Öğrenim durumunuz?

(1) İlköğretim (2) Lise (3) Ön Lisans (4) Lisans (5) Lisansüstü

Bulunduğunuz işletmedeki pozisyonunuz?

(1) İşletme Sahibi (2) Genel Müdür (3) İşletme Müdürü
(4) Departman Müdürü (5) Diğer

İşletmenizdeki çalışan personel sayısı?

(1) 1-10 arası (2) 11-50 arası (3) 51-100 arası (4) 101-250 arası (5) 251 ve üzeri

Bulunduğunuz işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?

(1) 1 yıldan az (2) 1-5 yıl arası (3) 6-10 yıl arası (4) 11-15 yıl arası (5) 16 yıl ve üzeri

İşletmeniz faaliyet gösterdiği şehir?

(1) Bolu (2) Düzce (3) Sakarya (4) Yalova (5) Kocaeli

İşletmeniz faaliyet gösterdiği sektör?

.....Lütfen belirtiniz.

EK 2: Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı : 17.03.2021-24858



T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sayı : E-92112801-300-24858
Konu : Araştırma İzni Hk. (Ali Said
KABAKCI-Deniz Hilal İNAN)

17.03.2021

İŞLETME ANABİLİM DALINA

Anabilim Dalınız Doktora Programı öğrencisi Ali Said KABAKCI ve Yüksek Lisans Programı öğrencisi Deniz Hilal İNAN'ın Etik Kurul Kararları yazımız ekinde bilgilerinize sunulmuştur. Anabilim Dalı Başkanlığınızca danışman öğretim üyelerinin ve öğrencilerin bilgilendirilmesi hususunda;

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Prof.Dr. Zafer AKBAŞ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Ek:Etyik Kurul Kararı (2 Adet)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *BEA5KBHRY* Pin Kodu :58432 Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/duzce-universitesi-ehys/V=BEA5KBHRY>
Adres:Korunulmuş Yerleşkesi 81620 Merkez DÜZCE
Telefon:0 380 542 14 37 Faks:0 380 542 14 38
e-Posta:sobe@duzce.edu.tr Web:www.sobe.duzce.edu.tr
Kep Adresi:duzceuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Sema Baylan
Uzmanı: Büro Personeli



Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU KARARLARI

TOPLANTI SAYISI
5

KARAR SAYISI
2021/66

KARAR TARİHİ
12.03.2021

KARAR NO: 2021/ 66

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Programı öğrencisi Ali Said KABAKCI'nın, "**Örgütsel Yetenekler ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Ürün Yeniliğinin Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**" tez çalışması kapsamında Organize Sanayi bölgesindeki işletmelerde uygulamak istediği anket araştırma ölçeği Etik Kurulumuzca incelenmiş olup ilgili çalışmanın araştırma protokolüne uyulması ve etik onay tarihinden itibaren geçerli olmak koşulu ile uygulanmasının etik açıdan uygun olduğuna;

Oy birliği ile karar verildi.

ASLI GİBİDİR.
12.03.2021