



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İNOVASYONUN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

Aynur TOPAL

Danışman

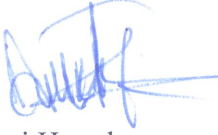
Doç.Dr. Durdu Mehmet BİÇKES

Nevşehir

Nisan, 2019

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.



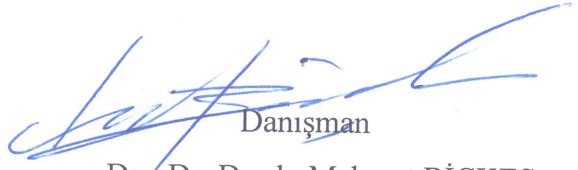
Tezi Hazırlayan
Aynur TOPAL

TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“İnovasyonun Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Algılanan Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Rolü” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.



Tezi Hazırlayan
Aynur TOPAL



Danışman
Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES



İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç.Dr. Durdu Mehmet BİÇKES danışmanlığında Aynur TOPAL tarafından hazırlanan “İnovasyonun örgütsel performans üzerindeki etkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

26 / 04 / 2019

JÜRİ

Danışman: Doç.Dr. Durdu Mehmet BİÇKES

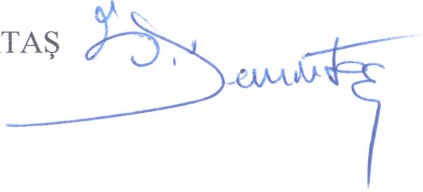
İMZA



Üye: Prof.Dr. Şevki ÖZGENER



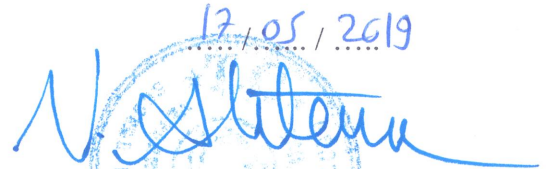
Üye: Doç.Dr. Özgür DEMİRTAŞ



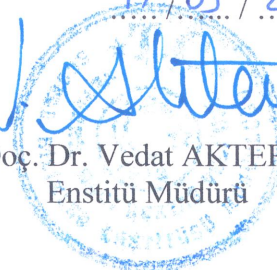
ONAY

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 17 / 05 / 2019 tarih ve 2019.19.368 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

17 / 05 / 2019



Doc. Dr. Vedat AKTEPE
Enstitü Müdürü



TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim süresince bana her türlü desteği gösteren, her daim yanımda olduğunu hissettiren, tez konusu belirleme ve tez yazım aşamalarının tamamlanmasında engin bilgileriyle beni yönlendiren Değerli Danışmanım, Saygıdeğer Hocam Doç.Dr. Durdu Mehmet BİÇKES'e, en büyük hayallerimden biri olan Akademisyen olma yolunda beni her zaman teşvik eden ve hayallerime yön veren, engin tecrübe ve bilgi birikimiyle öğretmeyi kendisine amaç edinmiş olan Saygıdeğer Hocam, Prof.Dr. Şevki ÖZGENER'e, desteklerini esirgemeyen Saygıdeğer Hocam Doç.Dr. Özgür DEMİRTAŞ'a, öğrencisi olduğum Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Öğretim üyelerine, Sosyal Bilimler Enstitüsü personellerine ve bu yolda ilerlememde en büyük emeği ve desteği olan Sevgili AİLEME, benim için çok özel ve değerli olan sevgili arkadaşım Sena AYÇİÇEK'e ve diğer emeği geçen, desteğini esirgemeyen herkese çok teşekkür ederim.

Nevşehir, 2019

Aynur TOPAL

İNOVASYONUN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Aynur TOPAL

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Institute of Social Sciences

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Nisan 2019

Danışman: Doç.Dr. Durdu Mehmet BİÇKES

ÖZET

İnovasyonun örgütsel performans üzerindeki etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla hazırlanan bu çalışma, teori ve uygulama olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, araştırmanın temel değişkenleri olan inovasyon, algılanan çevresel belirsizlik ve örgütsel performans kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler detaylı bir şekilde ele alınmıştır. İkinci bölümde ise araştırmanın metodolojisi ve araştırma bulgularına yer verilmiştir. Araştırmanın örneklem çerçevesini, Türkiye’de faaliyet göstermekte olan bir otomotiv firmasının bayilerinde görevli yöneticiler oluşturmaktadır. Anket tekniği ile örneklemden toplanan bu çalışmanın verileri, ilgili paket programlar yardımıyla analizi edilmiştir. İnovasyonun örgütsel performans üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları, ürün inovasyonunun işlevsel performans ve finansal performans üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü, pazarlama inovasyonunun ise sadece finansal performans üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. İnovasyonun örgütsel performans üzerindeki etkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisini test etmek için process analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları, pazarlama inovasyonu ile finansal performans arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizlik boyutlarının düzenleyici bir role sahip olmadığını ortaya koymuştur. Ürün inovasyonu ile finansal performans arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından hiçbirinin anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Buna karşın, ürün inovasyonu ve pazarlama inovasyonu ile işlevsel performans arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizlik boyutlarının tümünün düzenleyici bir role sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarının doğru bir şekilde yorumlanabilmesi ve etki alanının net olarak belirlenebilmesi amacıyla, çalışma kapsamında, çalışmanın kısıtları aktarılmıştır. Son olarak, araştırma bulguları çerçevesinde uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik bir takım öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, örgütsel performans, algılanan çevresel belirsizlik, çevre, otomotiv sektörü.

THE INFLUENCE OF INNOVATION ON ORGANIZATION PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF PERCEIVED ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY

Aynur TOPAL

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Department of Business Administration, M.B.A, April 2019

Supervisor: Assoc.Prof. Durdu Mehmet BİÇKES

ABSTRACT

This study, which is prepared to determine the moderating effect of environmental uncertainty in the impact of innovation on organizational performance, consists of two parts: theory and practice. In the first section, the concepts of innovation, perceived environmental uncertainty and organizational performance, which are the main variables of research, and relations between these concepts are discussed in detail. In the second section, the methodology and research findings of the research are included. The sampling frame of the study constitutes official managers, who works for an automotive company, which operates in Turkey. The data of this study, which was collected from the sample with the survey technique, was analysed with the help of related package programs. The results of regression analysis to determine the effect of innovation on organizational performance indicate that product innovation has a significant and positive effect on functional performance and financial performance, while marketing innovation has a significant and positive effect only on financial performance. Process analysis was used to test the moderating effect of perceived environmental uncertainty on the impact of innovation on organizational performance. The results of the analysis revealed that the perceived environmental uncertainty dimensions do not have a moderating role in the relationship between marketing innovation and financial performance. It is seen that none of the perceived environmental uncertainty dimensions in the relationship between product innovation and financial performance has a significant effect.

However, it has been determined that all the perceived environmental uncertainty dimensions have a moderating role in the relationship between product innovation and marketing innovation and functional performance. Within the scope of the study, the limitations of the study have been conveyed in order to interpret the research results correctly and to determine the area of influence clearly. Finally, several recommendations were presented to the practitioners and researchers within the framework of the research findings.

Keywords: Innovation, organizational performance, perceived environmental uncertainty, environment, automotive sector.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	I
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK.....	III
KABUL VE ONAY SAYFASI	IV
TEŞEKKÜR.....	V
İÇİNDEKİLER	III
KISALTMALAR VE SİMGELER.....	VI
TABLolar LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
GRAFİK LİSTESİ.....	IX
GİRİŞ.....	I

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İNOVASYON

1.1.1. İNOVASYON KAVRAMININ TANIMI.....	3
1.1.2. İNOVASYONUN ÖNEMİ	5
1.1.2.1. Verimliliğin Artması.....	7
1.1.2.2. Rekabet Üstünlüğü.....	7
1.1.2.3. Sosyal Sorumluluk Bilincinin Gelişimi	8
1.1.2.4. Sadık Müşteri Bilinci	8
1.1.2.5. Kurumsallaşma ve Markalaşma.....	9
1.1.2.6. Araştırma Geliştirmeye (Ar-Ge) Yönelme	10

1.1.3. İNOVASYON İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	11
1.1.3.1. Teknoloji.....	11
1.1.3.2. Açık ve Kapalı Yenilik (Open and Closed Innovation)	11
1.1.3.3. Araştırma –Geliştirme (Ar-Ge).....	14
1.1.3.4. Değişim Gerekliliği ve Değişim Yönetimi	14
1.1.3.5. İcat, Patent ve Tasarım	15
1.1.3.5.1. İcat.....	165
1.1.3.5.2. Patent.....	176
1.1.3.5.3. Tasarım.....	187
1.1.3.6. Bilgi ve Girişimcilik.....	18
1.1.3.7. Yaratıcı Yıkım.....	19
1.1.4. İNOVASYON SÜRECİ.....	20
1.1.4.1. Fikir Üretimi	21
1.1.4.2. Gerçekleştirme	22
1.1.4.3. Ticarileştirme	22
1.1.5. İNOVASYON ÇEŞİTLERİ	24
1.1.5.1. Ürün/Hizmet İnovasyonu.....	255
1.1.5.2. Süreç İnovasyonu.....	26
1.1.5.3. Pazarlama İnovasyonu	28
1.1.5.4. Organizasyonel İnovasyon.....	29
1.1.6. İNOVASYON İLE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ...30	
1.2. ÖRGÜT, ÇEVRE ve ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK	
1.2.1. ÖRGÜT VE ÇEVRE ETKİLEŞİMİ, ÖRGÜTSEL ÇEVRE KAVRAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ	32
1.2.1.1. Örgüt ve Çevre İlişkisi	34
1.2.1.2. Örgütsel Çevre Yaklaşımı ve Özellikleri	35
1.2.2. ÖRGÜTÜN ÇEVRESEL BOYUTLARI.....	388
1.2.2.1. İçsel Çevre Unsurları.....	39
1.2.2.2. Dış Çevre Unsurları.....	40
1.2.3. ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK.....	42

1.2.3.1. Algılanan Çevresel Belirsizlik Kavramının Tanımlanması	42
1.2.3.2. İşletmelerin İçinde Bulunduğu Günümüz Çevre Koşulları.....	44
1.2.3.3. İşletmelerin Çevresel Algısı ve Yönetmel Kararlardaki Rollerini.....	45
1.2.4. ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN BOYUTLARI.....	466
1.2.4.1. Heterojenlik.....	477
1.2.4.2. Dinamizm.....	478
1.2.4.3. Çevresel Tehdit.....	49
1.2.5. İŞLETMELERDE ÇEVRESEL BELİRSİZLİK VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ.....	51
1.3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS	
1.3.1. ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMI, KAPSAMI VE GÖSTERGELERİ.....	53
1.3.1.1. Örgütsel Performansa İlişkin Tanımlar	544
1.3.1.2. Örgütsel Performans Göstergeleri.....	555
1.3.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN BOYUTLARI.....	57
1.3.2.1. Finansal Performans.....	58
1.3.2.2. İşlevsel Performans.....	60

İKİNCİ BÖLÜM

OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE İNOVASYONUN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

2.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	62
2.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	63
2.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	64
2.3.1. Evren ve Örneklem	64
2.3.2. Ölçekler.....	64
2.3.3. Model ve Hipotezler	65
2.3.4. Verilerin Analiz Yöntemleri	67

2.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	68
2.4.1. Veri Eleme Aşaması	68
2.4.2. Geçerlik ve Güvenirlik.....	68
2.4.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri	72
2.4.4. Ana Etkilerin Analizi.....	73
2.4.5. Düzenleyici Etkilerin Analizi	74
SONUÇ	81
KAYNAKÇA	85
EKLER	95
ÖZ GEÇMİŞ	



KISALTMALAR VE SİMGELER

AR-GE	:Araştırma Geliştirme
OECD	:Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
KOB	:Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
EUROSTAT	:Avrupa İstatistik Ofisi
MÜSİAD	: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
AB	:Avrupa Birliği
TÜİK	:Türkiye İstatistik Kurumu
TPE	:Türk Patent Enstitüsü
Çev.	:Çeviren
s. veya p.	:Sayfa (page)
Vd.	:Ve diğerleri
Vol.	:Volume (Sayı)
No:	:Numara

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Açık ve Kapalı İnovasyon Modeli Prensipleri.....	133
Tablo 1.2. Çevrenin Kavramlaştırılması ve Çevresel Boyutlar	477
Tablo 1.3. Örgütsel Performans Değişkenleri.....	566
Tablo 2.1. İnovasyon Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları.....	69
Tablo 2.2. Örgütsel Performans Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları	70
Tablo 2.3. Çevresel Belirsizlik Performans Ölçeğine İlişkin AFA sonuçları.....	71
Tablo 2.4. Ölçeklerin Güvenirlikleri.....	72
Tablo 2.5. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	73
Tablo 2.6. İnovasyon Düzeylerinin ve Çevresel Belirsizlik Faktörlerinin İşlevsel Performans Üzerindeki Etkisi	74
Tablo 2.7. Ürün İnovasyonunun Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Algılanan Çevresel Belirsizlik Boyutlarının Düzenleyici Rolü.....	75
Tablo 2.8. Pazarlama İnovasyonunun Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Rolü.....	75
Tablo 2.9. Ürün İnovasyonunun İşlevsel Performans Üzerindeki Etkisinde Çevresel Belirsizlik Boyutlarının Düzenleyici Rolü.....	76
Tablo 2.10. Pazarlama İnovasyonunun İşlevsel Performans Üzerindeki Etkisinde Çevresel Belirsizlik Boyutlarının Düzenleyici Rolü.....	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Açık ve Kapalı İnovasyon Modelleri.....	13
Şekil 1.2. İcadın İnovasyona Dönüştürülmesinde Geçirdiği Aşamalar.....	166
Şekil 1.3. İnovasyon Süreci.....	21
Şekil 1.4. Örgüt ve Çevresi.....	399
Şekil 2.1. Kavramsal Araştırma Modeli.....	66



GRAFİK LİSTESİ

Grafik 2.1. Ürün İnovasyonu ve İşlevsel Performans Arasındaki İlişkide Dinamizmin Düzenleyici Rolü.....	77
Grafik 2.2. Ürün İnovasyonu ve İşlevsel Performans Arasındaki İlişkide Heterojenliğin Düzenleyici Rolü	77
Grafik 2.3. Ürün İnovasyonu ve İşlevsel Performans Arasındaki İlişkide Çevresel Tehditin düzenleyici rolü	77
Grafik 2.4. Pazarlama İnovasyonu ve İşlevsel Performans Arasındaki İlişkide Dinamizmin Düzenleyici Rolü.....	79
Grafik 2.5. Pazarlama İnovasyonu ve İşlevsel Performans Arasındaki İlişkide Heterojenliğin Düzenleyici Rolü	79
Grafik 2.6. Pazarlama İnovasyonu ve İşlevsel Performans Arasındaki İlişkide Çevresel Tehditin Düzenleyici Rolü.....	79

GİRİŞ

Özellikle 1990'lı yılların başı ile hız kazanmış olan teknolojik gelişmeler bireylerin günlük hayatını kolaylaştırmada önemli etmen olmuştur. Yaşanan bu teknolojik devrimin asıl amacı örgütlerdeki üretim hacminin artmasına maliyetlerin düşmesine ve bu sayede yüksek kar marjına ulaşmaktır. Örgütler varlıklarını sürekli kılabilmek için yeniliklere adapte olmayı görev şeklinde benimsemişlerdir. Fakat örgüt yapılarının artan rekabet koşulları ve değişen piyasa koşullarında ayakta kalabilmesi sadece teknoloji üzerine yapılan iyileştirmelerle mümkün değildir.

Yaşadığımız çağı özetleyebilecek en net olgu değişimdir. Yunan filozof Herakleitos'a (M.Ö. 535-475) atfedilen 'değişmeyen tek şey değişimdir' (Walker, 2010: 257). sözünde de vurgulandığı gibi değişim kesintisiz bir süreçtir. Geçmişten bugüne dek kesintisiz olarak devam eden değişim, bilgi çağıyla birlikte başdöndürücü bir hıza erişmiştir. Böylesi ortamlarda, varlıklarını devam ettirmek ve gelişmek arayışında olan örgütler, çevresel değişimlere uygun inovatif yaklaşımlar ortaya koymalıdır. Bu çerçevede, bilgi çağında örgütsel faaliyetlerin çevresel dinamizmin doğurduğu belirsizlikleri ortadan kaldıracak eylemler ve çevreyi şekillendirebilecek inovasyon stratejileri odağında gerçekleştiği söylenebilir. Performansın artırılarak örgütsel varlığın korunması ve gelişimin sağlanabilmesi noktasında, çevresel belirsizlik ve inovasyon birlikte ele alınması gereken konulardır.

Yenilikçilik, yeni pazarlara ulaşmak, mevcut pazar payını arttırmak ve mevcut pazardaki rakiplere karşı rekabet avantajı sağlamak gibi büyüme hedeflerinin önemli araçlarından biridir. Küreselleşme ile gittikçe belirgenleşen yeni dünya düzeninde, mevcut ürünlerin ve hizmetlerin zamanla değeri düşmeye mahkûm olduğundan, firmalar yenilikçiliğin önemini kavramaya başlamışlardır. Bu nedenle, yenilikler, daha üretken üretim süreçleri uygulamak, piyasada daha iyi performans göstermek, müşterilerin algısında olumlu bir algı bırakmak ve sonuçta sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek gibi çeşitli nedenlerle kurumsal stratejilerin vazgeçilmez bir bileşenini oluşturmaktadır (Günday vd., 2011).

Çalışmamızın üzerinde durduğu nokta; “inovasyonun örgütsel performansı üzerindeki etkisi nasıl ve ne yöndedir? Bu etkide algılanan çevresel belirsizlik düzenleyici bir etkiye sahip midir?” şeklinde belirlenmiştir.

Çalışmamızın amacı ve konusu ise, Bu araştırmanın amacı, örnekleminde inovasyonun örgütsel performans üzerindeki etkisini ve bu etkide algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolünü analiz etmektir. Araştırmanın konusu, inovasyonun örgütsel performans üzerindeki etkisini belirlemek ve algılanan çevresel belirsizliğin yüksek veya düşük olması durumunda inovasyonun firma performansı üzerindeki etkisinin ne yönde değiştiğini ortaya çıkarmaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde öncelikle ilk değişken olarak inovasyon kavramı, inovasyonun önemi, inovasyon ile ilgili kavramlar ve İnovasyon süreci konuları ele alınmıştır. İkinci değişken olarak örgüt ve çevre etkileşimi, örgütsel çevre, örgütsel çevrenin boyutları, algılanan çevresel belirsizlik, işletmelerde çevresel belirsizlik ve örgütsel performans ilişkisi konuları ele alınmıştır. Üçüncü değişken olarak örgütsel performansa ilişkin tanımlar, örgütsel performans türleri ve örgütsel performans faktörlerinin inovasyon ile ilişkisi konuları ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise öncelikle araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişkiler ve bu ilişkileri ele alan daha önceki çalışma sonuçları incelenmiş, sonrasında ise anket yöntemi ile elde edilen bulguların analizi ve değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu analiz ve değerlendirme sürecinde tezin temel amacı doğrultusunda inovasyon ile örgüt performansı ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü analiz edilmiştir. Son olarak, araştırma bulgularından hareketle araştırmacı ve uygulayıcılara faydalı olabilecek çeşitli öneriler aktarılmıştır.

Anketin son bölümünde ise araştırmaya katılan işletmelerin özelliklerini ve katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular yer alacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölüm kapsamında; inovasyon kavramı, inovasyonun önemi, inovasyonla ilgili kavramlar, inovasyon süreci, inovasyon çeşitleri ve inovasyon ile örgütsel performans arasındaki ilişki konularına değinilmiştir.

1.1. İNOVASYON

1.1.1. İnovasyon Kavramının Tanımı

21. yüzyılın değışen dünyasında teknoloji her geçen gün işletmelerin ihtiyaç zorunluluğu haline gelmiştir. Sürdürülebilir bir büyüme için dönemin gelişim sürecine işletmelerin adapte olması gerekmektedir. Bu süreçte işletmelerin yatırım yaparken en büyük önceliği araştırma-geliştirmeye (ar-ge) ayrımları varlıklarını devam ettirmeleri ve büyümleri adına öncelik taşımaktadır. Ürün ve hizmetlerin yenilerinin üretilmesi ve farklı özellikleriyle, öz kaynakların yeni noktalarının saptanması, yeni süreçlerin oluşturulması ve örgütsel yapı ile ilgili bir takım inovasyonların gerçekleştirilmesi yüksek rekabet koşullarında üreticilerin karşılaşacağı önemli unsurların başında yer almaktadır (Demirci, 2012: 3). İnovasyon sözcüğü özellikle bilim, teknoloji ve ekonomi alanında batı literatürlerinde kullanılanların en önemli işleyiş olgusunu oluşturmaktadır.

İnovasyon kavramının, Türkçe karşılığı “yenilik”, “yenileme” ve “yenilikçilik” olarak zikredilsede bu kavramlar inovasyon teriminin içerik olarak tam karşılığı olamamaktadır. Terim Latince “innovare” kökeninden ortaya çıkmıştır. Kavram Cambridge Lerner’s Dictionary’de daha önce kullanılmamış farklı bir yöntem veya düşüncenin kullanılması şeklinde tasvir edilirken, Webster sözlüğünde ise, “oluşumu yeni olan ve müteferrik bir bulgu” olarak tanımlanmıştır.

İnovasyon kavramı, farklı çalışma alanları içerisinde farklı bakış açılarıyla değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla kavramın tanımlanmasında ortak bir uzlaşmadan söz etmek mümkün değildir. Bu belirsizliğe dikkat çeken Flynn, Dooley, O’Sullivan ve diğerleri (2003) kavramı, fırsatları yeni fikirlere dönüştürme ve bu yeni fikirlerden kullanımı yaygın pratiklere ulaşma süreci şeklinde tanımlamışlardır.

Avrupa Birliği Komisyonu’na göre inovasyon, süreç olarak bir fikri pazarlanabilir bir ürüne, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim veya dağıtım yöntemine dönüştürmeyi ifade etmektedir (Atik, 2005). Bu tanımda iki nokta dikkati çekmektedir. Bunlardan birincisi, inovasyon sürecinin yeni bir fikirle başlıyor olması, ikincisi ise bu fikrin pazarlanabilir bir unsura dönüşmesi gerektiğidir.

Lendrevie ve Lindonlu (2003) ise inovasyon kavramını; “yeni ürünleri araştırma, geliştirme ve piyasaya sunmayı amaçlayan bir örgütün tüm faaliyetleridir” şeklinde tanımlamaktadırlar. Bu tanıma göre inovasyon yaklaşımı, piyasada ilk olmak ve rekabete karşı ayakta kalabilmek için gereklidir.

Özetle, inovasyon kavramını; “ekonomik, toplumsal, kültürel ve idari alanda yeni mal, hizmet ve yöntemlerinin kullanılmaya başlanması” şeklinde anlamak gerekir (Özsağır, 2012: 3).

Ekonomik ve sosyal hayat açısından değer yaratan inovasyon, iş oluşlarında ve sunulan hizmet yöntemlerinde sağlanan değişiklikler, farklılıklar ve yeniliklerdir (Elçi, 2006: 2).

İnovasyon, ülkelerin hem ekonomik büyümelerine hem de ülke ekonomisine reel olarak birincil katkı sağlamaktadır. İnovasyon, piyasa için yeni bir ürünün sunulması

yanında, piyasaya mevcutta sürülen ürün veya hizmetin üretiminde, geliştirilmesinde ve pazarlamasında yeni sistemlerin kullanılmasıdır. Ortaya çıkan bu nitelendirmeler düşünüldüğünde inovasyonun, girişimciliğin temel yapı taşlarından birisi olduğu söylenebilir. Yani inovasyonun uygulanabilmesi isteniyor ise ilk olarak girişimcinin inovasyona ayıracağı ayrı bir sermaye, kaynak ve teknolojiyi ortaya koyarak hizmet veya ürün kalitesini ve rahatlığını artırması gerekir (Drucker, 2002: 3).

İnovasyon özellikle yeni fikirler ile teknoloji ve bilimin ortak üretim etkisinde bir süreç oluşturmaktadır. Bu süreçlerden bir iktisadi katma değer çıkması gerekmektedir. Süreçlerle ilgili olarak, işletmelerin uyguladığı inovasyon çalışmalarının getirisi karlılık iken, bireysel açıdan bakıldığında da kişinin fayda elde etmesi olarak gösterilebilir.

İnovasyon kavramını bir örnekle açıklayacak olursak, endüstri devrimi ile buharlı motorların icadından günümüzde Mars'a yolculuk için planlanan uzay mekiği motorlarına kadar geçen süreç bir inovasyon olarak anlatılabilir.

1.1.2. İnovasyonun Önemi

İnovasyonun bireyler üzerindeki beklentisi maksimum faydadır. Bireyler daha az çaba ile ürünler ve süreçler tasarlayarak daha rahat bir hayat sürmek amacındadırlar. İşletmeler ise inovasyon aracılığıyla, üretilen yeni süreçler ve ekipmanlar sayesinde varlıklarını sürekli kılmayı ve bir büyüme trendi yakalamaya yönelmektedirler. İnovasyon ekonominin gelişmesinde, yaşam kalitesinin artmasında ve istihdamda yarattığı katkı ile kilit öneme sahip bir konuma kavuşmuştur. İnovasyon fikirlerin hayata tatbik edilmesi ve çıktı olarak ürün, hizmet ya da iş oluş metotları oluşmasıyla organizasyonların yaşam döngüsünü değiştirmektedir. Bundan dolayı teknik, ekonomik ve sosyal süreçlerin meydana getirdiği bu bütünün, kişilerde ve toplumda değişime olan talep ve inovasyona açıklığın uzun süreli, iş birlikçi, paylaşımcı ve katılımcı bir düşünce şekliyle hayata geçirilmesini zorunlu kılmaktadır (Ecevit Satı ve Işık, 2011: 540).

Stanford Araştırma Enstitüsünün inovasyon üzerine geliştirdiği araştırmada faaliyetlerini güçlükle sürdüren işletmeler ile hızla büyüyen işletmeler üzerinde yapılan karşılaştırmalı analizler sonucunda inovasyona ve dönemin gelişmelerine uyum sağlayan işletmelerin gelişim eğrisinde pozitif yönlü hızlı bir gelişme eğrisi bulunurken, diğer işletmelerde bu gelişim eğrisinin yatay ya da negatif yönlü bir seyir izlediği görülmüştür. Araştırmanın sonuçları inovasyonun, büyüme, gelişme, sürdürülebilirlik, rekabette avantajlı konuma geçme ve hatta lider olmadaki rolünü ortaya koymaktadır (Güravşar Gökçe, 2010: 2). İnovasyon, işletmeler için yetkin çalışanlara olan ihtiyacı artırmaktadır. Bu süreç ile birlikte bu yetkin ve yeni personelleşmenin amacı müşteri memnuniyetini kazanmaktır. İşletmelerin çevreye ve zamana uyum sağlaması için açık bir sistem üzerinde yer almaları gerekmektedir. Yaşanan bu uyum için en önemli etmen inovasyon oluşumuna karar vermektir. İnovatif olamayan bir işletmenin gelişme ve ayakta kalabilme gücü de eksik olacaktır.

Sektör gözetmeksizin ve ekonomik büyüklüğüne bakılmaksızın tüm işletmelerin inovasyon yapması kaçınılmazdır. İşletmeler sürdürülebilirlik adına inovasyona ihtiyaç duymaktadırlar. Örneğin, bir tekstil üreticisi yıkandığında buruşmayan bir kumaş üretebilir ya da bir restoran bilgisayar kontrollü sipariş ve faturalama ekranlarını kullanılabılır; bir seyahat acentesi online rezervasyon ve bilgi servisi ile müşterilerine hizmet vermeye başlayabilir. Bir ürünü zamanında teslim etmek veya bir hizmetin sunumunda görsel kalitesini artırmak için kalite standartları uygulamaya başlamak; tam zamanında üretim tekniklerini kullanarak üretim sistemini yeniden yapılandırmak ya da bir ürünün ambalajını daha kolay açılır kapanır hale getirmek de birer inovasyondur (Elçi, 2006: 13).

1995 sonunda Avrupa Komisyonu için toplanan birlik yöneticileri inovasyon ve inovasyonun önemi ile ilgili olarak şu cümleler ile ifade edilmişlerdir: "İnovasyon bireysel ve toplumsal ihtiyaçların daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlar. İnovasyon yatırımcı düşünce için de esastır. Her yaratıcı yeni girişim belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda oluşur. Dahası, bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli kendisini yenilemeye ihtiyaçları vardır. Bu söylenenler ülkeler için de doğrudur. Ekonomik olarak büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürebilmek için ülkeler de yeni düşünceleri,

hızlı bir şekilde, teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorundadırlar (Göker, 2003: 23).

İnovasyonun işletmelere katmış olduğu avantajları, verimliliğin artması, rekabette üstünlük sağlanması, sosyal sorumluluk bilincinin geliştirilmesi, sadık müşteri kitlesinin kazanılması, kurumsallaşma ve markalaşmayı sağlaması ile işletmeleri arge'ye yöneltmesi olarak sıralamak mümkündür (Güravşar Gökçe, 2010: 2). Bu avantajlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

1.1.2.1. Verimliliğin Artması

Küreselleşmenin sonucunda ortaya çıkan ve yaşamın her alanını kapsayan ilerleme hızı, işletmeleri de yoğun bir rekabet ortamına sürüklemektedir. Bu nedenle, bilgiyi ve bilgi teknolojilerini rakiplerinden farklı şekilde kullanarak kaliteyi hedef alan, ürün, hizmet ve süreçlerinde değişiklik yaratabilen ve bu süreci destekleyecek yönetim anlayışına sahip işletmeler bu rekabet şartlarında verimliliği oluşturma şansına sahiptirler (Akça, 2018: 18).

Adam Smith, Ulusların Zenginliği kitabında inovasyonu verimlilik artışının en önemli kaynağı olarak gördüğünü aktarmaktadır. Schumpeter ise, inovasyon ve girişimciliği, ulusal ekonomilerin temel özelliği olarak görmektedir. Schumpeter'e göre inovasyon olmadan girişimci olmaz, girişimcilik olmaksızın da itici güç ortaya çıkamaz (Önder, 2017: 18).

1.1.2.2. Rekabet Üstünlüğü

İşletmeler, rekabet gücünü elde edebilmek ve ayakta kalabilmek için inovasyona ihtiyaç duymaktadırlar. Günümüz şartlarında piyasada maksimum bir rekabet ortamı oluşmaktadır. Bu şartlarda piyasada sürdürülebilir rekabet için en etkin aracın inovasyon stratejileri olduğu değerlendirilmektedir (Demirci, 2012: 17). İnovasyonun rekabet üstünlüğü yakalama noktasında işletmelerde sağlayacağı belli başlı katkılar şunlardır (Hana, 2013: 84) :

- Yeni ürünler pazar performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir.
- Yeni ürünler pazar paylarını korumaya ve karlılığı arttırmaya yardımcı olmaktadır.
- Yeni ürünler sadece satış fiyatında avantaj sağlamamakta bunun yanında tasarım, kalite, bireyselleştirme gibi özelliklerde etkili olmaktadır.
- İnovasyonlar aracılığıyla işletmelerin eski ürünleri yenisiyle değiştirme yeteneği gelişmektedir. Sürekli ar-ge çalışmalarıyla bir önceki ürünün yerini alacak süreçlerin planlanmasına destek olunmaktadır.

Bir işletmenin rekabet avantajı yaratması ve sürdürmesi için, başarılı teknolojik inovasyonların geliştirilmesinin çok önemli olduğunu söylemektedir. Yukarıdaki maddeler, organizasyonların inovatif faaliyetlerinin rekabeti önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir (Hana, 2013: 84).

1.1.2.3. Sosyal Sorumluluk Bilincinin Gelişimi

İşletmeler açısından bakıldığında sosyal sorumluluk kavramı, bir işletmenin etkin bulunduğu çevreyi koruma ve geliştirme konusundaki sorumlulukları şeklinde tanımlanabilir. Bu sorumluluklar arasında müşteri ihtiyaçlarının karşılanarak refah seviyesinin yükseltilmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanması, istihdam yaratılması, çevreye ve tüketici sağlığına duyarlı olma çalışmaları bulunmaktadır (Uzkurt, 2010: 35).

Sosyal sorumluluk; organizasyonun faaliyetlerini gerçekleştirirken aldığı sonuçlara eş değer olarak ekonomik refahı, karlılığı ve hatta ortalama üzerinde bir getiriye, tüketicilerin tatmini ve halkının refahı üzerine sorumluluklarını bilmesi ve dolayısıyla organizasyonun mali faaliyetlerinin halkın çıkarlarına da uygun gelecek şekilde yönetilmesidir (İraz vd., 2017: 37).

1.1.2.4. Sadık Müşteri Bilinci

İşletmeler bünyelerine yeni kattıkları müşteriler için yaptığı harcamanın daha azı ile mevcut müşteriyi elinde tutabilmektedir. İşletmelerde sadık müşterinin oluşturulabilmesi ile hızlı üretim, artan pazar payı, yüksek kar payı, düşük stok maliyeti, güvenli ve tatmin edici işgücü ve daha fazla istihdam sağlanabilecektir. Bu noktada inovatif olmakta önem kazanmaktadır (Güravşar Gökçe, 2010: 5).

1.1.2.5. Kurumsallaşma ve Markalaşma

Kurumsallaşma; İşletmelerin faaliyet gösterdikleri çevreleriyle sağlamaları gereken uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan ilerlemeleri açıklamaktadır (Selznick, 1996). Sürdürülebilir başarı performansını yakalama noktasında gerekli olan yaklaşım sistemi, yönetim ve kontrol merkezi sistemlerinin inovatif uygulamalarının kurumsallaşması için önemlidir. Kurumsallaşma belli bir yapıya oturmuş ve belli bir otoriteyi sağlamış olsa da inovasyon karşısında sürekli aktif olmak durumundadır. İnovasyon ile birlikte işletmeler üretim tesislerinde kullandıkları donanımlarını da yenileyerek sürdürülebilir büyümeye yardımcı olmalıdırlar.

Markalaşma ise işletmenin üretmiş olduğu ürün veya hizmetin mevcut rakipleri tarafından taklit edilebilirliğini en aza indirmek için farklılığını ortaya koyabilmek olarak tanımlanmaktadır (Mendonça vd., 2004). Markalaşma, inovatif anlayışa sahip örgütlerin sağlayabileceği bir başarıdır. Kurumsal bir yapıya sahip olan işletme, inovasyonun bir sonucu olarak markalaşmaya giderek rekabet stratejilerinden özellikle farklılaşma üzerine etkili olabilmektedir. İşletmelerin mevcut yenilik kapasiteleri ve sahip oldukları inovatif davranış biçimleri aynı zamanda işletmenin pazar performansını ve markalaşmanın erişebileceği düzeyi de etkilemektedir. Ürünün patentini alarak ürünün markalaşması sürecindeki ilk adımlar atılmış olur. Fakat ürünü inovatif hareketlerden uzak tutarsak ürünün tüketimi ile ilgili sürdürülebilir bir süreç yakalamak mümkün olmayacaktır. Bu sebeple ürünün

markalaşması dışında markanın değerliliğini korumak adına markanın pazarlanması için gerekli inovatif hareketler gerçekleştirmelidir (Gökçe, 2010: 3).

1.1.2.6. Araştırma Geliştirmeye (Ar-Ge) Yönelme

Ar-Ge yeni bir ürün ortaya koymak yanında, var olan bir ürünün işlevselliğini, tasarımını ve maliyetini daha etkin kılabilmek için çalışmalar yapmayı da kapsamaktadır. Yani ar-ge bir icat merkezi değil tam bir inovasyon merkezidir. Günümüz dünyasında başarılı olabilmenin anahtarları olarak, ar-ge ve inovasyon ikilisi gösterilmektedir.

Yapılan açıklamalar ışığında, inovasyonun ülke ekonomileri, işletmeler ve müşteriler açısından taşıdığı önem aşağıdaki gibi özetlenebilir (Toraman vd., 2009: 38):

- a. İnovasyonun ülke ekonomisi için önemi, istihdam ve yaşam kalitesinin artması, ekonomik büyümenin hızlanması, sürdürülebilir büyümenin gerçekleştirilmesi ve mali kriz dönemlerinde devamlılığın sağlanabilmesi şeklinde sıralanabilir.
- b. İnovasyonun işletmeler için önemi, işletmenin pazar payının büyümesi, işletmenin sürdürülebilir bir büyüme trendi yakalaması, küresel düzeyde markalaşma, karlılık ve verimliliğin artması gibi başlıkları altında örneklendirilebilir.
- c. İnovasyonun müşteri için önemi, müşterinin istediği ürüne kolay ulaşabilmesi, müşterilerin artan bir değerle karşılaşması, ürün kalitesi bakımından seçicilik ve benzerleri şeklinde sıralanabilir. İnovasyonlar, müşteri istek ve beklentilerine uyum sağladığı takdirde ticari bir anlama erişmiş olacaktır.

1.1.3. İnovasyon ile İlgili Kavramlar

1.1.3.1. Teknoloji

İnovasyon kelimesinin kullanıldığı her alanda ilk akla gelen terim olan teknoloji, inovasyon ile fonksiyonel olarak bağlı bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Her teknoloji inovasyona sebep olmayabilir. Burada önemli etmen teknolojinin inovasyona sebep olabilmesi için maliyet ve fayda maksimizasyonu sağlamasıdır. Bu maksimizasyonun sağlanamaması durumunda teknolojik yenilik bir inovasyon olmamaktadır.

Bilgi işlem, robotik kodlama, bilişim teknolojileri gibi kavramların teknolojik yeni yapı üzerindeki uygulamaları inovasyonun oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Teknolojik bilgi kavramı teknolojinin analizleri ile ilgili incelemelerde önemli yer tutmaktadır. Teknolojinin etkin kullanımı, etkileşimi, özümsemesi, edinilmesi ve dönüştürülmesindeki her aşamada teknoloji hakkında bilgi sahibi olunmalıdır. Günümüz inovasyon çağında teknoloji kavramı, girdilerin çıktıya nasıl dönüşeceğini anlatan bir tarif olarak da düşünülebilir. Bu tarif ile çıktı yaratılabilmesi için belirli prosedürleri uygulamak gereklidir. Bu süreçte nihai hedefe varmak için fiziksel ve bilişsel emek harcanmaktadır. Varılan nihai hedef olan çıktının perspektifleri ya da tasarımı da teknoloji hakkında fikir sunabilir. Bir ürünü oluşturan parçaların özellikleri, performansları, karakteristik uzayındaki konumları ve nihayet dâhil oldukları teknolojik sistemdeki yerleri teknoloji hakkında bilgi niteliği oluşturmaktadır (Erdil vd., 2016: 7-8).

1.1.3.2. Açık ve Kapalı İnovasyon

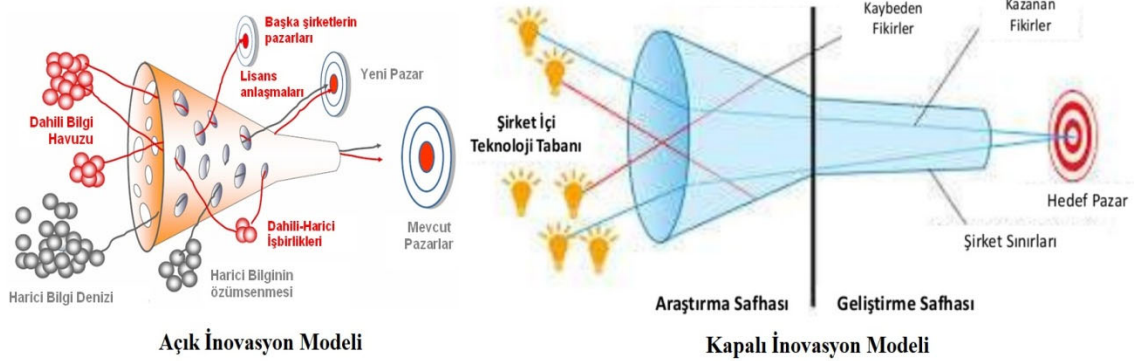
Açık inovasyon, Henry Chesbrough tarafından 2003 yılında ortaya atılan bir kavramdır. Chesbrough; alışlagelmiş inovasyon kavramını ‘kapalı inovasyon’ olarak nitelendirmektedir. Kapalı inovasyondan açık inovasyona geçiş bir süreç şeklinde gerçekleşmektedir. Chesbrough; yöneticilerin inovasyon çabalarına katkı sağlamak için üzerine düşen görevleri sıralamış, inovasyon için uygun örgüt ikliminin ve açık iş modellerinin geliştirilmesinin gerekliliğini ortaya koymuştur. Açık inovasyon

uygulaması için başlıca gereken yöntemler Garman ve Chesbrough tarafından işletme içi süreçlerde değişikliğe gidilmesi, stratejik bilgilerin paylaşımı, bilgi sistemlerinin etkin kullanımı, örgüt kültürünün uyumlu hale getirilmesi ve açık kaynakların oluşturulmasıyla katılımın sağlanması olarak sıralanmıştır (Kaynak ve Maden, 2012: 34).

Açık inovasyon, değer yaratmanın yeni yollarını sunmaktadır. İşletmeler yaptıkları araştırma sonuçlarını müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmetlere dönüştürmek için çalışmalar yapmaktadırlar. Özellikle ar-ge'nin rolü, işletme sınırlarının çok ötesine uzanmalıdır. İnovasyon sağlayıcılar fikirlerini, uzmanlık ve becerilerini, mümkün olan en etkili araçları kullanarak sonucunu piyasaya sunmak için organizasyonun dışındaki diğer kişilerle bütünleştirerek açık inovasyon modelini benimseyen işletmelerin büyük olasılıkla gelişeceğini savunmuştur (Chesbrough, 2003).

Kapalı inovasyon anlayışında, bir işletme kendi fikirlerini üretmekte, geliştirmekte ve ticarileştirmektedir. Bu kendine güven felsefesi, 20. yüzyılın genelinde önde gelen birçok sanayi işletmesinin ar-ge çalışmalarına hâkim olmuştur (Chesbrough, 2003: 45). Bu kapalı paradigma, işletmelerin güçlü olmak için kendine güvenmelerini tavsiye etmiştir. Çünkü başkalarının fikirlerinin kalitesi, bulunabilirliği ve kabiliyetinden emin olunamamaktadır. Kapalı inovasyonun arkasındaki baskın mantık işletmelerin iç kaynaklarına odaklanmıştır. İşletmeler inovasyonlara yatırım yaparak birçok atılım keşfi yapmıştır. Bu keşifler, işletmelerin piyasaya yeni ürünler/hizmetler getirmesi, bu ürünler sayesinde daha fazla satış ve yüksek kar marjları gerçekleştirmesine olanak sağlamıştır. Ortaya çıkan yeni ürün ya da hizmetlerin fikri mülkiyetle korunması nedeniyle rakipler bu fikirleri kendi karları için kullanamamışlardır. Yirminci yüzyılın büyük bölümünde kapalı inovasyon paradigması başarılı sonuçlar vermiştir. Bu anlayış toplu üretim ve tüketimciliğin yükselişi ile yakından bağlantılı olup, güçlü bir şekilde entegre edilmiş işletmeler ve pazarları beslemiştir (Kılıç, 2018: 18).

Chesbrough kapalı ve açık inovasyonu daha iyi açıklamak adına aşağıdaki modellemeleri oluşturmuştur.



Şekil 1.1. Açık ve Kapalı İnovasyon Modelleri

Kaynak: (Chesbrough, 2003: 25)

Açık inovasyon modelinde işletmelerin, işletme içi projeleri yanında, işletme dışı projeler ve pazar için iç ve dış yöntem ve fikirlerin kullanılması gerektiği varsayılmaktadır. Kapalı inovasyon modelinde ise, projeler müşterilere veya kullanıcılara gönderilene kadar işletme içinde ilerlemektedir. Açık ve kapalı inovasyon modellerinin prensipleri Tablo 1.1’de özetlenmiştir.

Tablo 1.1. Açık ve Kapalı İnovasyon Modeli Prensipleri

Açık İnovasyon	Kapalı İnovasyon
Şirketimizin gerek içindeki gerek dışındaki zeki insanlarla çalışmamız gerekir.	Kendi alanımızdaki zeki insanlar bizim için çalışır.
Dışsal Ar-Ge ciddi bir değer yaratabilir. İçsel Ar-Ge, bu değerın bir kısmında hak etmek için gereklidir.	Araştırma ve geliştirmeden (Ar-Ge) kar elde etmek için kendimiz keşfetmeli, geliştirmeli ve ulaştırmalıyız.
Araştırmadan fayda sağlamak için onu bizim yapmamız gerekmez.	Sektördeki en nitelikli araştırmayı yaparsak kazanırız.
Dahili ve harici fikirlerden en iyi şekilde yararlanırsak kazanırız.	Sektördeki en çok fikri veya en iyi fikirleri biz yaratırsak kazanırız.
Diğerlerinin inovasyonumuzu kullanmasından yararlanmalı ve ilgi alanlarınızı geliştirmesi söz konusu olduğunda başkalarının fikri mülkiyetini de almalıyız.	Rakiplerimizin fikirlerimizden yarar sağlamasını engellemek için inovasyon sürecini kontrol etmeliyiz.

Kaynak: (Chesbrough, 2003: 26)

1.1.3.3. Araştırma –Geliştirme (Ar-Ge)

Araştırma, sosyal ve bilimsel konular ile ilgili yapılan çalışma, geliştirme ise, hali hazırda bilgi veya teknolojinin yeni düzenlemelerle daha doğru aktarılma faaliyetidir. Araştırma ve geliştirme, temelde bilgiye dayanan ve bilginin teknolojiye dönüşmesinin bir adımı olarak nitelendirilebilecek bir faaliyet olarak ele alınmaktadır. Frascati Kılavuzu'nda (OECD, 2002: 30), araştırma ve deneysel geliştirme vurgusuyla kavram; "insan, kültür ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bu dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmalar" olarak tanımlanmaktadır (Erdil vd., 2016: 6).

İşletmelerde yapılan ar-ge çalışmaları, bir projenin hazırlanışından sonucuna kadar önem arz etmektedir. Geleneksel anlayışın dışında ar-ge için yapılan faaliyetler bugün amaç gözetmeksizin inovasyon ile sonuçlanmaktadır. İnovasyon ise, ar-ge çalışmaları için katlanılan maddi ve/veya maddi olmayan potansiyelleri karşılamada yeterliliği sağlamaktadır (Yavuz, 2010: 12).

Uluslararası ticaret yapan işletmeler sürdürülebilir büyüme ve varlılığın devamlılığı adına en büyük yatırımlarını ar-ge harcamalarına ayırmaktadırlar. Bir ar-ge planlaması sadece üretim ve pazarlama amacıyla değil yapılan maliyetlerin de düşürülebilmesi amacı ile hizmet sağlamaktadır. Bu işletmelerin amacı özellikle piyasalara hakim olmak gayesiyle her geçen zaman artan bir trend ile ar-ge yatırımlarına önem vermektir. Ayrıca bu ar-ge çalışmalarını yapabilecek yeterlilikte insan unsurunun yetiştirilmesine önem verilmektedir.

1.1.3.4. Değişim Gerekliliği ve Değişim Yönetimi

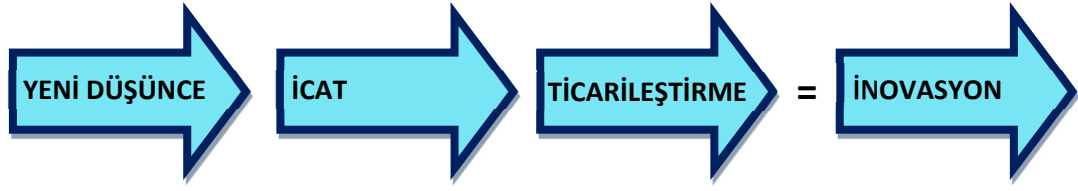
İnovasyon işlemlerin süreç olarak değişmesi anlamına gelmektedir. Bu değişimin doğru şekilde gerçekleştirilebilmesi için bu sürecin doğru yönetilerek sonuçlandırılması gerekmektedir. Bu değişimi reddeden veya bu süreci iyi yönetemeyen yapılar, çürümeye ve yok olmaya mahkûmdurlar.

İnovasyonlar, değişimi içsel ve dışsal olarak gerçekleştirmenin aracıdır. İnovatif işletmeler, sadece çevresindeki değişimlere ve gelişimlere uyum sağlamak ile ilgilenmez aynı zamanda üretim kaynağını, sahip olunan beceri ve yeteneklerini yeni çevresel şartlar yaratmak için de kullanırlar (Damanpour ve Evan, 1984: 395). Uluslararası işletmeler fabrikalarını, ar-ge merkezlerini veya herhangi bir yatırımlarını belirli bölgelere taşıyarak bölgedeki inovatif hareketlerin artışına katkı sağlamaktadırlar. Burada yer alan yerel işletmeler bu inovatif işletmelerden ilham alarak kendi organizasyonlarında bunu kullanabilmektedirler. Bu işletmelerin o bölgeler ve uluslararası piyasalarda bile, öncü işletmeler olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır (Damanpour ve Evan, 1984: 396).

1.1.3.5. İcat, Patent ve Tasarım

1.1.3.5.1. İcat

TDK'ya göre icat, ilk kez yeni bir şey yaratmak anlamına gelmektedir. İnovasyon ise, yaratıcı fikirlerin ticari ve sosyal bir faydaya dönüştürülmesidir. İcat sonucunda yeni bir ürünün, hizmetin ya da çözümün tohumunu oluşturan bir fikir ortaya çıkmaktadır. Ancak icadın inovasyona dönüşebilmesi için onu, fayda sağlanabilir ve uygulanabilir hale getirmeye dönük üretim bilgisi eksik ise icat inovasyona dönüşmeyen bir fanteziden öteye geçememektedir. İcadın inovasyona dönüşmesinde geçirdiği aşamalar Şekil 2'de üç aşamada gösterilmiştir. Bu aşamalar, yeni düşüncenin ortaya çıkışı, bu düşüncenin icada dönüşmesi ve icadın ticarileşmesidir (Dinler Sakaryalı, 2016: 39).



Şekil 1.2. İcadın İnovasyona Dönüştürülmesinde Geçirdiği Aşamalar

Kaynak: (Dinler Sakaryalı, 2016: 40)

1.1.3.5.2. Patent

Türkiye’de patent kavramı ilk kez 1879 tarihinde çıkan İhtira Beratı kanununda “berat” olarak kullanılmıştır. Patent kavramı ilk önceleri sadece buluşu belgeleyen bir unsur olarak belirlenmiş fakat daha sonraları hem buluş üzerindeki tekeli sağlama yetkisi olan mutlak hakkı, hem de bu hakkı kanıtlayan belgeyi ifade eden bugünkü anlamıyla kullanılmaya başlanmıştır (Tunç, 2008: 56).

Patent, “Sınırlı bir süre ve yer için patent sahibine, üçüncü kişiler tarafından buluşun izinsiz olarak üretilmesini, satılmasını, kullanılmasını veya ithal edilmesini engelleme amacıyla tanınan tekel haklarıdır” (Türk Patent Faydalı Model/Patent, 2018). Türk patent enstitüsü (TPE), patent isteme hakkı ile ilgili şu bilgileri paylaşmaktadır:

“Patent isteme hakkı, buluşu yapana veya onun haleflerine ait olup başkalarına devri mümkündür. Buluş birden çok kişi tarafından birlikte gerçekleştirilmişse patent isteme hakkı (taraflar başka türlü kararlaştırmamışsa) bunlara müştereken ait olur. Aynı buluş, birbirinden bağımsız birden çok kişi tarafından aynı zamanda gerçekleştirilmişse patent isteme hakkı, daha önce başvuru yapana veya diğerine göre rüçhan hakkı olana aittir. Patent almak için ilk başvuran kişi, aksi sabit oluncaya kadar patent isteme hakkının sahibidir.”

Türk Patent Kanuna göre bir buluşun patent ile korunması için belirlenmiş üç kriter bulunmaktadır. Bunlar; “yenilik”, “teknğin bilinen durumunun aşılması” ve “sanayiye uygulanabilirlik”tir (Karaöz ve Albeni, 2004: 6). Yenilik kriteri daha önce hiçbir kimse tarafından kayda alınmamış olmasını ifade eder. Tekniğin bilinen durumunun aşılması, konu üzerinde uzmanlaşmış bireylerin kolaylıkla ortaya çıkartamayacağı bir fikir olması şeklinde açıklanabilir. Son olarak sanayiye uygulanabilirliği ise, buluşun somutlaştırılmasında ve uygulanabilir özellik taşımasında bir problem olmaması anlamına gelmektedir.

Patent aynı zamanda bir icattan belirli ülke veya bölgelerde ve belirli bir süre boyunca (20 yıl) faydalanmaya (yapmak, üretmek, kullanmak, satmak veya ithal etmek) imkân sağlayan kişiye ait bir hakır (OECD, 2005).

İcatlara patent verilmesindeki asıl amaç, buluşlar konusunda özenti yaratmak, yapılan icatlar aracılığıyla elde edilen teknik çözümlerin üretime ve sanayiye yansımını ve bunların uygulanabilirliğini sağlamak ve buluşların başkaları tarafından öğrenilerek geliştirilebilmesine imkân tanımaktır. Patent, inovasyonun korunmasında önemli bir görev üstlenmektedir. Üretilen yeni ürünler arttıkça hem işletmelerin hemde ülkenin küresel rekabette önemli avantajlar oluşturarak ekonomik performanslarına doğrudan pozitif etki yapacaktır. Patent rakamları ile işletmelerin ekonomik performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. İşletmelerin ekonomik performansının artması da ülke ekonomisini dış pazarda güçlü bir konuma getirecektir (Demir ve Soydoğan, 2017: 590).

1.1.3.5.3. Tasarım

Tasarım, yaratıcılık ve inovasyon arasındaki bağlantıdır. Tasarım, fikirleri, kullanıcılar ya da alıcılar için kolay ulaşabilir ve çekici önermeler haline getirmektedir. Tasarım, belirli bir noktaya uygulanan yaratıcılık olarak tanımlanabilir. Tasarım süreci, üretim ve hizmet işletmelerinde araştırma, geliştirme ve üretimi yönlendiren ve denetleyen kademeli ağ geçitleri ve belirlenmiş bir dizi eylemlerdir. Tasarım süreci, hem teknik tasarımı (imalat mühendisliği gibi) hem de

teknik olmayan tasarımı (tecrübe ve kişilik gibi) içermektedir. Tasarım düşüncesi, yaratıcı kültür ve düşünce stilleri etrafındaki kuramları temel almakta ve stratejik işletme yönetimi içinde tasarım yöntemlerini uygulamaktadır (Design Council, 2011: 45).

1.1.3.6. Bilgi ve Girişimcilik

Bilgi, insanoğlunun bugüne kadar geldiği süreçte dayanak sağladığı en temel kaynaktır. İşletmelerde sürdürülebilir ve planlı bir gelecek sağlayabilme açısından bilgi önemli bir unsurdur. Çığır açıcı inovasyonlar arasında, yeni bilgiye dayalı olanlar en önde gelmektedir. Bunlar girişimciliğin süper starlarıdır. Çünkü reklam ve para getirmektedir. Her ne kadar bilgiye dayalı her inovasyon önemli değilse de insanların inovasyondan söz ederken kastettikleri şey çoğunlukla bunlar olarak görülebilir (Drucker, 2015: 35).

Girişimcilik ve inovasyon küresel ve yerel rekabet gücünün yükselmesini amaçlayan işletmeler için bu yönüyle önemli faktörlerdendir. Girişimcilik gerektiğinde, risk alma, fırsatları kovalama, bu fırsatları hayata geçirme ve nihayetinde inovasyon yaratma süreçlerinin tümünü içeren bir kavramdır. Bu nedenle girişimcilik, bir iş ya da işletme kurma süreci ile birlikte otomatikman inovasyon sürecini de başlatmış olacaktır. Girişimcilikte, özgüven ve takım çalışması büyük öneme sahip olduğundan küçük bir başarısızlık durumunda hedeflerden vazgeçmeme söz konusudur (Dinler Sakaryalı, 2016: 17).

İnovasyon ve girişimcilik süreçlerinin yoğun olarak yaşandığı ekonomiler bilgi temelli ekonomiler olarak adlandırılmaktadır. İşletmeler sahip oldukları rekabet yapısında inovasyon aracılığı ile mevcut ürün ve hizmetlerini farklılaştırabilirler. Küresel ekonomide rekabet avantajı, iyi bir ar-ge ekibi ve düşünce liderleri yardımıyla sağlanır. Gelineen noktada, finansal ve reel piyasaların globalleşmesi, uluslararası arenadaki rekabeti daha zorlu hale getirmektedir. Yaşanan süreç bölgesel sınırların ötesine geçilmesinde; işletmelerin sürekli olarak inovasyon yapmalarını, yeni ürün ve hizmetler geliştirmelerini ve yeni iş modellerini takip etmelerini gerektirmektedir (Işık vd., 2015: 4).

İşletmeler inovasyon sürecinin dinamiklerini ve iş oluşumlarını aktarmaya yönelik bir takım farklı inovasyon modelleri geliştirilmiştir. Bu inovasyon modelleri, bilim ve teknoloji politikalarının yanı sıra inovasyon sürecini temsil eden göstergelerin var olmasında kullanılacak yöntemleri etkileyen; bilim, teknoloji ve inovasyon üretim süreci dinamiklerinin çözümlenmesini kapsamaktadır. İnovasyon modelleri, bilimdeki var olan gelişmelerden ve gelişme süreçleri devam eden üretken faaliyetlerin sahip olduğu teknolojik düzeylerinden etkilenmektedir. Bu bağlamda, girişimci inovasyon sürecinin daha iyi anlaşılmasında bu inovasyon modellerinin rolü oldukça önemlidir. Söz konusu inovasyon modelleri; doğrusal inovasyon modeli, zincir bağlantı (chain link) modeli ve sistemik inovasyon modelidir (Işık vd., 2015: 4).

1.1.3.7. Yaratıcı Yıkım

Literatürde inovasyon kavramını ilk nitelendiren iktisatçı Schumpeter'dir. Schumpeter'in yaratıcı yıkım teorisine göre, yeni olan eski olanı yıkarak onun yerini almaktadır. Aghion ve Howitts, Schumpeter'in yaratıcı yıkım teorisini ele almış ve genişletmişlerdir. Aghion ve Howitts'e göre bir ürünün yeni sürümünün piyasada tanıtılmasıyla eski ürünün modası geçmekte ve eski ürünün pazarı ortadan kalkmaktadır. Böylece de ekonomik büyüme süreci kaynağını bilgi birikiminin inovasyona dönüşmesiyle sağlamaktadır (Gezer vd., 2015: 5).

Schumpeteryan yaratıcı yıkım, dairesel akımın hasar görmesi olarak da adlandırılabilir. Sonuçta, yaratıcı yıkım süreci, yeni ürün, süreç, girdi, örgütlenme veya piyasaların iktisadi sisteme girişimci tarafından dahil edilmesi ile başlamaktadır. İnovasyon, sisteme ilk dahil edildiğinde, girişimci tekel karı sağlar fakat zamanla ortaya çıkan taklitçiler ile tekel karı normal kara dönüşür (Fikirli ve Çetin, 2017: 20).

İnovasyonla oluşturulmuş bir ürünün kar sağlama olasılığı ortadan kalktığında yatırımcılar başka yönlere dağılım gerçekleştirir ve sektör daralmaya gider. İşletme yeni bir inovasyon ile ortaya çıkarsa yatırımcıların tekrar ilgi odağı olur ve

yatırımları kendilerine çekerler. Böylelikle Schumpeter'in yaratıcı yıkım teorisi sürekli olarak süresiz denge noktalarının oluşmasıyla devam eder.

1.1.4. İnovasyon Süreci

Bir gelişimin inovasyon olarak adlandırılması için ürünün gelişimine katkı sağlaması ve bu ürünün tüketilmesinde veya satılmasında kolaylık sağlamış olması gerekir. Literatür taramasında ise bu süreç yeni bilginin oluşumu ile başlayıp, yeni ürünlerin ve süreçlerin keşfedilmesiyle devam eden ve bunların ticari kazanımlar ile sonuçlanması ile son bulan faaliyetler bütünü olarak tanımlanmıştır (Toraman vd., 2009: 43).

Fikirler üretildikten sonra bu fikirlerin değerlendirilmesi ve seçilmesi süreci başlar. Değerlendirilen fikirlerden başarılı bulunanları projelendirilir. Fikirlerden uygulamaya dönüşecek mal, hizmet ya da süreçlerin tasarım, test ve pazarlanma faaliyetleri ile devam ederek inovasyon süreci son bulur (Tiwari vd., 2007: 36).

İnovasyon yönetimi konusunda dikkat çeken noktalardan biri inovasyon üzerinde sıkça durulmasına karşın inovasyon sonucunda nasıl etkin ve verimli bir çalışma gerçekleştirileceği üzerinde pek fazla durulmamış olmasıdır. İşletmeler açısından duruma bakıldığında daha çok inovasyon yaratılma sürecinin ön plana çıkartılarak inovasyonun yönetilme sorunu ile fazla ilgilenilmediği gözlemlenmektedir. Bu da bir şekilde etkili inovasyon yapılmasının önüne geçmekte ve pazarlama sorunları yaratmaktadır (Uzkurt, 2010: 40).

İnovasyonun ekonomik ve toplumsal bir değere dönüşmesi ve işletmeler için karlı bir hal alması onun ancak başarılı bir şekilde pazarlanması ile mümkün olacaktır. Ortada yeni bir ürün olması, bu ürünün satışlarının beklenen değerlerde gerçekleşmemesi ve etkili bir pazarlama sürecine tabi olmadığı müddetçe başarılı bir inovasyon olarak kabul edilmemektedir. Bu nedenle işletmelerin kendilerini başarıya götürecek en doğru inovasyon stratejisine sahip olmaları gerekmektedir. İnovasyon sürecinde meydana gelen belirsizlikler sürecin kontrolü ve yönetilebilirliğini zorlaştırmaktadır.

Bu belirsizlikler finansal, teknolojik ve örgütsel belirsizlikler olarak meydana gelmektedir (Uzkurt, 2010: 41).

İnovasyon süreci Şekil 1.3'te basit bir biçimde gösterilmiştir. İnovasyon süreci; fikir üretimi, fikirlerin gerçekleştirilmesi ve fikirlerin ticarileşmesi aşamalarından oluşmaktadır (Torun, 2016: 50).



Şekil 1.3. İnovasyon Süreci

Kaynak: (Sattler, 2011: 12)

1.1.4.1. Fikir Üretimi

İnovasyon sürecinin başlayabilmesi için ilk olarak inovasyon yapmayı gerektirecek bir ihtiyacın hissedilmesi gerekmektedir. Ürün veya hizmetlerin müşteri beklentilerini karşılayamaması, müşteri istek ve beklentilerinin değişmesi, firmanın pazar payının daralması, işletmenin rekabet avantajı kazanmak istemesi, teknolojik gelişmeler gibi faktörler fikir üretimini gerçekleştirmek için itici güç olmaktadır. Fikir üretiminin başlangıçta ticari bir değeri bulunmasa da inovasyonun ortaya çıkması için büyük önem arz etmektedir (Torun, 2016: 52).

İşletmeler inovasyon için sadece ar-ge biriminin ya da yönetimin değil, tüm çalışanların görüşlerini almak durumundadırlar. İşletmede çalışan herkesin kendi çalıştıkları bölüm başta olmak üzere işletmenin her bölümü ve süreçleri konusunda fikri vardır. Bu fikirlerin birçoğu işletme için parasal değere dönüşebilir. Bunun içinde çalışanları yeni fikirler üretmesi yönünde cesaretlendirecek bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Bunun yolu da çalışanların fikirlerini deneme ve geliştirmeleri için zaman ve imkân sağlamaktır (Tuncel, 2011: 92).

1.1.4.2. Gerçekleştirme

Fikir olarak ortaya atılan düşünceler, bu aşamayla fiziksel bir ürün, hizmet veya süreç olarak somut bir görüntüye bürünmektedir. Bu aşama, ortaya çıkan fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması aşamasıdır. İşletmelerin uyguladığı testlerde, başarı düzeyini yakalayan ya da beklenilenin üzerinde bir başarı gösteren inovasyon fikirlerinin, ticari amaçla uygulanmaya başlandığı aşamadır (Torun, 2016: 97).

Bir ürünün prototipi ne kadar kolay yapılıyorsa, üretim aşaması da o kadar kolay gerçekleşir. Kâğıt üzerinde projelendirilen fikirler, bu aşamada fiziksel hale getirilerek canlandırılır. Ürünün iyi ve kötü yanları ancak prototip hazırlanırken ve test edilirken öğrenilebilir (Tuncel, 2011: 96).

1.1.4.3. Ticarileştirme

Ticarileştirme araştırma projelerinin sonuçlarının, araştırmacıların kendileri veya diğer bir geliştirici grubu (girişimci, işletme vb.) tarafından pazarlanabilir ürün veya hizmetlere dönüştürüldüğü süreçtir (Tuncel, 2011: 98).

Son aşama olan ticarileştirme, yeni bir ürün, hizmet ya da üretim metodunun müşteriye sunulması olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon sürecinin bu aşaması, inovasyonun üretimi, hedef pazara tanıtımı ve sunumu ile ilgilidir. Ticarileştirme, fikirlerin işletmeye ait boyutu açısından son testtir. Bu noktadan sonra değerlendirmeyi müşteriler yapmaktadır (Torun, 2016).

Literatür incelendiğinde işletmelerin en çok zorlandıkları aşamalar; fikir üretimi ve ticarileştirme olarak karşımıza çıkmaktadır. İnovatif fikirler, inovasyon sürecinin başlangıcını oluşturmakla birlikte, inovasyonun ticarileştirilmesi ve hayata geçirilmesi için yeterli değildir (Toraman vd., 2009: 102).

Bunların yanı sıra, pazardaki fırsat fark edilince, ortaya çıkan düşünce ya da inovatif fikirler, birçok soruya yanıt bulmak zorunda olan karar vericilerin değerlendirmesine de tabi tutulmaktadır. Bu sorulardan bazıları şunlardır (Torun, 2016: 99):

- Bu fikir işe yarayacak mı?
- İşletme bu fikri hayata geçirmek için gerekli teknik bilgiye sahip midir?
- Bu fikir müşteriler için bir anlam ya da değer ifade ediyor mu?
- Bu fikir işletmenin stratejisiyle uyumlu mu?
- Maliyet açısından anlamlı bir yarar sağlamakta mı?

Bu sorulara olumlu yanıtlar veren ve kurumsal destek bulan fikirler, daha sonra ticarileştirme aşamasına ulaşacak ve inovasyon süreci tamamlanacaktır. Fikirler inovasyon olarak anılmaya başlayacaktır.

İnovasyon sürecinde en önemli noktalardan bir diğeri, sürecin aşamalarını birbirinden bağımsız olarak düşünülmemesi gerekliliğidir. Fırsatların değerlendirilmesi, fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması aşamaları, inovasyonun zamanlaması, inovasyon sürecinde önemli etkenlerdir. Bununla birlikte sürecin başarısı işletme büyüklüğüne, işletmenin bulunduğu pazara ve müşterilerin tercihlerine göre değişkenlik gösterebileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Torun, 2016: 99).

1990'lı yılların başında Rothwell tarafından inovasyon süreçleri 5 yaklaşımda tanımlanmıştır. Bunlar teknoloji inovasyonu iter yaklaşımı, ihtiyaç inovasyonu çeker yaklaşımı, ilk iki yaklaşımını destekleyen geri beslemeli yaklaşımlar, entegre yaklaşımlar (ar-ge, prototip ve üretim arası karşılıklı ilişki ağı) ve işletmeler arası sistem entegrasyonu ve iletişim/işbirliği yaklaşımlarıdır (Rothwell, 1992). Marinova ve Phillimore ise 2003 yılında yaptıkları çalışmada Rothwell'in çalışmasını genişleterek "6 Nesil" ismi altında inovasyon süreçlerini incelemiştir. Bunlar (Marinova ve Phillimore, 2003: 62):

1.Nesil (Kara Kutu Modeli): İşletmelerin olabildiğince bilim ve teknolojiye yatırım yaparak büyüyebildiği bir inovasyon modelini öngörmektedir.

2.Nesil (Lineer Modeller): Teknoloji itmeli ve ihtiyaç çekmeli lineer modelli yaklaşımlardır. Yani inovasyonu bilim ve teknolojideki ilerlemeler veya pazardaki talep ve ihtiyaçlar mecbur kılar. Bu nesil yaklaşımlar ile ayrıca inovasyon

yapabilmede müşteri ihtiyaçları ve pazarın durumu önemli faktörler haline gelmeye başlamıştır.

3.Nesil (Etkileşimli Modeller): Bilim, teknoloji ve pazarın inovasyon sürecinde etkileşimli bir şekilde değerlendirilmesi gerektiğini ortaya atmıştır. Yani hem müşteri ve pazarın ihtiyaçları hem de bilim ve teknolojiye ilerleme gerekliliğini inovasyon sürecinde savunmaktadır.

4.Nesil (Sistem Modelleri): Sadece işletme içi değil çeşitli iletişim mekanizmaları ve işbirlikleri ile de inovasyon ağının genişletilmesi gerekliliğini ortaya atmıştır. Bu noktada inovasyon etkileşimli bir sistem ve sinerji ağı olarak ele alınmıştır.

5.Nesil (Evrimsel Modeller): Ekonomi merkezli yaklaşımlardan sıyrılarak değişim odaklı ve sadece parayı odak noktasına alan inovasyon kararlarından yavaş yavaş vazgeçildiğini belirtmektedir.

6.Nesil (Yenilikçi Çevre): İnovatif bir çevre eşliğinde inovasyon ekosisteminin oluşturabileceğini öngörmektedir. İnovasyon altyapısının spesifik bir yeterlilik ve kapsamlı bir bilgi havuzundan geldiğini öne sürmektedir. Bu bilginin yerel ve o bölgeye özgü bazı kaynaklardan gelebileceği ama bu kaynakların işletme dışı bir yerlerde de olabileceği öngörülmektedir.

1.1.5. İnovasyon Çeşitleri

İnovasyon ile alakalı tek bir tanım olmadığı gibi, inovasyon türlerinin belirlenmesinde de fikir birliği yapılmış tek bir liste bulunmamaktadır. Örneğin, Geoffrey Moore (1991) inovasyon türlerini düzen bozucu, uygulama, ürün, süreç, deneyim, pazarlama ve iş modelleri inovasyonları olmak üzere yedili sınıflandırmaya tabi tutmuştur. İnovasyon çeşitleri Sorescu Alina (2003) tarafından radikal ve artımsal, Garcia Rosanna (2002) tarafından makro ve mikro, Han Jim (1998) tarafından ise teknik ve yönetim olmak üzere ikili başlıklar altında incelenmiştir (Akça, 2018: 38).

İnovasyon dar manada en son teknolojiler ile yeni ürünlerin üretimi olarak algılanmaktadır. Diğer durumlarda teknolojik olarak yeni ve büyük oranda

geliştirilmiş ürünlerin ya da süreçlerin ya da ürünler ile süreçlerin birleştirilip uygulanması olarak algılanır (Kılıç, 2016: 9).

OECD (2005) tarafından yayımlanan Oslo Klavuzu, inovasyon çeşitleri hakkında var olan ve yukarıda bahsedilen farklı yaklaşımları biraraya getirmiş ve konuyla ilgili ortak bir bakış açısı geliştirmiştir. Bu bakış açısına göre inovasyon çeşitleri; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazarlama inovasyonu olmak üzere dört başlık altında sıralanmıştır.

1.1.5.1. Ürün/Hizmet İnovasyonu

Ürün inovasyonu, bir ürün ya da hizmetin yeni ya da esasen değişik bir versiyonunun geliştirilmesi ve bunun bir pazara sunulmasıyla ilgilidir. İlk anda kavramın fiziki olarak yeni ürünleri ifade ettiği düşünülebilir. Ancak aynı zamanda bu terim yeni ya da kapsamı daha da genişletilmiş olan hizmetler için de kullanılabilir. Ürün inovasyonu özellikle elektronik, bilgisayar ya da yazılım alanlarındaki ürünler konusunda çok sayıda işletme açısından büyük önem taşımaktadır. İnovasyon terimi genellikle, yeni ya da hali hazırda satılan ürünlerin gözden geçirilerek mevcut bir ürün üzerinde gerçekleştirilen ilerlemelerle ilgili olurken ürün inovasyonu, hem yeni ürünler hem de mevcut ürünler üzerindeki ilerlemeleri ifade etmektedir (Yılmaz, 2015: 69).

Ürün veya hizmet inovasyonu; yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürününün ya da hizmetin geliştirilmesi, piyasaya sunulmasıdır. Dolayısıyla inovasyon, farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi, mevcut bir üründe değişiklik, farklılık veya yenilik yapma sürecini kapsamaktadır (Can, 2009: 59).

Bir ürün inovasyonu, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir. Yeni ürünler, özellikleri veya öngörülen kullanımları

açısından, işletme tarafından daha önce üretilmiş ürünlerden önemli derecede farklılaşan mal ve hizmetlerdir. İlk mikroişlemciler ve dijital kameralar, yeni teknolojiler kullanılarak üretilen yeni ürünlerin örnekleri olmuştur. Mevcut yazılım standartları ile minyatürleştirilmiş hard sürücü teknolojisini bir araya getiren ilk taşınabilir MP3 oynatıcı mevcut teknolojileri birleştiren yeni bir ürün olmuştur (OECD ve Eurostat, 2005).

Avrupa Birliğine göre; “ürün inovasyonu, ekonomik sistemin temel itici güçlerinden biridir. İnovasyonun dışsal bir fenomen olmadığı ve işletmelerin inovasyon sürecinde aktif rol oynadığının hatırlanması, geçtiğimiz yüzyılın önemli başarılarından biridir (AB Sosyo-Ekonomik Araştırması, Kurumsal Yönetişim, 2015).

Özelde ürün inovasyonuna verilebilecek en iyi örnek, 21. yüzyılın inovatif düşüncenin prensi Steve JOBS’un CEO’luğunu yaptığı Apple şirketinin çıkardığı ürünlerdir. Çünkü, Jobs’lu Apple ürettiği inovatif ürünlerle dünyanın dikkatini çekmeyi başarmıştır. Apple şirketi 1979 yılında, Xerox’un araştırma merkezinde gördüğü fare (mause), hem Jobs’a hem de Apple’a itici güç olmuştur. Çünkü o zamana kadar bilgisayarlara komutla yazarak işlem yaptırılıbiliyordu. Mause teknolojisini Xerox şirketi bulmasına rağmen onu ilk piyasaya süren Apple olmuştur. Yani icadı bulan Xerox olmasına karşın, bu icadı inovasyona dönüştüren ise Apple olmuştur. Şu an da Apple şirketi ulaştığı ciro ile dünyanın en değerli teknoloji markası ve şirketi haline gelmiştir (Özbek, 2013: 73).

1.1.5.2. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, değişimin başlamasıyla birlikte bu akışların yaratılması ve zamanla bir inovasyon göstergesi olarak ortaya çıkmasındaki değişimdir. Bir süreç inovasyonu yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu inovasyon, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir. Süreç inovasyonları, birim üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli

derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere öngörülebilir (OECD ve Eurostat, 2005).

Süreç inovasyonları, bazen örgütsel yapıların yeniden yapılandırılmasının bir kombinasyonudur. Verimlilik ve üretkenliğe yönelik olan süreç inovasyonlarında, teknolojiye yapılan yatırım vazgeçilmez bir unsurdur. Tandem şirketinin hataya toleranslı bilgisayarlarını, ATM adı verilen para çekme makinelerini geliştirmek için bankacılık piyasasına uyarlaması uygulama inovasyonlarına verilebilecek örnekler arasındadır. Ayrıca General Motors şirketinin, ABD silahlı kuvvetleri tarafından askeri birliklerin ve özellikle de deniz altılarının yerlerini saptama amacıyla geliştirilmiş olduğu global konum belirleme sistemini otomotiv piyasasına uygulaması ve çok başarılı bir ürün olan OnStar'ı geliştirmesi bu kategoriye ilişkin verilebilecek diğer örneklerden bir tanesidir (Kırım, 2006: 53).

Süreç inovasyonu, girdinin alınarak bir değere dönüştürülüp müşteriye çıktı olarak sunulmasını sağlayan etkinliklerin yenilenmesidir. Mevcut ürünlerin teknolojideki araçların kullanılmasıyla daha kaliteli, daha hızlı ve daha düşük maliyetle üretilmesi olarak da tanımlanabilmektedir. Yani süreç inovasyonu, yeni ve önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin uygulanmasıdır. Bu inovasyon yardımcı destek faaliyetlerindeki farklılıkları da içermektedir (Akgöz vd., 2014: 4).

Süreç inovasyonları, satınalma, muhasebe, hesaplama ve bakım gibi yardımcı destek faaliyetlerindeki yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yazılım, teçhizat ve teknikleri de kapsamaktadır. Yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bilgi ve iletişim teknolojisi (BİT) uygulanması da, bir yardımcı destek faaliyetinin verimliliğini ve/veya kalitesini iyileştirmeyi öngörmesi durumunda bir süreç inovasyonudur (OECD ve Eurostat, 2005).

Bu bağlamda süreç inovasyonunu çok önemli büyüme fırsatları taşıyabilecek bir alan olarak yorumlamıştır. Bununla birlikte süreç inovasyonlarıyla, mevcut ürün ya da hizmetleri çok daha verimli ve çok daha etkin bir şekilde piyasaya sunma yöntemleri geliştirilebileceği düşünülmektedir. Bu durumun sonucu olarak da işletmenin kar payını artıracak düşünülmemektedir (Kırım, 2008: 56).

1.1.5.3. Pazarlama İnovasyonu

Bir pazarlama inovasyonu, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir (OECD ve Eurostat, 2005).

Pazarlama inovasyonu, öncelik olarak ürün tasarımında oluşturulacak değişiklikleri kapsamaktadır. Bu değişim, ürünün kullanım özelliklerini veya işlevselliğini değil biçim ve dış görünüşündeki değişimleri ifade etmektedir. Deterjan, içecek veya gıdalarda ambalaj; ürünün dış görünüşünde oldukça önemli bir faktördür. Bu kapsamda deterjan, içecek veya gıda ambalajlarında yapılacak olan tasarımsal değişiklikler pazarlama inovasyonu adına güçlü bir örnektir. Bu değişim sonrasında ürüne yeni bir görünüm kazandırılarak ürünün cazibesinin artırılması amaçlanmaktadır (Elçi, 2006: 28).

Sektörel açıdan bir değerlendirme yapıldığında, hizmet sektöründe pazarlama inovasyon düzeyinin diğer sektörlerle nazaran daha düşük olduğu görülecektir. Pazarlama alt bileşenlerinde ve birden fazla alt bileşende birlikte yapılan inovasyon oranları da farklılaşabilmektedir. Alt bileşenler itibariyle bu oran, yaklaşık, yarı yarıya azalmaktadır. Bileşen sayısı ve geçen süre arttıkça, birlikte gerçekleştirilen inovasyon oranı düşebilmektedir (Karabulut, 2016: 45).

Pazarlama inovasyonları, şu pazarlama bileşenlerinde gerçekleştirilebilmektedir (Karabulut, 2016: 45):

- Tüketici beğenisine dönük ürün tasarımları ve ambalajlarda,
- Satış esnası ve sonrası hizmetlerde,
- Pazarlama iletişim bileşenleri (reklam, kişisel satış, satış özendirme vb.) tekniklerinde,
- Dağıtım kanalları, depolama ve lojistikte,
- Fiyatlandırma yöntemlerinde, satış yöntem ve tekniklerinde, tüketici/müşteri ilişkilerinde, CRM faaliyetlerinde, deneyim ve ilişki pazarlamasında, fiyatlandırma yaklaşımli ödeme şekillerinde (önce gez sonra öde gibi) vb. olabilir.

Pazarlama alanında inovasyon yapabilmek için işletmelerin pazarlama konusunda yeteneğinin olması gereklidir. İşletmenin pazarlama konusunda etkin bir şekilde başarılı olabilmesi için bu konu ile ilgili bilginin işletmeye entegrasyonunun sağlanması gereklidir. Bunu kazanabilmesi için, bilgi temelli ve görülebilen kaynakların, değerli çıktılar oluşturmak için bir araya getirildiği, birleştirici süreçlerin oluşturulması gerekmektedir (Eren vd., 2005: 74).

Pazarlama araçlarında meydana gelen rutin, düzenli veya mevsimsel değişiklikler pazarlama inovasyonu olarak tanımlanamaz. Bir değişimin inovasyon olarak tanımlanabilmesi için işletmenin daha önceden buna benzer bir değişimi gerçekleştirmediği olması gerekmektedir (OECD ve Eurostat, 2005).

1.1.5.4. Organizasyonel İnovasyon

Organizasyonel inovasyon, işletmenin makro uygulamalarında, ticari işlemlerinde, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulayarak inovasyon oluşturmasıdır. Organizasyonel inovasyonların, finansal kontroller altında, idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini (ve dolayısıyla işçilik üretkenliğini) iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara (düzenlenmemiş dış bilgiler gibi) erişim kazanmak ya da araç gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle örgütsel performansı artırması öngörülebilir (OECD ve Eurostat, 2005).

Organizasyonel inovasyon, işletme misyon ve stratejisinin başarısına odaklanan, yeni yönetim süreçlerini içermektedir. Bu yönetim süreçleri, yeni iş tasarımlarıyla insanlar ve bölümler arasında yeni planlama yöntemleri oluşturmakta bununla birlikte yeni örgütsel oluşumları, yeni kural ve iş yapma ilkelerini içermektedir (Appelbaum vd., 1998: 295).

Teknolojik olmayan bir inovasyon olan ve işletmelerin uzun süre sonunda elde ettikleri bilgi birikimi sonucu ortaya çıkan organizasyonel inovasyon, işletmelerin rekabet avantajlarını korumak için yapmış oldukları stratejileri geliştirme ve

farklılaştırma sonucunda ortaya çıkan bir değişimdir. Teknolojik girdinin söz konusu olmadığı organizasyonel inovasyon kapsamında; işletmenin organizasyonel yapısının tamamen değiştirilmesi, yeni tekniklerin ve önemli ölçüde geliştirilmiş stratejilerin uygulanması bulunmaktadır. Organizasyonel inovasyonda temel olan bilgidir. Bundan dolayı işletmenin bilgiyi elde etme biçimi de son derece önemlidir. İşletmeler bilgiyi üç şekilde elde edebilirler. Yollardan birincisi, bilginin bizzat işletme tarafından üretilmesidir. İkincisi bilginin satın alınmasıdır. Üçüncüsü ise işletmelerin bilgiyi almış olduğu makineler ile birlikte elde etmesidir (Atik, 2005: 7).

Ticari uygulamalar, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerdeki, işletmede zaten kullanımda olan organizasyonel yöntemlere dayalı değişiklikler organizasyonel inovasyon değildir. Bunun yanında, yönetimsel stratejilerin formulasyonu da kendi başına bir inovasyon değildir. Ancak, yeni bir yönetimsel stratejiye cevap olarak gerçekleştirilen organizasyonel değişiklikler, ticari uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin ilk kez gerçekleştirilmesini temsil ediyorsa, inovasyondur. Örneğin, işletme bilgilerinin verimli kullanımını iyileştirmek amacıyla yazılı bir strateji dökümanının ortaya konulması, kendi başına bir inovasyon değildir. Farklı bölümler arasında bilgi paylaşımını cesaretlendirmek amacıyla bilginin dökümante edilmesine yönelik yeni yazılım ve uygulamaların kullanımı yoluyla bir strateji gerçekleştirildiğinde inovasyon ortaya çıkmaktadır (OECD ve Eurostat, 2005).

1.1.6. İnovasyon ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki

İnovasyonun, örgütsel performans üzerindeki önemi oldukça büyüktür. İnovasyonun örgütsel performans üzerindeki etkisi, yönetim tarafından inovasyona verilen önem ve sağlanan destek ile doğru orantılıdır. Bu durumda örgütsel performansın pozitif değerlerde olması için yapılan çalışmalar stratejik bir işlev olarak da kabul edilebilir. İşletmeler için inovasyon yapmak; rekabet avantajı elde edebilmek, daha etkili süreçler uygulayabilmek, pazarda daha iyi olabilmek veya iyi bir imaj yaratabilmek açılarından önemlidir. İşletmelerin inovatif olma eğilimi, yatırım yapılmaya başlanması ve iç kaynak kullanılması nedeniyle kısa dönemde birtakım kayıplar

meydana getirebilmektedir. Ancak inovasyon uzun dönemde işletmelerin satışlarında ve pazar paylarında artış ve işletmelere rekabetçi üstünlük sağlamakta olup; işletmelerin finansal performansına olumlu bir etki yapmaktadır (Gürkan ve Gürkan, 2017: 33).

Örgütsel performans, kendi başına soyut bir kavram olarak maddi ve beşeri varlıklardan oluşturulan bütün çıktılarının göstergesidir. Örgütsel performansın temel göstergeleri olarak, hammadde, araç gereç, malzemeler, insan kaynakları ve işleyecek bir yönetim kurgusu sıralanabilir (Yavuz, 2010: 57).

Bir işletmenin yıkılmamasını sağlayan faktörlerden biri de örgütsel inovasyondur. Sürekli değişen, müşterinin kalıcı memnuniyetini, pazar kâr maksimizasyonunu, ortak pay memnuniyetini ve yönetim işlevini esas alan işletmeler inovasyon yapmak zorundadır. Hız, çağımızın hem amacı hem de sonucudur. Bu açıdan incelendiğinde örgütün yapacağı inovasyon örgütün işleyişine hem hız katmalı hem müşteri memnuniyetini artırmalıdır (Biçkes ve Özdevecioğlu, 2016: 13).

Özşahin ve diğerleri (2005)'nin hazırlamış olduğu projede Marmara bölgesinde kalite belgeli 52 imalat işletmesindeki araştırmalarda inovasyonun işletme performansına olumlu etki yaptığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra Erdil ve diğerleri (2004), İstanbul'da faaliyet gösteren 256 işletmenin İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmada, inovasyonun işletmelerde performansa olumlu katkı verdiği bulgusuna ulaşmışlardır. Bir diğer örnek ise, Eren ve diğerlerinin (2005), Çorum, Amasya ve Tokat illerinde imalat sektöründe çalışmalarını sürdüren 221 işletme örneğinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, işletmelerin üretim için en büyük ölçütlerinden olan kalite ve esneklik ile inovasyon performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. İşletmelerin pazarlama yeteneğini ölçen fiyat ve pazar araştırmaları ile inovasyon performansı arasında aynı şekilde anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. Pazarlama yeteneğini oluşturan değişkenlerden ise, fiyat ve pazar araştırmaları ile yenilik performansı arasında yine anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır.

İnovasyonun örgütsel performans üzerindeki etkileri konusunda inovasyon hızı ve inovasyon kalitesini ayrı şekilde ele alan bir çalışmada ise, inovasyon hızının hem operasyonel anlamda hem de örgütsel performans üzerinde, inovasyon kalitesinin de finansal performans üzerinde pozitif yönde etkileri olduğu görülmüştür. Aynı araştırmada, işletmelerin bilgi paylaşımı çalışmalarının inovasyon kalitesi ve hızı üzerindeki etkileri de araştırılmıştır (Demirhan ve Aracıoğlu, 2017: 19). İnovasyon ve finansal performans üzerine yapılan çalışmalardan, işletmelerin inovatif olma eğiliminde olmalarının işletme performanslarını artırabilme ve rekabet avantajı sağlayabilme isteğinde olmalarından ileri geldiği söylenebilir (Gürkan ve Gürkan, 2017: 33).

1.2. ÖRGÜT, ÇEVRE VE ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

Bu başlık kapsamında; örgüt, çevre ve örgütsel çevre, örgütün çevresel boyutları, örgüt ve çevre ilişkisi, algılanan çevresel belirsizlik, çevresel belirsizliğin boyutları, işletmelerde çevresel belirsizlik ve örgütsel performans ilişkisi konularına değinilmiştir.

1.2.1. Örgüt, Çevre ve Örgütsel Çevre Kavramlarına Genel Bir Bakış

Örgüt, belirli bir grubun belirli amaçlar doğrultusunda planlanmış işbirliğine dayanan ve bu bireylerin birlikte hareket ettiği sosyal bir yapıdır. Yeryüzünde ilk örgüt yapılanmaları bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda oluşmuştur. Bunlara örnek vermek gerekir ise, eski çağlarda avlanma ile yaşayan bir toplumda bireyin tek başına gücünün yetemeyeceği bir avı toplumdaki güçlü bireylerden bir yapı kurarak avlamasıdır. Örgüt, belirli bir amaca ya da amaç öbeğine yönelik, birbirleriyle bağlantılı eylemlerin gerçekleştirilmesi için, bireylerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görev ve sorumlulukları çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan, tamamlayıcılık ve süreklilik gösteren toplumsal bir yapılanmadır (Ertekin, 2017: 33).

Örgütlerin en önemli özelliği, üyelerin birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen kuralların açıkça saptanmış olmasıdır. Kuralların açıkça belirlenmiş olması, örgütteki belirsizlikleri ve anlaşılmayan durumları ortadan kaldırarak üyeler arasında dengeli bir uyumun doğmasına yardımcı olur.

Çevre, işletmelerin yönetim başarısı, performansı ve sürdürülebilir bir yapı oluşturabilmesi açısından önemli değişkenlerin başında gelmektedir. Yönetim bilimindeki gelişmeler çevre ile ilgili algılamaları destekler nitelikte olmuştur. Çevrede yaşanan değişimlerin hızı ve işletmelerin bu değişime verdikleri cevaplar yönetim biliminin en önemli araştırma ve çalışma alanlarından birisi olmuştur (Hunter ve Osborn, 1988: 52).

Geliştirilen yönetim teorilerinde çevre en önemli etmen olarak yer almıştır. Çevre, canlı ve cansız varlıkların bir arada ve etkileşim içerisinde bulunduğu ortam olarak tanımlanmaktadır. İnsanlar bu etkileşimde en büyük rolü oynamaktadırlar. Çevreyi değiştirme yeteneğine sahip olan insanlar, bu yeteneklerini kendi amaçları doğrultusunda, doğuracakları sonuçların yaşadıkları çevre ve kendileri üzerindeki etkilerini düşünmeden gerçekleştirmeye çalışmışlardır (Yücel vd., 2006).

Çevre, toplumda örgütlenmiş grupların sınırları dışında kalan kısım olarak da tanımlanabilir. Örgütlerin içinde yaşadıkları doğal, sosyal, hukuksal, siyasal ve ekonomik koşullarının toplamı çevreyi meydana getirmektedir. Söz konusu çevre koşulları sürekli değişmektedir. Örgütün yaşamı ve gelişmesi, yaşanan değişimlere uyum sağlama gücüne; bu güç ise yönetim organının bu konudaki yetenek ve becerisine bağlı olmaktadır (Tosun, 1977: 83).

Sistem bakış açısıyla çevre, sistemin niteliklerini etkileyen ve örgütün bütün amaçlarını biçimlendiren değişkenler bütünü olarak adlandırılabilir.

1.2.1.1. Örgüt ve Çevre İlişkisi

20. yüzyıl ile birlikte globalleşen dünya hareketlerinde yaşanan hızlı değişimler örgüt-çevre ilişkisini ve bu ilişki içerisinde örgütlerin konumunu önemli ölçüde etkilemiştir. Örgütlerin, dönemin koşullarına ayak uydurmak ve piyasadaki benzeri kuruluşlar ile rekabet edebilmek için çevrelerinde meydana gelen değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir. Örgüt-çevre ilişkisini açıklayan bazı kuramlar örgütlerin çevrelerine ve çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlama çabası içinde olduğunu ileri sürmekte, bazı kuramlar ise çevrenin baskın rolünü ön plana çıkarmaktadır. Örneğin, kaynak bağımlılığı kuramı ve kısmen de kurumsalcı kuram örgütlerin değişim çabasına itibar ederken nüfus (popülasyon) ekolojisi kuramı örgütlerin bilinçli değişme çabası içinde olmadığını ileri sürmekte çevrenin baskın rolünü öne çıkarmaktadır. Kurumsalcı kuramın temel varsayımları açısından baktığımızda da kurumsal çevrenin baskın rolüne önemli vurgu olduğunu görürüz (Leblebici, 2008: 41).

Çevrelerinin yaratabileceği engel ve tehditler karşısında örgütlerin neleri, neden yaptıklarına odaklanan kaynak bağımlılığı yaklaşımı (Üskiden, 2007: 101) ise örgütlerin etkili olmak için var olduklarını söyleyerek, örgütlerin kaçınılmaz olarak çevreleriyle ilişkili olduklarını belirtmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 87). Bu bağlamda örgütlerin devamlılıklarını sağlamak için ihtiyaç duydukları kaynakların büyük bir kısmı çevrelerindeki diğer örgütlerden sağlandığından, örgütlerin diğer örgütlere kesin bir bağımlılığı vardır. Dolayısıyla buradaki temel sorun, kaynakların akışını güvence altına alarak, çevrede var olan belirsizliği azaltmaktır (Pfeffer ve Salancik, 1978: 88). Bu noktada yöneticiye çevreyi yönetme ve gerektiğinde oluşturma görevi veren kaynak bağımlılığı yaklaşımı, her ne kadar örgütün çevreye uyumundan bahsetse de, çevre üzerinde aktörlerin rolünün varlığını, bazı sınırlamalar getirmesine rağmen kabul etmektedir. Çevre konusunda işletmelerde ortak bir bilinç ile örgütsel öğrenmeler oluşmakta, daha sonra ortaya çıkan bilgi kurumsal değerler içinde kaynaşmakta ve içselleştirilmektedir (Sünnetçi, 2018: 39)

1.2.1.2. Örgütsel Çevre Yaklaşımı ve Özellikleri

Örgütler girdilerini çevreden aldıkları ve çıktılarını çevreye verdikleri için ancak çevrenin istediği faaliyetleri yaptıkları sürece var olabilirler. Aksi takdirde çevre örgüte girdi vermemeye, ürünü talep etmeme gibi tepkiler verebilir. Bu nedenle örgütün faaliyet kapsamını çevrenin belirlediği söylenebilir. Zira çevreyi önemli kılan olgulardan birisi de örgütsel açıdan çevrenin destekleyici faktör olma yanında engelleyici bir faktör de olabilmesidir.

Çevre, örgütler açısından sürekli fırsat ve/veya tehditler sunmaktadır. Bu nedenle alternatifler arasından seçim yapmayı ifade eden örgütsel kararlar yöneticilerin çevre anlayışı çerçevesinde şekillenmelidir. Çevredeki oluşumlara göre örgüt yönetimleri karar alırken kendilerini etkileyen ve etkileme ihtimali olan tüm çevresel koşulları göz önüne almalıdırlar. Çünkü çevredeki oluşumlara göre uygun ve durumsal kararlar alamayan örgütlerin varlığı tehlikeye girer. Bu da çevrenin karar alma faaliyetlerini büyük ölçüde etkilediğini gösterir. Karar alırken çevresel faktörleri ve bu faktörlerdeki gelişmeleri göz önünde bulunduran örgütler kendilerini etkileyebilecek faktörler hakkında bilgi sahibi olarak, çevresel faktörlerin ortaya çıkarabileceği fırsatlardan yararlanıp tehditlerden kaçınabilirler. Bir anlamda örgütün kendi içsel faktörlerine vereceği düzene çevresel faktörlerden elde edilen bilgiler yol gösterir. Örgütler gerek kurulurken gerekse faaliyetlerini sürdürürken birçok iç ve dış faktörün etkisi altındadırlar. Bunların sürekli gözetilerek aralarındaki ilişki ile etkilerin incelenmesi, analiz edilerek, yeni koşullara uygun önlemlerin alınması ve gerekli düzenlemelerin yapılması örgütün başarısı açısından oldukça önemlidir. Örgüte girdi veren ve örgütün çıktısını alan sistemlerin niceliği ve niteliği, kendine özgüdür ve başka örgütlerinkinden farklıdır. Örgüte özgü bu çevre, örgütü değişik biçimde etkiler ve çevre özellikleriyle başa çıkacak değişik uyarlanma birimleri (alt sistemler) oluşturmasına yol açar. Birimlerin ayrılaşması, birimleri yönetenlerin davranışlarını da etkiler ve ötekilerden farklı davranmalarına yol açar. Yönetenlerin davranışlarındaki bu ayrılıklar, onları işlevlerinde farklı olmaya yönlendirir (Başaran, 2004: 56).

Örgütler açısından çevrenin önemini artıran diğer bir neden örgütün çevredeki grupların beklentilerini karşılama ve faaliyetleri yoluyla onları etkileme zorunluluğudur. Her örgüt çevresindeki kişi veya kurumlara karşı sorumludur. Bu sorumluluğun gereği olarak bu kişilerin gereksinimlerini karşılamak zorundadır. Talep edilen mal ve hizmetleri üretmek, bunları talep edilen yerde ve zamanda sunmak, yasalara uymak, ekonomiye dinamizm katmak, istihdam yaratmak bu süreçte örnek olarak verilebilir. İlişkinin bu yönü örgütün çevreden etkilenmesini ifade etmektedir (Karalar, 2008: 79).

Örgütü etkileyen çevresel faktörlerde meydana gelen sürekli değişimler örgüt açısından çevrenin önemini daha da artırmaktadır. Çünkü çevrede yaşanan sürekli değişimler örgütü eşsiz ve farklı kararlar almaya zorlar. Belirsiz, dinamik ve karmaşık durumlarda karar almak ise birçok güçlüğü beraberinde getirebilir. Bu nedenle örgütler belirsiz bir çevrede yaşamayı ve bu çevrede başarılı olmanın gerekliliklerini öğrenmek zorundadırlar. Çünkü örgütün varlığı çevresel faktörlere uygun tepkiler verme ve çevresel değişimleri anlayarak çevreye uyum sağlama yeteneğine bağlıdır. Özellikle günümüz çevresel unsurlarında (ekonomik, teknolojik, hukuki, siyasi, sosyo-kültürel unsurlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler vb.) yaşanan gelişmeler, unsurlar arası karşılıklı bağımlılık, etkileşim ve değişimler göz önünde bulundurulduğunda örgütlerin belirsiz çevre şartlarına uyum sağlayarak yaşamak zorunda oldukları gerçeğini açık şekilde göstermektedir. Örgütün çevresini oluşturan bilimsel (kuramsal, teknik, sanatsal) bilgiler, kültürel değerler, teknoloji, toplumun gereksinimleri, alıcıların eğilim ve tercihleri, kaynaklar ve benzeri dış etkenler sürekli olarak örgütü kendilerine uygun yapı kurdurmaya ve yönetim şekli uygulamaya zorlar. Değişik çevre, değişik örgüt yapısını gerektirmektedir. Etkili bir örgüt, yapısını ve yönetimini çevresine uydurabilir. Yapısını ve yönetimini çevresine uyduramayan bir örgüt etkisizleşmektedir. Örgüt için en elverişli yapı ve yönetim, çevresinin niteliğine olumsal olan (denk gelen) yapıdır. Bu nedenle örgütler strateji, yönetim tarzı, yapı, kültür ve sistemlerini çevresel oluşumlara göre sürekli gözden geçirmelidir. Bir anlamda değişen çevreyle uyum ancak strateji, yapı, kültür, sistem gibi unsurlarda gerekli düzenlemeler yapılarak sağlanabilir. Çevresel faktörlerin baskısıyla, örgütler değişmekte ve zamanla yeniden yapılanmaya (dönüşüm) gitmektedirler. Bunun ötesinde çevresel değişime uyum sağlamada

stratejik değişimle, dönüşümlerini gerçekleştirmek durumundadırlar. Günümüz örgütlerinde değişim, rutin bir süreç haline gelmiş ve yaşamı devam ettirmek için uzun dönemi kapsayan farklılaşma aracı olarak dönüşümdeki önemini arttırmaya başlamıştır (Demirci, 2012: 49).

Çolakoğlu (2006), örgütsel çevre üzerine yapılmış çeşitli çalışmalardaki temel vurguları dikkate alarak, örgütsel çevrenin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

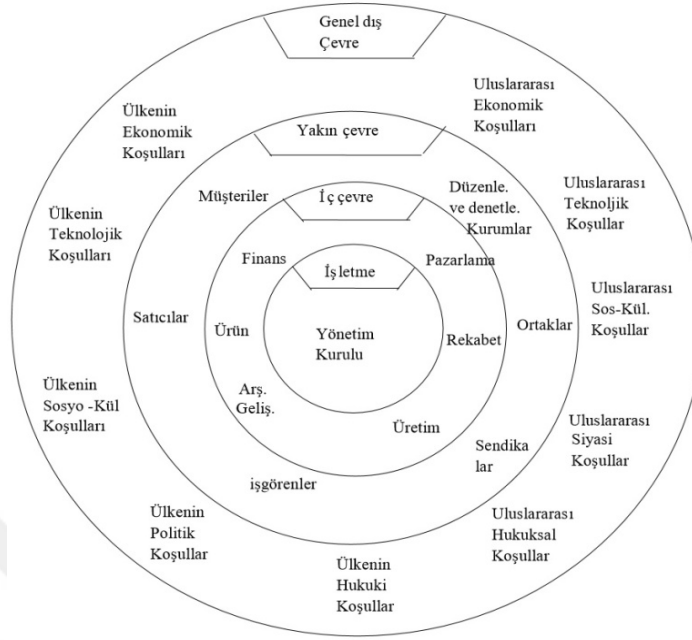
- Thompson (1967), çevreyi açıklamak için hem homojenlik- heterojenlik hemde istikrarlılık-dinamiklik özelliklerini kullanmıştır.
- Child (1972), Thompson'ın ortaya koyduğu boyutları çevresel tehdit ve değişkenlik olarak yeniden isimlendirmiş ve cömertlik adında yeni bir boyutu çevre özelliği olarak incelemiştir.
- Duncan (1972), çevreyi özellikle görev ve kararlarda olmak üzere belirsizlik özelliğini ön plana çıkararak açıklamaya çalışmıştır.
- Downey ve diğerleri (1975), çevre koşulları ve algılanan belirsizlik özelliklerini ortaya atmıştır.
- Mintzberg (1979), çevreyi Child'in incelediği şekilde incelemesine rağmen her bir özelliğe farklı bir isim vermiştir. Çalışmada çevresel tehdit pazar farklılaşması olarak ele alınmış, cömertliğe karşılık olarak tehditkarlık ön plana çıkarılmıştır. Ayrıca değişkenlik, pazar ve teknolojik istikrar başlıkları adı altında incelenmiştir.
- Yönetimde yeni paradigmalara ortaya çıkmaya başladığı 1980'li yılların başlarında ise dinamiklik bir çevre özelliği olarak Miller ve Friesen'in (1980) çalışmalarında ele alınmıştır.
- Küresel faktörlerin, hammadde maliyetlerini etkilemeye başlaması ve ekonomik durgunlukların domino etkisi ile yayılması değişkenlik kavramının bir örgütsel çevre özelliği olarak ele alınmasını beraberinde getirmiştir.
- 1980'li yıllardan sonra yapılan çalışmalarda çevresel tehdit, dinamiklik, belirsizlik, cömertlik (bolluk) özellikleri çalışmalarda ele alınan başlıca özellikler olmuştur.

1.2.2. Örgütün Çevresel Boyutları

Çevrenin örgütle ilişkili olmasında en büyük etmen örgütün var oluşundan yok oluş sürecine kadar ikili ilişkiler içerisinde ve farklı faktörler ile birbirlerine olan etkileşimleridir. Bu faktörler, örgütün iç çevresinde yer alabileceği gibi örgütsel sınırlar dışında yer alan çevresinde de bulunabilmektedir. Zira çevre genellikle geniş anlamıyla yorumlanmakta ve iki yönlü ele alınmaktadır. Bu yönlerden birincisi iç çevre, ikincisi ise dış çevredir. İç çevre örgütsel yaşamı etkileyen ve ona sınırlamalar getiren unsurları, dış çevre ise örgütün dışında bulunan ona bazı fırsatlar sunarken, çeşitli kısıtlamalar da getiren unsurları ifade etmektedir (Can, 1992: 69).

Çevre bir örgütü etkileyen tüm unsurları ifade ettiği ve birçok faktörü içinde barındırdığı için bu çalışmada iki temel boyutta ele alınacaktır. Bu boyutlardan birincisi örgütün görece olarak sınırları içerisindeki faktörleri ifade eden iç çevre, ikincisi ise örgütün sınırları dışarısında kalan faktörleri ifade eden dış çevredir. Örgütün dış çevresinde çok sayıda unsurun bulunduğu ve bu unsurların örgüt üzerine olan etkisinin farklılaştığı göz önüne alınarak, örgütün dışsal çevresi genel (makro, toplumsal) ve yakın (iş, faaliyet, görev) çevre şeklinde ikili bir ayrıma tabi tutularak incelenecektir. Fakat şurası göz ardı edilmemelidir ki, olguya sistem yaklaşımı açısından bakıldığında iç ve dış çevre unsurlarının birbirleriyle yakın bir ilişki içerisinde olduğu ve keskin sınırlarla birbirlerinden ayrılmayacağı görülür (Ülgen ve Mirze, 2004).

Örgütsel Çevre, Şekil 1.4'te görülmektedir.



Şekil 1.4. Örgüt ve Çevresi

Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2004: 35)

1.2.2.1. İçsel Çevre Unsurları

İç çevre örgütü etkileyebilen ve dış çevre unsurlarına göre daha kolay denetim altına alınabilen ve örgütün sınırları içerisinde kalan faktörlerden oluşur. Bu unsurlar özellikle örgütün rakiplerine oranla güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyduğu için örgütsel kararlarda yol gösterici rol oynar. Birçok örgüt dışsal çevre unsurlarına vereceği tepkiyi, dış çevrenin ortaya çıkardığı fırsatlardan nasıl yararlanıp tehditlerden nasıl kaçınacağını da iç çevre özelliklerine göre belirler. Çünkü örgütün temel fonksiyonlarını ifade eden pazarlama, finans, araştırma-geliştirme, üretim gibi fonksiyonlar örgütsel gücü oluşturan ve kararlara yol gösteren unsurlardır. Bununla birlikte örgütün içsel çevre unsurlarının dış çevre unsurlarından ve bu unsurlardaki değişme ve gelişmelerden etkilendiği göz ardı edilmemelidir. Başka bir ifade ile iç ve dış çevre arasında yakın bir etkileşim vardır. Örneğin, bir örgütün pazarlama ve finans yapısının ülkedeki ekonomik koşullardan etkilenmemesi beklenemez (Yılmaz, 2008: 28).

Örgütlerin niteliği, stratejisi, faaliyet alanı, büyüklüğü vb. özellikleri farklı olduğu için içsel çevre unsurlarını farklı şekillerde ele almak mümkündür. Örneğin, örgütün kaynak ve yetenekleri, yönetim şekli, sistemi, kültürü, yapısı, insan kaynaklarının niteliği vb. içsel çevre unsurları kapsamında ele alınabilir. Bununla birlikte çalışmamızın sınırları çerçevesinde genel anlamda bir örgütün içsel çevre unsurlarını pazarlama, üretim, finans, araştırma-geliştirme, insan kaynakları ve bilgi sistem ve teknolojileri olarak ortaya koymak mümkündür.

1.2.2.2. Dış Çevre Unsurları

Daha önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi çevre bir organizasyonu etkileyen fiziksel veya sosyal şartların toplamıdır. Dış çevre ise örgüt ve faaliyetlerini etkileyen örgüt dışındaki şartların toplamı olarak ortaya konulabilir. Dış çevre örgüt ile ilgili ama kendi dışındaki faktörlerden oluştuğundan bir sistemle ilgili olan ve o sistemin dışındaki bütün her şey olarak adlandırılabilir. Bir anlamda örgütün sınırları dışında kalan her türlü faktör örgütün dışsal çevresini oluşturmaktadır. Zira birçok araştırmacı örgütler açısından dış çevreyi örgütü hali hazırda etkileyen veya etkileme ihtimali olan ama örgütün sınırları dışında kalan unsurlar olarak ortaya koymaktadır. Bu unsurların örgütsel faaliyetler üzerinde önemli etkisi olabileceği gibi yönlendirilip denetim altına alınmaları da oldukça zordur. Bu nedenle dış çevre unsurları bir örgüt açısından sürekli fırsat ve tehditler ortaya çıkarabilmektedir. Örneğin, örgütün yararına olan bir ekonomik veya siyasi gelişme, hükümet düzenlemesi, sosyo-kültürel veya teknolojik gelişme fırsat olarak değerlendirilirken; aksi yöndeki gelişme ve değişimler tehdit olarak değerlendirilebilir. Günümüz değişken, dinamik ve belirsiz çevresinde bu fırsat ve tehditlerin sayısı oldukça fazladır. Bu nedenle örgüt, kendini etkileyen ve etkileme potansiyeli olan tüm dış çevre unsurlarını çok yönlü ele alıp incelemelidir (Yılmaz, 2008: 29).

Çevre, hızla değişen birçok öğeyi içermektedir. Değişime ayak uydurabilen ve örgütünü uyumlu bir duruma getirebilen yönetici, örgütünün sürekliliğini sağlayabilmektedir. Aksi takdirde bir süre sonra örgüt yok olmaya mahkûm olacaktır. Uygulanan teknikleri çok iyi bilmek, çalışanları yakından tanımak,

makineleri ve süreci iyi bilmek, başarılı bir yönetici olmak için gereklidir; ancak yeterli değildir. Çünkü yöneticiler yalnızca örgüt içi olaylara takılıp kalamazlar. Bir bakıma, örgütün penceresinden dışarıya bakarak dış çevredeki gelişmeleri izlemesini ve yorumlanmasını bilmelidirler.

Bir örgütün dış çevresi incelenirken, üç farklı inceleme alanı ortaya konulabilmektedir. Bunlar; gerçek dış çevre, algılanan dış çevre, karar alanı ve uygulama çevresi olarak açıklanabilir (Albanese, 1998: 144-145).

Gerçek dış çevre; örgütün dışında yer alan ve onunla ilgili faktör ve şartların tamamından meydana gelmektedir. Hükümet düzenlemeleri, rakipler, satıcılar, tüketiciler, genel ekonomik çevre, teknolojik çevre vb. bu kapsamda düşünülebilir. Amaçların gerçekleştirilebilmesi ve stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için örgüt, sürekli olarak bu çevreyle etkileşim halinde olmalıdır.

Gerçek dış çevre her zaman olduğu gibi algılanmaz. Bu sebeple bir de algılanan çevreden bahsedilmektedir. Yöneticilerin çevreyle ilgili algılamaları daha dar alanda kalabilmektedir veya benzer dış çevre şartları değişik yöneticiler tarafından farklı şekilde algılanabilmektedir. Dış çevredeki herhangi bir yeni durum, bir yönetici tarafından büyümesi için bir fırsat olarak değerlendirilirken, bir başka yönetici tarafından amaçlarına ulaşmasında bir engel olarak görülebilmektedir. Bu noktada yönetimin başarısını artıracak olan husus, dış çevrenin tam ve doğru algılanmasıdır. Dış çevre ile algılanan çevre arasındaki mesafenin boyutları, stratejik açıklığın doğuracağı riski belirlemektedir (Şimşek, 2008: 30).

Karar alanı veya uygulama çevresi ise, yöneticinin algıladığı çevre içinde tercih ettiği alanı ifade etmektedir. Yönetimin seçtiği amaçlar, stratejiler ve görevlerle ilgili alandır. Çünkü hiç bir örgüt gerçek ve algılanan çevre alanının tamamına yönelik olarak faaliyette bulunamaz. Yöneticiler, sadece önemsedikleri ve öncelik verdikleri çevre faktörleri içinde çaba sarf etmektedirler. Örgütün kimliği de bu çevre faktörleri tarafından şekillenmektedir.

Aslında bir örgütün sınırlarını dolayısıyla dış çevresini kesin çizgilerle belirleyebilmek oldukça zordur. Her ikisi de daha büyük bir sistemin parçası olan örgüt ve çevresi arasında hem alt sistem-üst sistem ilişkisi, hem de karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Ayrıca dış çevrede bir örgütü etkileme ihtimali olan çok sayıda birbirini etkileyen ama birbirinden farklı olan unsur vardır. Bu nedenle örgütün dış çevre faktörleri; genel (makro, toplumsal) ve yakın (iş, faaliyet, görev) çevre şeklinde ikili bir ayırımla ele alınmıştır. Genel çevre unsurları örgütün faaliyet gösterdiği çevredeki politik, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik faktörler olarak ele alınırken, örgütün dış paydaşları olarak da ifade edilebilen müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve düzenleyici ve denetleyici kurumlar temel yakın çevre faktörleri olarak incelenmiştir. Tüm bu faktörlerin uluslararası düzeydeki etkileri de göz önünde bulundurulmalıdır (Şimşek, 2008: 30).

1.2.3. Algılanan Çevresel Belirsizlik

İşletmeler, yaşamlarında sürdürülebilirlik ve devamlılık adına iç ve dış çevrelerine yönelik daha proaktif yaklaşımlar sergileyerek dönemin şartlarına uyum sağlayarak yaşamlarını ikame ettirmek durumdadırlar. Bu sürece ayak uyduramayan örgütler yok olmaya mahkûm olacaktır. Dönemin süreçlerine uyum sağlayan ve proaktif yaklaşan örgütlerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmesi için sahip olduğu yetenekleri kullanması büyük önem kazanmıştır. Bu süreçte şartlara uyum sağlayan örgütler girişimci olarak nitelendirilebilir. Girişimciliğin örgüt içinde çalışan bireylerde özelleştirilmiş bir algı oluşturularak girişimci davranışın çalışanlarda da oluşturulması çevresel belirsizlik kapsamında önemli bir üstünlük olarak nitelendirilebilir.

1.2.3.1. Algılanan Çevresel Belirsizlik Kavramının Tanımlanması

Çevresel belirsizlik, örgüt ve çevresi arasındaki ilişkinin ölçülmesinde temel yapı taşıdır (Aldrich, 1999: 25). Çevresel belirsizliği kavramsal bir fenomen olarak değerlendiren Milliken (1987) çevresel belirsizliği, “bir bireyin örgütün çevresini

doğru olarak tahmin etme konusundaki bilgi eksikliği ya da elde ettiği bilgileri ilgili veya ilgisiz olarak ayırt edebilme kabiliyeti eksikliği” olarak tanımlamaktadır. Çevresel hususlar genellikle belirsiz teşhis ve tanıma ihtiyaç duyulan konular olduğundan algılar karar verme konusunda büyük önem taşımaktadır (Daft ve Weick, 1984: 284-295). Bu nedenle, çevre algısı ya da çevre öngörüsü hedef çevresel durumun değerlendirilmesinden daha fazla etkiye sahiptir (Milliken 1987: 136).

Yüksek çevresel belirsizlikte, inovatif becerilerin çoğalması, dış çevredeki fırsatlardan daha iyi yararlanma, örgüt içi ve dışı işbirliklerinin fazlalaşması ve daha etkin öğrenme gibi örgütün performansında olumlu yansımaları olacak faaliyetler artmaktadır. Khandwalla (1977), belirsiz çevrelerde inovatif davranışların daha yüksek performansın önünü açacağını belirtmiştir. Ayrıca belirsiz çevrelerde, örgütler genel performanslarını iyileştirici adımlar atmaya ve yeni düzenlemeler yapmaya daha heveslidirler (Çankaya ve Sezen, 2015: 119).

Çevresel belirsizliğin düzeyini, bireyin kendi algısına göre mevcuttaki bilgi ile olabilecek marjinal bilgi düzeyi arasındaki fark belirlemektedir (Arslan, 2015: 152). Çevresel belirsizlik örgütlerin çevredeki belirlilik durumuna göre daha fazla bilgi edinmelerini gerektirir. Çevresel belirsizlik gelişmelerin takibi, analizi, değerlendirmesi ve alınacak yanlış kararların maliyetleri artıracığından dolayı örgütlerin azaltmaya çalıştığı bir tehdit olarak düşünölmekle birlikte, örgütü değişim ve yeniliğe zorlaması nedeniyle bir fırsat olarak da değerlendirilebilir. Bir başka anlamı ile çevresel belirsizlik ve olumsuzluklar yeni fırsatlara sebep olabilir (Zahra ve Garvis, 2000: 474). Çünkü örgütler belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda çevresel unsurlardaki değişimle mücadele etmek için değişmek ve kendilerini yenilemek zorundadırlar. Örgütler çevrelerinde belirsizliğe cevap verebilmek için çoğu durumda esnek bir yapı benimserler. Bir anlamda belirsizlik örgüte canlılık getirir. Çevrenin belirsiz olduğu durumlarda örgütler kendilerini yeni alanlara girmeye zorunlu hissederler. Çünkü belirsizliğin olduğu çevrelerde her an yeni talepler ortaya çıkabilir. Bu talepleri karşılamak için örgütler inovasyon ve değişim yapmak zorundadırlar (Wheelen ve Hunger, 2010: 134).

1.2.3.2. İşletmelerin İçinde Bulunduğu Günümüz Çevre Koşulları

Günümüz koşullarında örgütler, yukarıda aktardığımız tüm çevresel koşullardan etkilenmektedir. Fakat bu sürecin ilk etmeni işletmenin yaptığı ürünü satabildiği müşteriye ulaşmasıdır. Örgütün müşterileri faaliyet çevresini oluşturan en önemli unsurlarından biridir.

Örgütler mal ve hizmet üreterek varlık göstermekte olduklarından, bu ürünleri talep eden müşteriler örgütler açısından hayati önem taşımaktadır. Mal ve hizmet taleplerinin oluşmasında müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin etkili olduğu düşünüldüğünde, örgütlerin başarılı olabilmek için müşteri ihtiyaç ve beklentilerini anlayarak mal ve hizmet üretmeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Örgütler, müşterileri ile iyi ilişkiler kurmalı ve bu ilişkilerin uzun dönemde sürdürülebilir olmasını sağlamalıdır.

Bir işletme tarafından piyasaya sunulan herhangi bir mal ve/veya hizmetin muadili ya da ikamesi olabilecek çok sayıda başkaca mal ve/veya hizmette aynı piyasada yer almaktadır. Bu yüzden bir ürünün pazarlaması yapılırken rakip ürünlerle çeşitli boyutlarda karşılaştırmalar yapılmalı ve müşteriye değer sunabilecek bir konum belirlenmelidir.

Yoğun rekabet örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakları daha kıt hale getirebilmektedir (Jones, 2003: 62). Bu nedenle, örgütlerin rakiplerini iyi tanıması ve rakiplerinin faaliyet ve stratejileri hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Örgütler, hem kendilerinin hem de rakip örgütlerin rekabet üstünlüklerini anladıkları takdirde daha başarılı olabileceklerdir.

Örgütler ve ürünleri için önemli etmen maddelerden bir diğeri ise, dağıtım organizasyonudur. Çünkü bu süreç ürünü müşteriye ulaştırmak anlamına gelmektedir. Örgütlerin doğru dağıtım kanallarının seçimi ve dağıtım kanalları ile iyi ilişkiler kurulması ve bu ilişkilerin sürdürülmesi konularını önemle ele almaları gerekmektedir.

Ürünlerin hızla değişmesi oluşan teknik başarının kısa sürede ortadan kalkabileceğini göstermektedir. Sürekli inovasyonlar yapmak ve teknolojik gelişmeler ile pazardaki değişimlere hızlı cevap verebilmek üstün performans sunan bir insan kaynağı ile mümkün olabilmektedir (Pfeffer, 1995: 6).

Örgütler faaliyetlerini gerçekleştirmek için nitelikli iş gücüne ihtiyaç duymaktadırlar (Can, 2002: 53). Nitelikli iş gücü örgütlerin başarılı olabilmesi için çok önemli olup rekabetçi avantaj sağlayabilmek için gerekli olan temel faktörlerdendir. Bu nedenle örgütler, doğru insan kaynağına sahip olmak ve bu insan kaynağını elde tutmak için çalışmalıdırlar.

1.2.3.3. İşletmelerin Çevresel Algısı ve Yönetimsel Kararlardaki Roller

Örgüt ile çevresi karşılıklı etkileşim halinde bulunmaktadır. Örgüt, varlığının devamını korumak için çevresinin yaratacağı kaynaklardan ve fırsatlardan yararlanırken; örgütsel çevre örgüt faaliyetlerinin sınırlarını çizmektedir. Bu bakımdan, örgütün gerçekleştirdiği faaliyetlerin, çevresi tarafından kabul edilmesi gerekmektedir (Hicks, 1979: 106).

Örgütsel çevre faktörleri karar verme sürecinin tamamını etkilemektedir. Amaçların belirlenmesi veya problemin tanımlanması aşamasından başlayarak seçimin yapılması ve kararın uygulanması aşamasına kadar olan süreçte örgütsel çevre faktörlerinin etkisi bulunmaktadır. Yönetimsel kararlar üzerindeki çevresel etkiler, örgüt-çevre etkileşiminin değişim ve karmaşıklık derecesinden kaynaklanmaktadır (Harrison, 1987: 148-154).

Örgütsel çevre faktörleri, yöneticileri genellikle belirsizlik altında karar vermek durumunda bırakmaktadır. Ancak, yöneticilerin örgütsel çevre faktörleri üzerinde kontrollerinin pek mümkün olmayışı çevresel faktörler hakkında bilgi sahibi olmaya çalışmaları gerekliliğini ortadan kaldırmamaktadır (Harrison, 1987: 144-145).

Karar verme sürecinde ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşılması çoğunlukla söz konusu olamamaktadır. Yöneticiler belirsizliği azaltmak için karar alternatifleri hakkında

bilgi edinmeye çalışmakta, ancak her karar verme durumunda bilgiye ulaşılabilirlik düzeyi aynı olmamaktadır. Farklı karar verme durumlarında, belirlilik, risk, belirsizlik veya muğlaklık (tam belirsizlik) söz konusu olabilmektedir (Daft, 1991: 181-182).

Yöneticiler, belirsizlik düzeyini azaltmak ve daha etkin kararlar verebilmek için örgütsel çevre faktörleri hakkında bilgi edinmeye çalışmalıdırlar. Örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelen değişimlerin belirsizlik kaynağı olduğu görüşünden hareketle, yöneticilerin değişimleri takip etmenin yanı sıra meydana gelebilecek değişimleri öngörmeye çalışmaları gerektiği söylenebilir. Yöneticiler, meydana gelebilecek değişimleri öngörebildikleri ölçüde doğru kararlar verebileceklerdir.

1.2.4. Çevresel Belirsizliğin Boyutları

Çevresel belirsizlik, örgüt kuramı ve stratejik yönetim alanlarında uzun süredir temel kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalarda, çevresel belirsizlik farklı şekillerde kavramlaştırılmış; ancak çoğunlukla örgütün çevresi, çevresel tehdit, dinamizm ve kaynak bolluğu olmak üzere üç temel boyutta incelenmiştir (Sharfman ve Dean, 1991).

Thompson'un (1967) çevre tipolojisi farklılık/türdeşlik ve durağan/dinamik olmak üzere iki boyutludur. Child (1972), benzer olarak çevresel tehdit ve değişkenlik boyutlarını kullanmış ve bu boyutlara kaynakların elverişliliğini de dâhil etmiştir. Aldrich (1979) ise, coğrafi dağılım ve çeşitlilik, durağanlık ve çevresel tehdit, alanın uyumu ve kapasite olmak üzere çevresel belirsizliği üç boyut altında incelemiştir. Bu kavramlar, çevresel tehdit, dinamizm ve çevresel bolluk kavramlarına karşılık gelmektedir (Şener, 2011: 94).

Örgütlerin çevre ile ilişkileri üzerine yapılan araştırmalar ve bu çevresel boyutların ayrımı Tablo 1.2 'de görüldüğü gibidir.

Tablo 1.2. Çevrenin Kavramlaştırılması ve Çevresel Boyutlar

Çevre Üzerine Yapılmış Temel Çalışmalar	Çevresel Tehdit	Dinamizm	Kaynak Bulunabilirliği (Bolluk)
March ve Simon (1958)			Cömertlik
Emery ve Trist (1965)	Karmaşıklık Rutinlik	İstikrarsızlık	
Thompson (1967) Child (1972)	Heterojenlik Karmaşıklık	Dinamizm Değişkenlik	Cimrilik
Minzberg (1979)	Karmaşıklık Çeşitlilik	İstikrar	Düşmanlık (Çevresel tehdit)
Aldrich (1979)	Yoğunlaşma Heterojenlik	İstikrar Çalkantı	Kapasite Fikir Birliği
Tung (1979)	Karmaşıklık Rutinlik	İstikrarsızlık	
Dess ve Beard (1984)	Karmaşıklık	Dinamizm	Cömertlik

Kaynak: (Sharfman ve Dean, 1991: 683)

1.2.4.1. Heterojenlik

Heterojenlik, birbirine benzemeyen, içinde çok sayıda unusuru bulunduran çevre boyutudur (Budak,1999: 26). Çevreyi daha iyi kavrayabilmek için ihtiyaç duyulan bilgi durumunu işaret eder (Fuentes vd., 2004: 3).

Örgüt çevresinde dış olayların farklılığı ve sayısı çoğaldıkça farklı müşteri grupları için farklı ürünler üretilmeye ihtiyaç duyulacaktır. Bunun bir sonucu olarak, yöneticilerin çevreyi kontrol edebilmesinin ve değerlendirme yapmasının zorlaştığı görülecektir. Çünkü yöneticiler, çevreleri hakkında tam ve gerekli bilgilere sahip değildirler (Daft vd., 1988: 125).

Heterojenlik; müşteri çeşitliliği ve sayısı, ürün ya da hizmet çeşitliliğinden etkilenmektedir. Bu durumda heterojenlik, organizasyonda yapılan işlerin çeşitliliği bakımından organizasyonel yapıyı etkilemektedir. Bir organizasyonun çevresi kendi içlerinde homojen farklı alt çevrelere ayrılırsa, organizasyonel çevrenin ne kadar heterojen olduğu anlaşılabilir. Bir çevrenin heterojen olduğunun söylenebilmesi için alt çevrelerinin birbirinden farklı olması yeterli değildir. Aynı zamanda bu alt

çevrelerin farklı şekillerde idare ediliyor olması gerekmektedir. Organizasyonel çevrenin heterojen olması aynı zamanda farklılaştırılmış olması anlamına da gelmektedir. Bu yüzden heterojen bir çevrede faaliyet gösteren bir organizasyonun da kendi yapısını farklılaştırması gerekmektedir. (Akdağ, 2010: 69)

1.2.4.2. Dinamizm

Örgütsel çevrenin dinamiklik boyutunda yapılan çalışmalar esnek örgütsel yapıların ve stratejik seçimlerin gerçekliği noktasında literatürde yer almıştır (Çolakoğlu, 2006). Duncan'a (1972) göre, çevresel dinamizm örgütün çevresinin bileşenlerinin hangi sıklıkla değiştiğini ifade etmektedir. Daha genel olarak çevresel dinamizm, çevredeki istikrarsızlık, değişimin hızı ve çevresel etkenlerin tahmin edilememesi olarak tanımlanmaktadır (Dess ve Beard, 1984; Keats ve Hitt, 1988; Priem, Rasheed ve Kotulic, 1995). Dinamizm için çevredeki etkenlerin değişim hızı açıklayıcı değişken olarak kullanılmaktadır (Gibbs, 1994). Çevresel dinamizm birden fazla gücün aynı zamanda işlemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bunlar, bir sektör içindeki örgütlerin büyüklüğünün ve sayılarının artması ve teknolojik değişimin hızının ve sektör içinde yayılımının artması olabilir. Dess ve Beard'e (1984) göre, dinamizm, pazar ve sektörel koşullardaki değişimden olduğu kadar teknolojik, ekonomik, sosyal ve politik güçlerden de kaynaklanmaktadır. Castrogiovanni'ye (2002) göre, yeni sektörler eski sektörlerle göre muhtemelen daha dinamiktir. Goll ve Rasheed'e (1997) göre, ise talepteki istikrarsızlık çevresel dinamizmi belirtmektedir. Çevresel dinamizm, çoğunlukla 'durağan' ve 'dinamik' boyutlarında ele alınmaktadır.

Dinamizm, örgütün görev çevresinde çevresel tehdit boyutuna göre daha çok değişime neden olmaya eğilimlidir (Dess ve Beard, 1984). Gibbs'e (1994) göre, genellikle, yüksek orandaki geçici değişimler, daha çok bilgi asimetrisi olarak yansımaktadır; zaman içerisinde çevresel koşullar sıklıkla meydana gelirse, yönetici gelecekteki olayları tahmin edebilir, değişimler çok şiddetli veya sık ise yönetici için olayların tahmin edilmesi zor olacaktır. Çevresel dinamizm arttıkça, karar verme için gerekli olan mevcut bilgi azalacaktır (Milliken, 1987). Tüm taraflar için (üst-kademe yöneticiler, hissedarlar ve diğerleri), çevresel dinamizm arttıkça, aktörlerin çevrenin

hem mevcut hem de gelecek durumunu tam olarak değerlendirmelerindeki ehliyetsizlikleri artacaktır (Simerly ve Li, 2000). Dinamik bir çevrede, rasyonel süreçlerin uygulanması zordur. Çünkü çevrenin analiz edilebilmesi için gerekli olan tüm verilerin toplanması daha az olanaklıdır, veriler arasındaki ilişkiler açık değildir ve çevredeki değişimler tahmin edilememektedir. Karar rolleri, karar verme ihtiyacı ve kararların hangilerinin programlandığıнын kapsamı ile değiştiğini, dolayısıyla, dinamizm karar ile ilgili rollerin temel çevresel tahmin edici değişkeni olduğunu belirtmektedir (Gibbs, 1994).

Diğer taraftan, bazı çalışmalarda, dinamizm ile örgüt performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Dinamizmin, eşitlenme stratejisi ile portföy yapılandırması arasındaki ve sermaye yapısı ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi biçimlendirdiği tespit edilmiştir. Li ve Simerly (1998) tarafından yapılan araştırmada, dinamizm örgütün içinden olan yöneticilerin zsermaye sahipliği ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi biçimlendirmektedir (şener, 2011: 62).

Çevresel ögelerin değişim hızı olarak da algılanabilen dinamiklik, tahmin edilemeyen çevresel değişimin ölçüsü olarak araştırmalarda yer almıştır. Çevresel dinamizmle baş başa kalan örgütler ürün ve süreçlerinde farklılaşmaya yönelmekte ve rekabet ile baş etmeye çalışmaktadırlar (olakoğlu, 2006: 54).

1.2.4.3. Çevresel Tehdit

Duncan'a (1972) göre çevresel tehdit; örgütün çevresindeki önemli bileşenlerin sayısını ifade etmektedir. Çevresel tehdit, örgütün etkileşim içinde olduğu çevredeki bileşenlerin sayısı ve çeşitliliğini tanımlamaktadır (Gibbs, 1994).

Bu boyuta göre, basit çevrede karar organlarının dikkate alması gereken faktörler azdır ve bu faktörler birbirlerine benzemektedir. Çevresel tehditte ise aksine, karar organlarının dikkate alması gereken birçok faktör bulunmaktadır ve bu faktörler birbirinden farklılık göstermektedir (olakoğlu, 2006: 81).

Örgütler çevrelerinde çok fazla sayıda muhtelif rakipleri ile etkileşim içinde olduğu için, bu çevreler çok fazla rekabet ve karşılıklı bağıllık ile nitelendirilmektedir. Örneğin, olası birçok tehdidin yer aldığı, yoğun rekabetin olduğu ürün pazarları, çevresel tehdit olarak nitelendirilmektedir.

Boyd (1990), çevresel tehditi, sektördeki rekabetin seviyesi olarak tanımlamakta ve işlemselleştirmektedir. Keats ve Hitt (1988), Çevresel tehdidi sektördeki yoğunlaşma olarak ele almaktadır (Şener, 2011: 89).

Çevresel tehditte yer alan örgütlerin yöneticileri, basit çevrelerde yer alan örgütlerin yöneticilerine göre daha fazla belirsizliğe maruz kalmaktadırlar (Dess ve Beard, 1984). Daha karmaşık bir çevrede faaliyette bulunan örgütler belirsizliği daha fazla algılayacaklar ve bilgiye daha fazla ihtiyaçları olacaktır. Karmaşık çevrelerde, yöneticiler için bilgi taleplerinin irdelenmesi daha zor bir görevdir. Gibbs'e (1994) göre; çevresel tehdit, hem etkileşimin gerekli olduğu olayların sayısı ve hem de yöneticinin muhafaza ettiği karmaşık bilgi ile tanımlandığı için, çevresel tehdit bilgi ile ilgili rollerin temel itici gücünü oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra, çevresel tehditte faaliyet gösteren örgütler birbiri ile çelişen talepleri olan daha fazla paydaş ile karşı karşıya kalmaktadır. Çevresel tehdit ve rakiplerin göreceli performansları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır, ayrıca daha fazla rakiplerin olduğu daha bölünmüş sektörler olarak tanımlanan karmaşık sektörlerde stratejik işbirlikleri daha azdır. Wiersema ve Bantel (1993) tarafından yapılan araştırmada ise, çevresel tehdit ve örgüt performansı arasında olumsuz bir ilişki tespit edilmiştir (Şener, 2011: 90).

Örgütün sağlayacağı girdilerin ve üreteceği ürünlerin çok değişik türde olması; girdilerini çok değişik yerden alması ve çıktılarını çok değişik yere vermesi, çevresel tehdit oluşturur. Çevresel tehdit arttıkça yönetimin ussal kararlar vermesi zorlaşır. Çevresel tehdit, yönetsel kararlara daha çok ve nitelikli bilgilerin toplanmasını gerektirir. Yönetsel kararların uygulanmasında, etkenleri kestirmek ve eyleme geçmek zorlaşır (Başaran, 2004: 78).

1.2.5. Çevresel Belirsizlik ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişkisi

Örgütlerin yaşamlarının etkili ve verimli performansa bağlı olduğu gerçeği dikkate alındığında, çevresel belirsizlik ortamlarında en yüksek performansın örgütün çevresel taleplere uygun bir şekilde tepki vermesi ile elde edilebileceği söylenebilir. Örgütün büyümesinin ve yaşamının temel nedeninin içsel ayırt edici yetkinlikleri ile çevresinin uyumu olduğu belirtilmektedir (Summer vd., 1990).

Örgütlerin yaşamları ve etkin olabilmeleri için örgüt yapısının ve süreçlerinin, örgütün bağlamına (çevre, teknoloji, örgüt büyüklüğü, örgüt kültürü ve görev özellikleri) uyum sağlaması gereklidir (Drazin ve Van de Ven, 1985). Uyum kavramı, biçimleyici (moderating), aracı (mediation), profil yanlılığı (profile deviation), bütünleyici (gestalts), birlikte değişirici (covariation) ve eşleştirici (matching) gibi birçok şekilde incelenmiştir (Venkatraman, 1989).

Örgütün performansı için uyum sağlanması gereken koşullar çeşitlidir. Kuram kapsamında yapılan ilk araştırmalarda, tek koşula bağlı ikili ilişkiler üzerinde durulurken, daha sonraları daha kapsamlı modeller geliştirilmiştir. Yapılan çalışmalarda, örgütün performansının bağlı olduğu düşünülen farklı koşullar incelenmiştir. Ele alınan önemli koşul, çevre olarak karşımıza çıkmaktadır (Bums ve Stalker, 1961). Farklı çevrelerin farklı ekonomik, teknik ve sosyal özellikleri olduğu için, farklı çevrelerde yer alan örgütlerin stratejileri ve yapıları da farklıdır. Dolayısıyla, örgüt yapısının çevreye uyum sağlaması etkililik için önemlidir.

Bums ve Stalker'in (1961) örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiler üzerine yaptığı çalışmalar, konu özelinde yapılan ilk araştırmalar arasında yer almaktadır. Yazarların, mekanik ve organik örgüt yapılarını ayırdığı çalışmalar, yapısal sınıflandırmaların geliştirilmesinde öncü çalışmalardandır. Durağan çevrelerdeki örgütlerin mekanik yapılarının, buna karşıt olarak hızlı değişen çevrelerde yer alan örgütlerin organik yapılarının olduğunu tespit eden yazarlar, yöneticilerin örgütlerin karşı karşıya kaldıkları çevresel belirsizlikleri doğru olarak yorumlamaları ve buna göre uygun yönetim yapılarını belirlemeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Emery ve Trist (1965) ise, örgütün çevresini artan tehdit ve istikrarsızlık boyutlarında ele alarak dört ideal çevreyi yansıtan bir tipoloji geliştirmişler ve örgütün çevresini

durgun-dağınık, durgun-yoğunlaşmış, dengesiz-tepki gösterici ve çalkantılı çevreler olarak sınıflandırmışlardır. Yazarlar bu tipoloji ile örgütlerin içinde yer aldıkları çevrelerin, giderek artan bir oranda ve daha fazla karmaşıklığa doğru değiştiklerini belirtmektedirler.

Lawrence ve Lorsch (1967) ise, belirsiz veya çalkantılı (turbulent) ve durağan veya durgun (placid) boyutlarında çevresel tipoloji geliştirmişlerdir. Yazarlara göre, örgütün çevresi ile uyum sağlaması için örgütün bir bütün olarak çevresi ile benzer olması gereklidir. Thompson'a (1967) göre, örgütlerin görev çevrelerinin yönetimi en önemli sorunlarıdır.

Yapılan alışmalar sonucunda literatürde algılanan çevresel belirsizlikle örgütün ekonomik performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, algılanan çevresel belirsizliğin örgüt performansını artırdığı sonucuna varılmıştır (Bourgeois, 1985: 560).

Başka bir çalışmada ise (Huber vd., 1975) algılanan çevresel belirsizliğin örgüt süreçleri, yapıları ve performansı üzerinde önemli sayılabilecek derecede etkiye sahip olduğu ve çevresel belirsizliğin örgüt kararlarını etkilediği ortaya konulmuştur. Örgüt geleceğini yakından ilgilendiren diğer bir unsur olan enformasyon sistemleri ile algılanan çevresel belirsizlik arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (zer ve Akça, 2007: 7-8).

1.3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Globalleşmenin yarattığı etmenlerin de katkısı ile çevredeki değişimler hızlanmıştır. Örgütler için bu değişimler risk teşkil etse de rekabetin artmasında önemli rol üstlenmektedir. Günümüzde örgütlerin rekabette başarıyı yakalayabilmeleri için çevresel değişimleri ve bunların yarattığı yansımaları doğru şekilde tespit etmeleri bir ön koşul haline gelmiştir. Örgütlerin başarılarının değerlendirilmesinde ve örgütsel varlığın sürekli kılınması noktasında kullanılan kriterlerin başında örgütsel

performans göstergeleri gelmektedir. Bu özellik onun net bir biçimde anlaşılmasını zorunlu kılmaktadır.

Bu başlık kapsamında, örgütsel performans kavramı, kapsamı, göstergeleri ve boyutları üzerinde durulmaktadır.

1.3.1. Örgütsel Performans Kavramı, Kapsamı ve Göstergeleri

Örgütler için en önemli konuların başında örgüt performansı gelmektedir. Günümüzde hızla artan rekabet, artık küresel bir boyut kazanmakta ve örgütlerin karşısına farklı fırsatların ve tehditlerin çıkmasına sebep olmaktadır. Bu sebeple örgütsel performansının değerlendirilmesi, örgütlerin sürekliliğinin sağlanması noktasında önem kazanmaktadır.

Performans, belirli bir hedefe ulaşmak için önceden planlanmış etkinliklerin sonucu olarak çıktının niteliği ile sayısal olarak tanımlayan bir kavramdır. Performans; bir bireyin, grubun veya örgütün amaçlarına erişme düzeyin sayısal ve/veya nitel bir göstergesidir. Çalışanların performansı ile ilgili değerlemenin yapılması, yöneticilere bu konuların tanımlanmasında yardımcı olmaktadır (Uyargil, 1994: 1).

Yöneticiler zamanlarının çok büyük bir kısmını karar verme, planlama, kaynak elde etme, strateji geliştirme ve uygulama, strateji ve kararların yerine getirildiğinden emin olma gibi örgütün sürdürülebilir planlamasına ayırmaktadırlar. Yöneticiler için örgütün ilerleyişini kontrol etmek, adına performans ölçümü üzerinde zaman harcamak da büyük önem arz etmektedir (Fry vd., 2001: 477).

Performansın değişkenliği örgütlerin kendileri için planladığı görev ve stratejilere göre değişkenlik gösterebilir. Performans, planlanan hedeflere ulaşmada sonuç verilerinin ve kaynakların ölçümü, hedefler için yapılan planlamada ulaşılan noktayı ve amaçlanan etkinliğin etkililiği ve verimliliği anlamına gelir. Bu sonuçlarla birlikte verimlilik, kalite, çalışma hayatının kalitesini, müşteri memnuniyetini, esneklik ve

karlılık performans göstergelerinin karşılıklı ve karmaşık ilişkilerinin bir parçasıdır (Ağca ve Tuncer, 2006: 175-176).

1.3.1.1. Örgütsel Performansa İlişkin Tanımlar

Bir performansın oluşması için gerekli olan süreç kapsamında, bir objenin olması, ilgilenilen bir konunun olması ve bir hedef kümesinin var olması gerekmektedir. Performans birçok konu ile ilgili olabilir. Bu ölçümleri en genel hali ile sınıflandırmak gerekirse, finansal ve finansal olmayan performans şeklinde iki başlık altında toplamak mümkündür. Çalışanların verimliliğini artırmak ve çalışanların örgüt içi mutluluk endekslerinin değerlendirilmesinde finansal olmayan performans değerlendirmeleri üzerinden işlem sağlanırken, örgütlerin karlılığını artırmada, maliyetleri düşürmede ve verimlilik analizlerinde kullanılan göstergeler de finansal performans içerikleri dikkate alınmaktadır.

Çalışanlar, örgütlerinden yapıcı ve özverili çalışmalarının sonucunda geri bildirim almaktan mutluluk duyar ve buna bağlı olarak örgüt içinde oluşacak kariyer olanakları ile ilgili planlama fırsatını yakalarlar (Palmer, 1993: 10). Performans değerlemesi hem örgüt içi sürdürülebilirliğin kalıcılığına hem de çalışanın belirli bir güvence altında hizmet vermesine olanak sağlamaktadır.

Modern örgütlerde karar verme amaçları içerisinde sadece finansal performans ölçümleri yeterli olmamaktadır. Performans ölçümleri örgütlerdeki stratejik karar verme sürecine etki etmektedir. Bugün birçok örgüt, finansal ve finansal olmayan performans ölçümlerinin her ikisini de kullanmaktadır. Maskel'e göre performans ölçütleri üretim stratejisi ile ilişkili olmalı, örgütler arasında değişiklik göstermeli ve zamanla değişmelidir (Suwignjo, 2001: 232).

Örgütsel performans, çeşitli faktörlerin ortak bir analiz ile başarı göstergesi olarak bütünü ifade etmektedir. Örgütlerin performans göstergeleri mal ve hizmet üretmede finansal ve finansal olmayan performans değerlendirmeleri sonucunda marjinal karlılık ve verimlilik ile sonuçlandırmaktadır.

Örgütsel Performans ilk olarak 1950'li yıllarda tartışılmaya başlanmış bir olgu olarak incelenmektedir. Georgopoulos ve Tannenbaum (1957) tarafından “belirli kaynak ve araçlara sahip örgütlerin bunları uygun kapasiteyle kullanarak ve çalışanlarına ek yük yüklemeyen amaçlarını gerçekleştirme derecesi” olarak nitelendirilmiştir. Performans, çalışanların örgütsel gayelere katkı düzeyine göre ölçülebilen ve örgütün amaçlarına uygun olan davranışlar olarak tanımlanabilmektedir. Performans bireysel ve örgütsel bazda değerlendirilebilmekte olup bu kavramı oluşturan temel öge ölçümdür. Performansın ortaya konulmasında etkili olan kriterlerin belirlenmesi ve ölçülmesi bireysel ve örgütsel performansın ortaya konulmasını sağlamaktadır (Turunç, 2015: 19).

1.3.1.2. Örgütsel Performans Göstergeleri

Örgütsel performans göstergeleri, zaman ile birlikte birçok değişime uğramış ve gelişim göstermiştir. Bu göstergelerden bazıları zaman için kullanılmamaya başlanmış ve kaybolmuş iken, bazıları güncelliğini sürekli olarak korumuşlar ve örgütsel performans göstergeleri olarak kullanılmaya devam edegelmişlerdir.

Performans göstergelerindeki değişimine ilişkin en çarpıcı örnek; sanayi devriminin başında temel performans göstergeleri kar-maliyet olarak kabul edilirken, daha sonraki dönemlerde bu göstergelerin kar-maliyet-verimlilik üçgeni şekline dönüşmüş olması ve daha sonraları bu üçgene kalite ve müşteri tatmini göstergelerinin de eklenmiş olmasıdır. Günümüzde bu değişkenlere ek olarak, işgören davranışı, mevcut pazar durumu, ürün liderliği, kamu etiği gibi yeni göstergeler de ilave edilmiştir (Akal, 2002: 15).

Örgütsel performans için literatürde kullanılan göstergeler Tablo 1.3'te yer almaktadır.

Tablo 1.3. Örgütsel Performans Göstergeleri

1	Toplam Etkililik	16	Planlama ve Amaç Belirleme
2	Üretkenlik	17	Amaç Birliği
3	Verimlilik	18	Rol ve Norm Uygunluğu
4	Kar	19	Örgüt amaçlarının içselleştirilmesi
5	Kalite	20	Yöneticinin Sosyal Becerileri
6	İş Kazaları	21	Yöneticinin Teknik Becerileri
7	Büyüme	22	Bilgi Yönetimi ve İletişimi
8	İşe Gelmeme (Devamsızlık)	23	Hazırlıklı olma
9	Personel Devir Hızı	24	Çevrenin Kullanılması
10	İşten Sağlanan Doyum	25	Örgüt Dışındakilerin Değerlendirmeleri
11	Motivasyon	26	İstikrar / Kararlılık
12	Moral	27	İnsan Kaynaklarının Değeri
13	Denetim	28	Katılım ve Yetkinin Paylaşılması
14	Çatışma	29	Eğitim ve Gelişmeye Önem Verme
15	Esneklik/Uyum	30	Başarıya Önem verme

Kaynak: (Robbins ve Barnwell, 2002: 67)

Göstergeler analiz edildiğinde, bazı göstergelerin bir örgütün bütünsel eylemlerinin sonuçlarını yansıttığını (kar marjı, üretim, verimlilik vb.) bazı göstergelerin ise bireysel ve örgütsel performans üzerinde etkili olan bireysel tutum ve davranışlarına yönelik göstergeler (çalışanın devamsızlık yapması, işten sağlanan doyum vb.) olduğu görülmektedir.

Örgütsel performansın değerlerinin ölçülmesinde bu göstergelerin önemi büyüktür. Carton ve Hofer (2006) günümüzde yaygın olarak kullanılan göstergelerden bazılarını kısaca şu şekilde açıklamışlardır.

- Karlılık: Vergi kesintileri ve muhasebeleştirme kesintilerinin öncesindeki kazanım girdileri, net geliri oluşturan pay.
- İşlevsellik: Örgütteki ortakların performansı, örgütteki pazar payı ve alınan patentler üzerinden yapılan incelemelerdir. Kısaca örgütün finansal olmayan performans sonuçlarının yer aldığı göstergedir.
- Büyüme: Üretim, satış ve işçi artırımındaki rakamsal değerlerdeki örgütsel artışlar ve değerlerdir.

- Verimlilik: Kaynakların organizasyon içerisindeki verimli kullanımını incelemektedir.
- Akıcılık: Alınan kararlar ile birlikte hem nakit akışını hem de finansal ödemeleri zamanında karşılayabilme yeteneğini göstermektedir.
- Büyüklük: Üretim, satış ve çalıştırılan işçi rakamlarının toplam değerlerindeki büyüklük ölçülerinin analizlerinin sağlanması ifade etmektedir.
- Varlığını Sürdürme: Örgütün yaşamsal sürdürülebilirliğinin kontrollerinin gerçekleştiği göstergedir. Örgütün sürdürülebilirliği her bir departmanın düzgün işleyişi ile sağlanabilir. Kısacası, departmanların sahip olduğu yetkinlikler örgütün sürdürülebilirliğinin tetikleyicisidir.

Bu göstergelerden hareketle örgütsel performans, çeşitli boyutlar altında incelenebilir.

1.3.2. Örgütsel Performansın Boyutları

Örgütlerde performans anlayışı günümüze kadar gelişen ve değişen bir süreç izlemiştir. Bu süreç içinde önemini yitiren, yeni yaratılan ya da daha fazla önem kazanan performans anlayışları olmuştur. Örgütlerde performans değerlendirme düzeyi örgütün kendi çalışanlarından, örgütün ürettiği ürünü ve hizmeti satın alan tüketiciyi ve tüm toplumu kapsamaktadır. Performansın odaklandığı konu aynı performans seviyesini koruma, daha iyi hale getirme ya da geliştirme amaçlarıyla alakalı olabilir. Hedeflenen performans düzeyi için zaman süresi kısa dönemden uzun döneme kadar değişebilir. Performans ölçme yöntemleri objektif/niceliksel ölçümlerden niteliksel ya da kalite ile ilgili subjektif ölçümlere kadar uzanır. Örgütsel sistemin performansı çeşitli boyutlara göre ölçülüp değerlendirilebilir (Benligiray, 1999: 6-7).

Performans ölçme boyutlarında yapılan çalışmalarda genellikle işlevsellik, yenilikçilik, üretim, pazarlama ve finansal performans boyutları ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmada, bu boyutlardan finansal ve işlevsel performans boyutları kullanılmaktadır. İlgili boyutlar aşağıda ele alınmıştır.

1.3.2.1.Finansal Performans

Genel olarak işletme performansı; finansal performans ölçümü (nesnel, nicel) ve finansal olmayan performans ölçümü (öznel, nitel) olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır. Bu ayırmadan değinilmek istenen; geleneksel muhasebe temelli performans ölçümü ve algılanan finansal performans ölçümüdür. Ölçülmesi nispeten daha kolay olan, somut kriterler ile değerlendirilen ve bu şekilde objektif sonuçlara ulaştırılan nesnel finansal performans ölçütleri, yatırım karlılığı (return on asset-ROA), öz sermaye karlılığı (return on equity-ROE) ve satışların karlılığı (return on sales-ROS) gibi muhasebe verilerine dayanır ve genel işletme performansına dair genel bir bakış açısı sağlamaktadır. Bu sayede işletmenin verimlilik ve karlılık durumu, hisse değeri ve borçluluk durumu gibi birçok faaliyet sonuçları finansal olarak tespit edilerek işletme performansı ölçülebilmektedir (Gözen, 2018: 74).

Her ne kadar fazla güvenilir bulunmadığı iddiasıyla zaman zaman eleştiriliyor ve ihtiyatla yaklaşılması öneriliyorsa da işletme adına uzun vadeli sağlıklı kararlar alabilmek ve planlama, denetim ve kontrol gibi işlevleri gerçekleştirebilmek için düzenli performans ölçümü yapılması önem arz etmektedir. Finansal analizin geçmişi bir hayli eskiye dayanmakla birlikte, finansal verilerin kullanımı bilhassa günümüzde çok daha etkin ve yaygın hale gelmiştir. Bunun da temelinde, dijital teknolojiler sayesinde finansal verilere ulaşmanın kolaylaşmış olması yatmaktadır. Bilhassa teknolojik gelişmeler sayesinde ortaya çıkan modern veri işleme teknikleri ve istatistikî paket programları veri işleme sürecini hızlandırıp kolaylaştırmıştır (Ünal ve Yüksel, 2017).

Kaynak (2003), strateji yönetimi, pazarlama ve faaliyet yönetimi temeline dayanarak Toplam Kalite Yönetimi bakış açısıyla firmaların örgütsel performansının 3 boyutunu tanımlamış ve değerlendirmiştir. Bu üç boyuttan biri olan rekabetçilik ve finansal performansın göstergelerini ise; yatırımların geri dönüşü, satışlardaki artış, kârlılık artışı, pazar payı ve pazar payındaki artış şeklinde ele almıştır.

Örgütün mevcut mali performansı, mevcut finansal durumunda meydana gelen değişimlere ilişkin tespitler veya yöneticilerin verdiği kararlar neticesinde oluşan

finansal çıktılar ile bu kararların firmanın diğer üyeleri tarafından yerine getirilme derecesini ifade eder. Bu ölçümler ve uygulamalar, ulaşılan çıktılarının iyi veya kötü olarak değerlendirilmesini sağlar (Carton ve Hofer 2006: 2).

Finansal ölçütler, çoğunlukla, pazar payı, satış tutarı, yeni müşteriler, yeni pazarlar, nakit akışı, sermaye getirisi, gelir, aktif kârlılığı ve özkaynak kârlılığı gibi gelirleri ve verimliliği artırma stratejileri ile özdeşleştirilebilecek ölçütlerdir (Dönmez vd., 2011: 288).

Otley (2004), üç fonksiyon ile finansal performans ölçümlerinin amacını aşağıdaki gibi açıklamıştır:

1. Finansal performans değerlendirmeleri, finansal yönetimin araçlarıdır. İşletmenin belirlediği hedeflerini çok daha iyi destekleyebilmek ve finansı daha etkin ve verimli yönetmek için daha iyi ön hazırlık yapılması ve finansal kaynakların kullanılması ile ilgilidir.
2. İşletmenin en önemli amacı, finansal performansın yüksek olmasıdır. Burada firma amaçlarının başarısını belirtmede kar, aktiflerin karlılığı veya ekonomik katma değeri gibi finansal performans ölçümleri kullanılır.
3. Finansal performans değerlendirmeleri, organizasyon içi kontrol amacıyla kullanılan bir mekanizmadır. Burada finansal bilginin, finansal bakımdan girdileri ve çıktıları işaretleyip işlevsel operasyonlarla değerlendirilmesi neticesinde, organizasyonun istisnai ve özel bölümlerini belirgin hale getirir.

İşletmenin öz sermaye yapısı, borçlanma rasyosu, aktiflerin değerlemesi ve karlılık durumunu belirleyen veriler, finansal performans hakkında bilgi vermek yanında, bugünün analiz edilmesi ve geleceğe ilişkin kararların alınmasına ışık tutacaktır. Bu göstergeler içinde ayrıca, gelir-gider dengesi, maliyet ile verimlilik analizlerine yer verilebilir. Büyümelerini sağlıklı olarak gerçekleştirmek isteyen örgütler, sağlıklı bir finansal yapıya ihtiyaç duymaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 101).

Pazarlamanın örgüt içindeki konumunu ve değerini kaybetmesindeki sebeplerden biride pazarlama yöneticilerinin pazarlamanın şirket performansına yaptığı katkıyı

ölçmedeki yetersizlikleri oluşturmaktadır. Pazarlama departmanının varlığını devam ettirip ettirmeyeceği yönelik soruların artmasına küreselleşme, çevresel faktörlerdeki değişimler ve organizasyondaki içsel gelişmeler gibi unsurlar neden olmuştur. Ayrıca ürün yaşam eğrisinin giderek kısılması, bilgi teknolojilerinin gelişmesi, müşteri isteklerinin artması ve rekabetin gitgide yoğunlaşması pazarlama alanında çalışan akademisyenleri hem pazarlama yönetimi teorisini hem de pazarlama yönetimi uygulamalarını sorgulamaya yöneltmektedir (Gök ve Hacıoğlu, 2010; Gök, 2007: 57). Bunun sonucunda akademisyenler arasında, pazarlama departmanının örgüt performansında etkisinin giderek azaldığı yönünde yoğun tartışmalar ortaya çıkmaktadır. Akademik çevreler günümüzde pazarlamanın kaybettiği statüyü tekrar kazanmasının yolunun pazarlamanın örgüt performansına yaptığı etkiyi doğru ölçmek ve değerlendirmek olduğunu ileri sürmektedirler. Finansal performans, diğer örgütsel performans türleri kadar önemli ve hatta bazen onlardan daha öne çıkan bir faaliyet alanını işaret eder. Bir bütün olarak finansal performans işletmenin tüm faaliyetlerinin değerlendirilmesini de kapsamaktadır. Bu değerlendirmede, örgütsel faaliyet alanları içerisinde bireysel performansların da belirgin olması, finansal performansa ilişkin değerlendirme ve tespitlerinde değerini ortaya çıkarır.

Tüm bu değerlendirmeler ışığında finansal performansın ölçülmesi ile ilgili birbirinden farklı niceliksel ve niteliksel değerlendirme kriterleri kullanılmaktadır. Fakat burada önemli olan husus, finansal performans etkenlerinin ne olup ne olmadıkları değil, örgütün tüm birimlerinin performansının finans alanına sağladığı katkıya odaklanmanın gerekliliğidir. Dolayısıyla işletmenin farklı dönemlere ait finansal verileri, üretim, pazarlama ve yenilikçilik performanslarının etkinliklerine bağlı olarak aşağı veya yukarı yönlü bir seyir izleyebilir (Yavuz, 2010: 65).

1.3.2.2. İşlevsel Performans

Hizmet sektörü göz önüne alındığı zaman finansal performansın geleneksel ölçümlerinin yetersiz kaldığı bugünün iş dünyasında açıkça görülmektedir. Dolayısıyla işlevsel performansın değerlendirilmesinde müşteri tatmini, iç süreçler ve örgütün gelişim ve inovasyona yönelik faaliyetleri dikkate alınmaktadır. İşlevsel

performanstaki olumlu gelişmelerin ilerleyen süreçlerde finansal getirilere dönüştüğü bilinmektedir (Bayo-Moriones ve De Cerio, 2002).

Bu doğrultuda örgütler verimlilik, kalite ve hizmete yönelik bir takım faaliyetler yürütmektedirler. Etkililik, kalite ve süre işlevsel performans faaliyetleri arasında görülmektedir (Corbett ve Van Wassenhove, 1993).

Etkililik; çıktıları arttırmak için mevcut kaynakların en iyi şekilde kullanılmasına dikkat çekerken, geleneksel olarak kalite üretilen defolu ürün sayısı ve kalitenin maliyetine dair konulara odaklanmaktadır. Bugün kalitenin odağı, müşteri tatminine yönelmiş ve rekabetçiliği geliştirmek ve sürdürmek için temel rekabet göstergelerinden biri olmuştur. Süre ise dağıtım yükümlülüklerini yerine getirme, zamanlı dağıtım, üretim ve hizmet sürelerinin hızı ile ilgilenmektedir (Bayo-Moriones ve De Cerio, 2002).

İşlevsel performans müşteri hizmetleri, maliyet yönetimi, kalite, verimlilik ve varlık yönetimine odaklanmakta ve bu işlevsel performans göstergelerinin rakiplerle kıyaslanmasını ifade etmektedir (Bowersox vd., 2000).

İşlevsel performans örgütlerin performansını ölçmek için kontrol aracı olarak ve işletmelerin eylemlerinin ifade edilmesi ve sentezlenmesi için kullanılmaktadır. Örgütlerin başarısını ve işlevselliğini karlılık, yatırımın getirisi ve ilgili rakamlar göstermektedir (Walker ve Ruekert, 1987: 19).

Yüksek karlılık için işlevselliğin artırılması gerekmektedir. Bu da maliyetleri azaltarak ya da gelirleri artırarak elde edilebilir. İnovasyon yaparak müşteri tatmini ve müşteri tutma oranları artırıldığından gelirlerde artış olmaktadır. Satışların artmasında tüketicilerin kalite algılaması önemlidir. Süreçlerde yapılacak iyileştirme, maliyetleri azaltarak performansı artırmaktadır. Karı arttırmak için iş süreçlerinin kalitesinin artırılması da gerekmektedir (Gatignon ve Xuereb, 1997: 78).

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON, ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

İnovasyon ile örgütsel performans arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik olan araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın konusu, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın metodolojisi ve araştırma bulgularına yer verilmektedir.

2.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu, inovasyonun örgüt performansı üzerindeki etkisini belirlemek ve algılanan çevresel belirsizliğin yüksek veya düşük olması durumunda inovasyonun örgüt performansı üzerindeki etkisinin ne yönde değiştiğini ortaya çıkarmaktır. Literatürde inovasyonun örgütsel performans üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalara rastlamak mümkündür. Ancak, özellikle de otomotiv sektöründe inovasyonun örgütsel performans üzerindeki etkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolünün incelendiği bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Bu nedenle inovasyonun örgütsel performans üzerindeki etkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü araştırma konusu olarak seçilmiştir.

2.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde, örgütlerin uzun vadede varlıklarını devam ettirebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri yüksek performans göstermeleri ile doğrudan bağlantılıdır. Örgütlerin performansı üzerinde etkili olan birçok faktörden söz edilebilir. Bu araştırmada bu öncüllerden inovasyon üzerine odaklanılmıştır. Teknolojik gelişmelerdeki hızlı değişim, tüketici beklentilerindeki farklılıklar ve tüketicilerin daha bilinçli hale gelmesi, insan hakları ve tüketici haklarındaki gelişmeler gibi nedenler örgütleri daha fazla yenilikçi olmaya yöneltmektedir. Bu değişime ayak uydurabilen örgütler daha yüksek performans göstererek varlıklarını devam ettirebilmektedir. Örgütlerin yenilikçilik faaliyetleri ile yüksek performans göstermesinde çevrenin etkisi de göz ardı edilmemelidir. Bu bağlamda bu araştırmada inovasyonun örgütsel performans üzerindeki etkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü analiz edilecektir

Bu çalışmada kavramlar bir bütün olarak ele alınarak incelenmekte ve bu üç kavramın birbirleri ile olan ilişkileri uygulamalı bir çalışma ile ortaya konulmaktadır. Bu yüzden çalışmanın Türkçe yazındaki alandaki eksikliğe katkıda bulunacağı ve bu bakımdan önem arz edeceği söylenebilir. Araştırma sonuçlarının, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren örgüt yöneticilerine ve sektör temsilcilerine yol gösterici nitelikte olması, çalışmaya ayrı bir önem kazandırmaktadır. Belirtilen bu sebeplerden ötürü böyle bir çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir.

Bu çalışmanın sahip olduğu iki önemli katkı bulunmaktadır. Bu katkılardan birincisi, arzu edilen örgütsel performansı gerçekleştirmede inovasyonun önemini vurgulamaktır. İkincisi ise, inovasyonun örgütsel performans üzerindeki etkisinde çevresel belirsizliğin taşıdığı önemi gözler önüne sermektir.

Bu araştırmanın amacı, otomotiv sektörü örnekleminde inovasyonun örgüt performansı üzerindeki etkisini ve bu etkide algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolünü analiz etmektir.

2.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu başlık altında, kullanılan ölçekler, örneklem, model ve hipotezlere ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

2.3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet göstermekte olan bir otomotiv işletmesinin ülke genelindeki bayilerinde görev yapmakta olan yöneticiler oluşturmaktadır. Ancak bütçe ve zaman kısıtlaması nedeniyle evreninin tümüne ulaşma imkânı bulunmadığından araştırmada örneklem seçimi yöntemine gidilmiştir. Yapılan araştırmalar, örneklem çerçevesinin belirlenmesinin mümkün olmadığını ortaya koymuştur. Araştırmanın evrenini oluşturan yöneticilerinin sayısı bilinmediğinden örneklem hacmi için yeterli sayının 384 olduğu kabul edilmiştir (Çingı, 1994: 327).

Kolayda örnekleme yöntemi ile bizzat araştırmacı tarafından işletmelere ulaştırılan 500 anketten 447 tanesi geri dönmüştür. Ancak bu anketlerden 32 tanesi, bazı araştırma değişkenlerine ilişkin ölçekler veya demografik faktörler işaretlenmediğinden değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Sonuçta bilimsel analize tabi tutulabilir toplam 415 anket elde edilmiştir. Neticede anketlerin geri dönüş oranı %83 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran bilimsel olarak kabul edilebilir yeterliliğe sahiptir (Çingı, 1994: 327).

2.3.2. Ölçekler

Bu çalışma, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin yöneticileri örnekleminde, inovasyon ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolünü analiz etmektedir. Çalışmanın temel değişkenleri inovasyon ve örgüt performansı iken, algılanan çevresel belirsizlik düzenleyici değişken olarak seçilmiştir. Çalışmada, veri toplama aracı

olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın değişkenlerini ölçmek için aşağıdaki ölçekler kullanılmıştır:

İnovasyon: Örgütlerin inovasyon düzeylerini ölçmek için Gunday, Ulusoy, Kilic ve Alpkan (2011) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçek; ürün inovasyonu (5 ifade) ve pazarlama inovasyonu (5 ifade), şeklinde iki boyut ve 10 ifadeden meydana gelmektedir. Beşli likert tipi ölçek (1= Çok Kötü, 2= Kötü, 3= Ne İyi Ne Kötü, 4= İyi, 5= Çok İyi) kullanılmıştır.

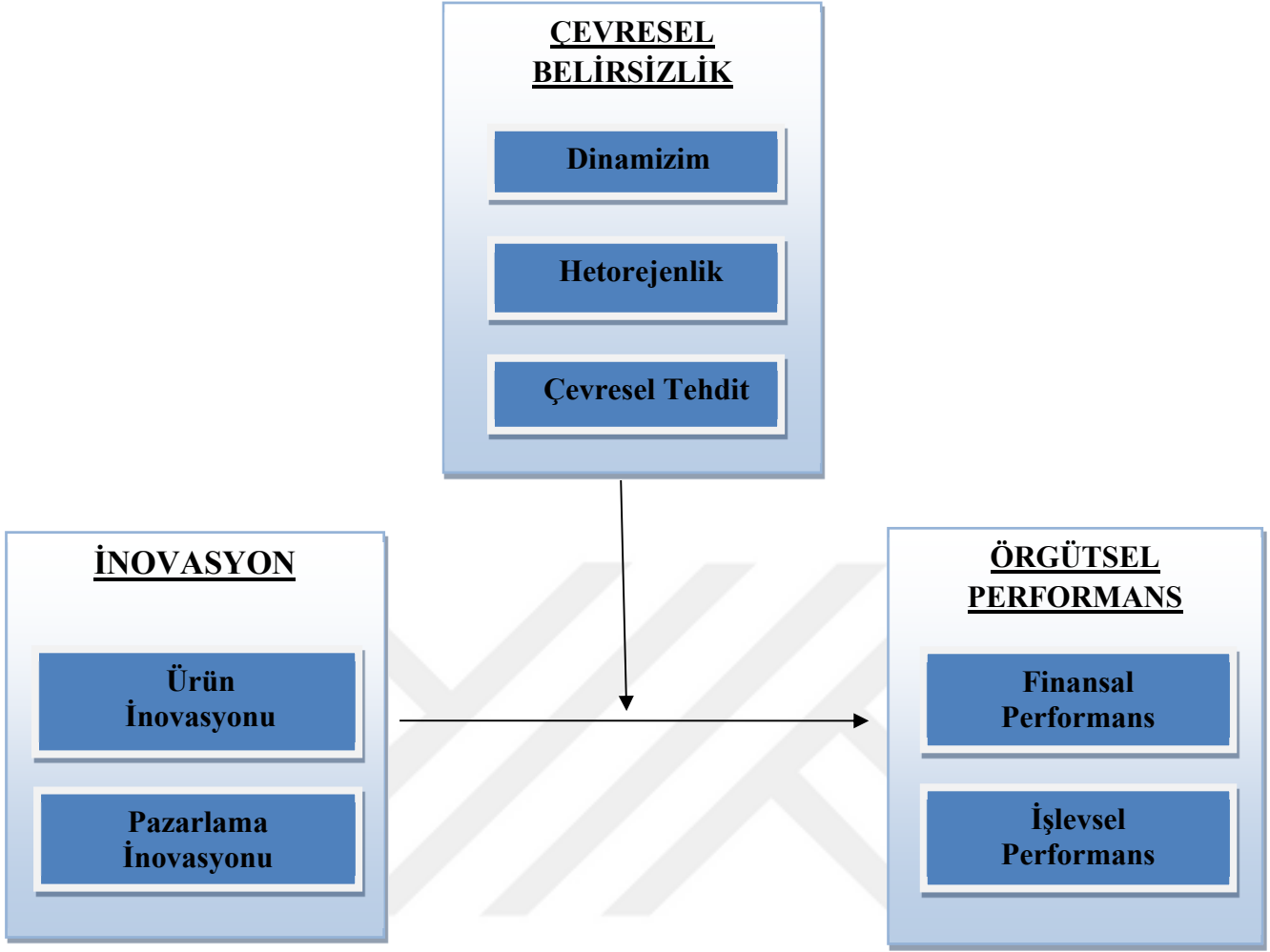
Algılanan Çevresel Belirsizlik: Katılımcıların çevresel belirsizlik algıları Yayla ve Hu (2012) tarafından geliştirilen 11 maddeli ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek; Dinamizm (Dynamism) (3 ifade), Heterojenlik (Heterogeneity) (5 ifade) ve Çevresel Tehdit (Environmental Threat) (3 ifade) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Örgütsel Performans: Örgütsel performans düzeyi Wang ve Wang (2012) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Performans ölçeği; işlevsel performansı (6 ifade) ve finansal performans (4 ifade) olmak üzere toplam 2 boyut ve 10 ifadeden oluşmaktadır. 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. (1=Çok Kötü, 2= Kötü, 3= Aynı, 4= İyi, 5= Çok İyi).

Anketin son bölümünde ise araştırmaya katılan işletmelerin özelliklerini ve katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular yer almıştır.

2.3.3. Model ve Hipotezler

Bu çalışmada, otomotiv sektöründe inovasyonun örgütsel performans üzerindeki etkisini ve bu etkide algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü incelenmektedir. Araştırmanın amacı ve yönetim literatüründeki çalışmalar dikkate alınarak, bu çalışmanın kavramsal araştırma modeli aşağıdaki gibi geliştirilmiştir.



Şekil 2.1. Kavramsal Araştırma Modeli

Araştırmanın hipotezleri şu şekilde tasarlanmıştır:

Hipotez 1a: Ürün inovasyonu işlevsel performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Hipotez 1b: Pazarlama inovasyonu işlevsel performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Hipotez 2a: Ürün inovasyonu finansal performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Hipotez 2b: Pazarlama inovasyonu finansal performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Hipotez 3a: Ürün inovasyonu ile işlevsel performans ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin dinamizm boyutu düzenleyici bir etkiye sahiptir.

Hipotez 3b: Ürün inovasyonu ile işlevsel performans ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin hetorejenlik boyutu düzenleyici bir etkiye sahiptir.

Hipotez 3c: Ürün inovasyonu ile işlevsel performans ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin tehdit boyutu düzenleyici bir etkiye sahiptir.

Hipotez 4a: Pazarlama inovasyonu ile işlevsel performans ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin dinamizm boyutu düzenleyici bir etkiye sahiptir.

Hipotez 4b: Pazarlama inovasyonu ile işlevsel performans ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin hetorejenlik boyutu düzenleyici bir etkiye sahiptir.

Hipotez 4c: Pazarlama inovasyonu ile işlevsel performans ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin tehdit boyutu düzenleyici bir etkiye sahiptir.

Hipotez 5a: Ürün inovasyonu ile finansal performans ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin dinamizm boyutu düzenleyici bir etkiye sahiptir.

Hipotez 5b: Ürün inovasyonu ile finansal performans ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin hetorejenlik boyutu düzenleyici bir etkiye sahiptir.

Hipotez 5c: Ürün inovasyonu ile finansal performans ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin tehdit boyutu düzenleyici bir etkiye sahiptir.

Hipotez 6a: Pazarlama inovasyonu ile finansal performans ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin dinamizm boyutu düzenleyici bir etkiye sahiptir.

Hipotez 6b: Pazarlama inovasyonu ile finansal performans ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin hetorejenlik boyutu düzenleyici bir etkiye sahiptir.

Hipotez 6c: Pazarlama inovasyonu ile finansal performans ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin tehdit boyutu düzenleyici bir etkiye sahiptir.

2.3.4. Verilerin Analiz Yöntemleri

Çalışmada ilk olarak veri eleme süreci uygulanmıştır. Bu noktada Hair vd. (2009) tarafından önerilen aşamalar dikkate alınmıştır. Daha sonra verilerin geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Verilerin güvenilirliğini incelemek için Cronbach alpha kat sayısı, geçerliğini incelemek için açıklayıcı faktör analizi (AFA) kullanılmıştır. Çalışmada kurulan hipotezlerin test edilmesin aşamasında ana etkilerin incelenmesinde öncelikle çoklu doğrusal regresyon, ardından düzenleyici

(moderator) değişkenlerin etkilerinin incelenmesinde ise Hayes (2018) tarafından geliştirilen “PROCESS 3.2” prosedürü kullanılmıştır.

Literatürde düzenleyici değişkenin etkisinin incelendiği çalışmalarda, bağımsız, bağımlı ve düzenleyici değişkenlerin birden fazla olması durumunda modeller ayrı ve bireysel olarak incelenmektedir. (bkz. Cheraghalizadeh ve Tümer, 2017; Hong, Hou, Zhu ve Marinova, 2018; Ouyang, Gursoy ve Sharma, 2017). Bu noktada mevcut araştırmadaki modelde iki bağımlı, iki bağımsız ve üç düzenleyici değişken olması sebebiyle, her ana ve düzenleyici etki ayrı ayrı ve bireysel olarak incelenmiştir. Verilerin analizi için SPSS paket programından yararlanılmıştır.

2.4. ARAşTIRMA BULGULARI

2.4.1. Veri Eleme Aşaması

Öncelikle kayıp veriler kontrol edilmiştir. Herhangi bir kayıp değer tespit edilememiştir. İkinci olarak uç değer tespiti için Mahalanobis uzaklığı incelenmiştir. Mahalanobis uzaklığının incelenmesinde (Hair vd., 2013: 65) tarafından önerilen değer dikkate alınmıştır. Uç değer tespitinde herhangi bir ihlal ile karşılaşılmamıştır. Son olarak verilerin normal dağılımı kontrol edilmiştir. Bu noktada basıklık ve arpıklık değerleri incelenmiştir. Basıklık ve arpıklık değerlerinin önerilen değerleri ihlal etmemesi sebebiyle normal dağılımın sağlandığı görülmüştür.

2.4.2. Geçerlilik ve Güvenirlik

Geçerlilik “ölçmenin doğruluk derecesi olup, ölçülen özelliklerin gözlenen ölçek puanlarındaki gerçek farklarını yansıtır” (Nakip, 2006: 150). Diğer bir ifade ile geçerlilik, kullanılan ölçekte yer alan ifadelerin, ölçmek istenen özellikleri ne derece doğru ölçtüğüdür. Mevcut çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliğini sınamak için açıklayıcı faktör analizi (AFA) kullanılmıştır. Faktör analizi ise “birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek, az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler keşfetmeyi ya da faktörler ile göstergeleri arasında tanımlanan ilişkileri

açıklayan ölçme modellerini test etmek amacıyla kullanılan çok değişkenli bir istatistik” olarak tanımlanabilir (Çokluk vd., 2010: 178).

Tablo 2.1. İnovasyon Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları

<i>İfadeler</i>	<i>Faktörler ve yükleri</i>	
	<i>1 (Üretim İnovasyonu)</i>	<i>2 (Pazarlama İnovasyonu)</i>
Mevcut teknik özelliklerden tamamen farklı olan özellik ve işlevlerle yeni ürünler geliştirme yeteneği	.846	
Müşteri tatminini ve kullanım kolaylığını artırmak için mevcut ürünlerde iyileştirme yapma düzeyi	.836	
Mevcut ürünlerden tamamen farklı olan parça ve materyallerle yeni ürünler geliştirme düzeyi	.798	
Mevcut ürünlerin parça ve materyallerinin üretim maliyetlerini azaltma derecesi	.648	
Mevcut ürünlerin parça ve materyallerinin kalite düzeyini artırma derecesi	.641	
Ürünlerin tanıtımı için kullanılan ürün tanıtım tekniklerini yenilenme düzeyi		.654
Ürünün teslimatıyla ilgili lojistik işlemleri değiştirmeden dağıtım kanallarını yenileme düzeyi		.772
Ürünlerin fiyatlandırılmasında kullanılan ürün fiyatlandırma tekniklerini yenilenme becerisi		.750
Ürünlerin temel teknik ve fonksiyonel özelliklerini değiştirmeden tasarımını görünüm, paketleme, şekil ve hacim gibi değişiklikler aracılığıyla yenileme düzeyi		.753
Temel pazarlama yönetimi faaliyetlerini yenileme düzeyi		.677
Özdeğerler	3.574	3.442
Varyans Oranları (%)	35.745	34.422
Açıklanan toplam varyans (%)	70.167	
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü	.931	
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık χ^2	2794.484
	sd	45
	p	.000

İnovasyon ölçeği için öncelikle KMO örneklem yeterliği ve Bartlett küresellik testi kontrol edilmiştir. Tablo 2.1’de görüldüğü üzere KMO örneklem yeterliliğine ilişkin değer oldukça yüksektir. Bu nedenle örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu belirtilebilir. Buna ilaveten Bartlett küresellik ($\chi^2=2794.484$; $p \leq .000$) testinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durum verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir. Bu sonuçlara göre inovasyonu ölçeği için faktör analizi varsayımlarının sağlandığı belirtilebilir. Bu iki varsayım kontrol edildikten sonra, ölçeğin yapıları ve faktör yükleri incelenmiştir. Tablo 2.1’de görüldüğü üzere inovasyonu ölçeği iki yapıya sahiptir. Her yapının sahip olduğu ifadelerin faktör yüklerinin arzu edilen değerin (.50) üzerinde çıkması sebebiyle yapıları açıklama düzeylerinin iyi olduğu belirtilebilir. Buna ilaveten

açıklanan toplam varyans değerinin %60'ın üzerinde olması nedeniyle, yapıların iyi düzeyde ölçüm gerçekleştirdiği belirtilebilir (Hair vd., 2009).

Tablo 2.2. Örgütsel Performans Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları

<i>İfadeler</i>	<i>Faktörler ve yükleri</i>	
	<i>1 (İşlevsel Performans)</i>	<i>2 (Finansal Performans)</i>
Müşteri tatmin düzeyi	.770	
Kalite gelişim düzeyi	.709	
Maliyet yönetimi yeteneği	.831	
Değişimlere cevap verme yeteneği	.775	
Verimliliği	.690	
Varlık yönetim yeteneği	.664	
Ortalama yatırım getirisi		.722
Ortalama karlılığı		.882
Kar artış düzeyi		.893
Ortalama satış getirisi		.875
Özdeğerler	3.853	3.480
Varyans Oranları (%)	38.533	34.796
Açıklanan toplam varyans (%)	73.329	
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü	.913	
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık χ^2	3039.846
	sd	45
	p	.000

Örgütsel performans ölçeği için öncelikle KMO örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testi kontrol edilmiştir. Tablo 2.2' de görüldüğü üzere KMO örneklem yeterliliğine ilişkin değer oldukça yüksektir. Bu nedenle örneklem büyüklüğünün yeterli belirtilebilir. Buna ilaveten Bartlett küresellik testi ($\chi^2=3039.846$; $p \leq .000$) testinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durum verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir. Bu sonuçlara göre örgütsel performans ölçeği için faktör analizi varsayımlarının sağlandığı belirtilebilir. Bu iki varsayım kontrol edildikten sonra, ölçeğin yapıları ve faktör yükleri incelenmiştir. Tablo 2.2'de görüldüğü üzere örgütsel performans ölçeği iki yapıya sahiptir. Her yapının sahip olduğu ifadelerin faktör yüklerinin arzu edilen değerin (.50) üzerinde çıkması sebebiyle yapıları açıklama düzeylerinin iyi olduğu belirtilebilir. Buna ilaveten açıklanan toplam varyans değerinin %60'ın üzerinde olması nedeniyle, yapıların iyi düzeyde ölçüm gerçekleştirdiği belirtilebilir (Hair vd., 2009).

Tablo 2.3. Çevresel Belirsizlik Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları

<i>İfadeler</i>	<i>Faktörler ve yükleri</i>		
	<i>1 (Dinamizm)</i>	<i>2 (Çevresel Tehdit)</i>	<i>3 (Heterojenlik)</i>
Sektörümüzde müşterilere sunulan mal ve hizmetler hızlı bir şekilde yenilenmektedir.	.861		
Sektörümüzde kullanılan mal ve hizmet teknolojileri hızlı bir şekilde değişmektedir.	.828		
Sektörümüzdeki inovasyon (yenilik) düzeyi oldukça yüksektir.	.804		
Sektördeki şiddetli fiyat rekabeti firmamız için tehdit unsurudur.		.703	
Ürün ve hizmet kalitesindeki şiddetli rekabet firmamız için tehdit unsurudur.		.871	
Ürün ve hizmet farklılaşmasındaki şiddetli rekabet firmamız için tehdit unsurudur.		.884	
Sektörümüzde yer alan firmaların müşterilere sundukları mal ve hizmetlerde çeşitlilik vardır.			.647
Sektörümüzde kullanılan dağıtım kanallarında çeşitlilik vardır.			.757
Sektörümüzdeki firmaların coğrafi dağılımında önemli bir çeşitlilik vardır.			.810
Özdeğerler	2.565	2.374	2.191
Varyans Oranları (%)	28.495	26.383	24.340
Açıklanan toplam varyans (%)	79.219		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü	.887		
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık χ^2	2374.779	
	Sd	36	
	P	.000	

Çevresel belirsizlik ölçeği için öncelikle KMO örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testi kontrol edilmiştir. Tablo 2.3’de görüldüğü üzere KMO örneklem yeterliliğine ilişkin değer oldukça yüksektir. Bu nedenle örneklem büyüklüğünün yeterli belirtilebilir. Buna ilaveten Bartlett küresellik testi ($\chi^2=2374.779$; $p \leq .000$) testinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durum verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir. Bu sonuçlara göre çevresel belirsizlik ölçeği için faktör analizi varsayımlarının sağlandığı belirtilebilir. Bu iki varsayım kontrol edildikten sonra, ölçeğin yapıları ve faktör yükleri incelenmiştir. Uygulanan ilk AFA sonucuna göre “Sektörümüzdeki rekabet yapısında önemli bir çeşitlilik vardır.” ifadesi iki faktörde de yakın değerlerde faktör yüküne sahip çıkmıştır. Bu durum çakışık ifade olmasına sebep olduğu için bu ifade analizden çıkartılarak AFA tekrarlanmıştır. Tablo 2.3’de görüldüğü üzere çevresel belirsizlik ölçeği üç yapıya sahiptir. Her yapının sahip olduğu ifadelerin faktör yüklerinin arzu edilen değerlerin (.50) üzerinde çıkması sebebiyle yapıları açıklama düzeylerinin iyi olduğu

belirtilebilir. Buna ilaveten açıklanan toplam varyans değerinin %60'ın üzerinde olması nedeniyle, yapıların iyi düzeyde ölçüm gerçekleştirdiği belirtilebilir (Hair vd., 2009).

Güvenirlilik, denekler tarafından ölçekte sorulan sorulara verilen cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2010: 169). Diğer bir ifadeyle araştırmanın tutarlılığının ve genellenebilirliğinin bir ölçüsüdür (Kurtuluş, 2010: 2). Güvenirliğin tespiti için içsel tutarlık kontrol edilmiştir. İçsel tutarlık katsayılarının kontrol edilmesinde sıklıkla kullanılan yöntem Cronbach alpha katsayıdır (Gerber, 2005: 188). Mevcut araştırmada AFA sonucu elde edilen ölçek yapılarının güvenirliliği Cronbach alpha katsayıları dikkate alınarak incelenmiştir.

Tablo 2.4. Ölçeklerin Güvenirlikleri

<i>Ölçekler</i>	<i>Boyutlar</i>	<i>İfade Sayısı</i>	<i>Cronbach's Alpha değerleri</i>
İnovasyon	Ürün inovasyonu	5	.91
	Pazarlama inovasyonu	5	.87
Örgütsel performans	İşlevsel performans	6	.90
	Finansal performans	4	.92
Çevresel belirsizlik	Dinamizm	3	.88
	Heterojenlik	3	.82
	Çevresel Tehdit	3	.89

Tablo 2.4'de görüldüğü üzere tüm ölçeklerdeki yapıların/boyutların .80 değerinin üzerinde çıkması sebebiyle güvenirlilik düzeylerinin çok iyi olduğu belirtilebilir (Nunnally ve Bernstein, 1994).

2.4.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Çalışmaya katılanların demografik özellikleri tablo 2.5'de özetlenmiştir. Tablo 2.5'de görüldüğü üzere katılımcıların çoğunluğunu erkekler (f=345; %83.1) oluşturmaktadır. Katılımcıların %54.2'si 36 yaş ve üzeri iken, %81.9'u da önlisans ve lisans mezunlardır. Araştırmaya katılan kişilerin çoğunluğunu sırasıyla departman yöneticileri (f=142; %34.2) ve departman şefleri (f=121; %29.2) oluşturmaktadır. Katılımcılardan %27.5'i 11-15 yıl arası sektör deneyimine sahip

iken, %24.6'sı 16-20 yıl arası sektör deneyimine sahiptir. Katılımcıların çoğunluğu (f=212; %51.1) 50-199 arası personelin çalıştığı işletmelerde bulunmaktadır. İşletmelerden %68.4'ü işletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler tarafından yönetilirken, %45,3'ü 21 yıl ve daha fazla süredir faaliyetini sürdürmektedir.

Tablo 2.5. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	F	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	F	Yüzde (%)
Yaş			Cinsiyet		
20 Yaş ve aşağısı	4	1,0	Erkek	345	83,1
21-25 Yaş arası	38	9,2	Kadın	70	16,9
26-30 Yaş arası	77	18,6	Pozisyon (Konum)	F	Yüzde (%)
31-35 Yaş arası	71	17,1	Sahip	7	1,7
36 Yaş ve üzeri	225	54,2	Sahip ve Yönetici	11	2,7
Eğitim	F	Yüzde (%)	Yönetim Kurulu Başkanı	5	1,2
İlköğretim-Lise	54	13,0	Genel Müdür	38	9,2
Önlisans-Lisans	340	81,9	Genel Müdür Yardımcısı	28	6,7
Lisansüstü	21	5,1	Departman Yöneticisi	142	34,2
Sektördeki deneyim	F	Yüzde (%)	Departman Şefi	121	29,2
5 yıl ve daha az	63	15,2	Diğer	63	15,2
6-10 yıl arası	104	25,1	İşletmenin Faaliyet Yılı	F	Yüzde (%)
11-15 yıl arası	114	27,5	5 yıl ve daha az	9	2,2
16-20 yıl arası	102	24,6	6-10 yıl arası	37	8,9
21 yıl ve daha fazla	32	7,7	11-15 yıl arası	71	17,1
Yönetim Kim tarafından	F	Yüzde (%)	16-20 yıl arası	110	26,5
İşletme sahipleri	88	21,2	21 yıl ve daha fazla	188	45,3
İşletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler	284	68,4	Personel Sayısı	F	Yüzde (%)
Profesyonel yöneticiler	33	8,0	10-49 arası	186	44,8
Diğer	10	2,4	50-199 arası	212	51,1
			200 ve üzeri	17	4,1

2.4.4. Ana Etkilerin Analizi

Mevcut çalışmada işletmelerin örgütsel performansı üzerindeki inovasyon düzeylerinin ve çevresel belirsizlik faktörlerinin ana etkilerini tespit edebilmek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 2.6 ve Tablo 2.7 özetlenmiştir.

Tablo 2.6. İnovasyon Düzeylerinin Performans Üzerindeki Etkisi

İlişki	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	R ²	F	Durbin-Watson	Collinearity İstatistiği	
	B	Std. hata	Beta						Tolerance	VIF
Üİ→İP	.278	.048	.295	5.789	.000	.61	327.906 (2, 412)	2.047	.361	2.772
Pİ→İP	.532	.051	.528	10.355	.000					
Üİ→FP	.286	.090	.215	3.173	.002	.32	95.073 (2, 412)	1.700	.361	2.772
Pİ→FP	.532	.096	.375	5.523	.000					

Üİ: Ürün inovasyonu, Pİ: Pazarlama inovasyonu, İP: İşlevsel performans. FP: Finansal Performans

Tablo 2.6’de görüldüğü üzere Durbin-Watson değerlerinin sorun teşkil etmediği belirtilebilir (Anderson vd., 2011: 751-753). Bunun yanında VIF değerleri 5’in altında, tolerans değerleri ise 1’e yakın çıkmıştır. Buna göre çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı belirtilebilir (Hair vd., 2013: 201). Buna ilaveten tablo 2.6’de görüldüğü üzere işlevsel performanstaki değişimin %61’i, finansal performanstaki değişimin ise %32’si inovasyon faaliyetleriyle açıklanabilmektedir. Pazarlama inovasyonu hem işlevsel performansı etkilemede ($\beta=.528$, $t=10.355$, $p<.001$), hem de finansal performansı etkilemede ($\beta=.375$, $t=5.523$, $p<.001$) en etkili faktör konumundadır.

2.4.5. Düzenleyici Etkilerin Analizi

Mevcut çalışmada işletmenin örgütsel performansı üzerinde inovasyonu faaliyetleri ve çevresel belirsizlik boyutlarının etkileşimli etkisini tespit edebilmek için “PROCESS” kullanılmıştır. Daha öncede belirtildiği üzere mevcut araştırmadaki modelde iki bağımlı (finansal performans ve işlevsel performans), iki bağımsız (ürün inovasyonu ve pazarlama inovasyonu) ve üç düzenleyici değişken (dinamizm, heterojenlik ve çevresel tehdit) olması sebebiyle düzenleyici etkiler ayrı ayrı ve bireysel olarak incelenmiştir.

Tablo 2.7. Ürün İnovasyonunun Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Algılanan Çevresel Belirsizlik Boyutlarının Düzenleyici Rolü

Model	İlişkiler	β	t	p	%95 güven aralığı	
					Düşük	Yüksek
1	Ürün inovasyonu	.312	5.773	.000	.206	.419
	Dinamizm	.278	5.250	.000	.174	.381
	Ürün inovasyonu*dinamizm	-.046	-1.564	.119	-.105	.012
	Model Özeti	R ² = .32; F(3,411)=64.2111 p<.001				
2	Ürün inovasyonu	.319	6.160	.000	.217	.420
	Heterojenlik	.287	5.572	.000	.186	.388
	Ürün inovasyonu*heterojenlik	-.040	-1.404	.161	-.095	.016
	Model Özeti	R ² = .32; F(3,411)=66.6519 p<.001				
3	Ürün inovasyonu	.380	7.680	.000	.282	.477
	Çevresel Tehdit	.235	5.008	.000	.143	.327
	„Ürün inovasyonu*Çevresel Tehdit	-.038	-1.199	.232	-.100	.024
	Model Özeti	R ² = .31; F(3,411)=62.4256 p<.001				

Tablo 2.7’de görüldüğü üzere ürün inovasyonu ile finansal performans arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından hiçbiri anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Buna göre ilgili hipotezler reddedilmiştir.

Tablo 2.8. Pazarlama İnovasyonunun Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çevresel Belirsizlik Boyutlarının Düzenleyici Rolü

Model	İlişkiler	β	t	p	%95 güven aralığı	
					Düşük	Yüksek
1	Pazarlama inovasyonu	.375	6.684	.000	.265	.486
	Dinamizm	.237	4.370	.000	.131	.344
	Pazarlama inovasyonu*dinamizm	-.019	-.685	.494	-.075	.036
	Model Özeti	R ² = .33; F(3,411)=68.3496 p<.001				
2	Pazarlama inovasyonu	.375	7.08	.000	.271	.479
	Heterojenlik	.259	4.98	.000	.157	.361
	Pazarlama inovasyonu*heterojenlik	-.015	-.554	.580	-.066	.037
	Model Özeti	R ² = .34; F(3,411)=71.3588 p<.001				
3	Pazarlama inovasyonu	.440	8.7936	.000	.341	.538
	Çevresel Tehdit	.200	4.1564	.000	.106	.295
	Pazarlama inovasyonu*Çevresel Tehdit	-.004	-1.285	.898	-.061	.053
	Model Özeti	R ² = .33; F(3,411)=67.0185 p<.001				

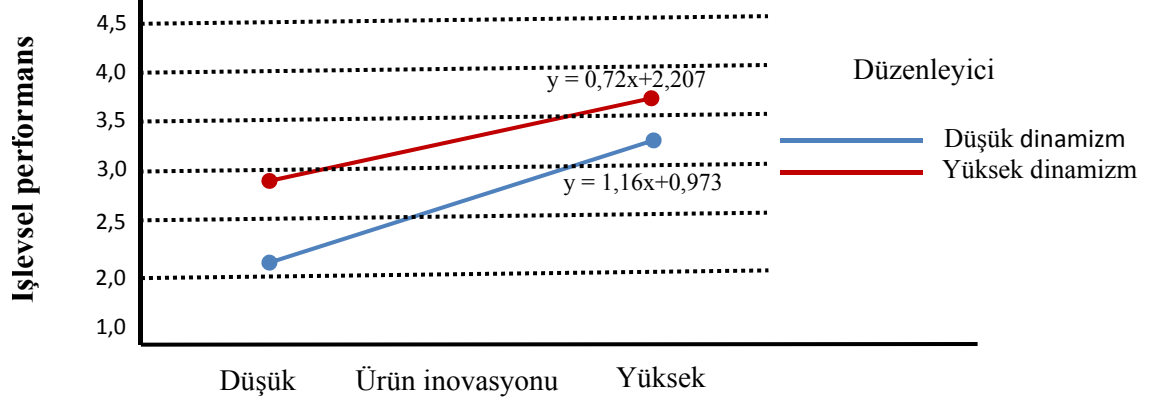
Tablo 2.’de görüldüğü üzere pazarlama inovasyonu ile çevresel belirsizlik boyutlarının finansal performans üzerindeki etkileşimli etkileri anlamsız çıkmıştır. Bu noktada pazarlama inovasyonu ile finansal performans arasındaki ilişkide çevresel belirsizlik boyutlarının düzenleyici bir role sahip olmadığı belirtilebilir.

Tablo 2.9. Ürün İnovasyonunun İşlevsel Performans Üzerindeki Etkisinde Algılanan Çevresel Belirsizlik Boyutlarının Düzenleyici Rolü

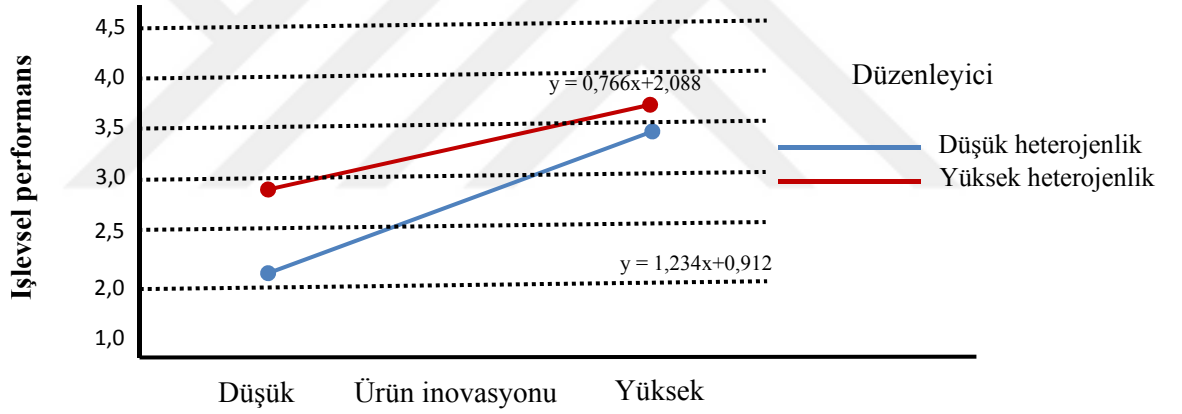
Model	İlişkiler	β	t	p	%95 güven aralığı	
					Düşük	Yüksek
1	Ürün inovasyonu	.470	11.270	.000	.388	.552
	Dinamizm	.287	7.049	.000	.207	.367
	Ürün inovasyonu*dinamizm	-.110	-4.821	.000	-.155	-.065
	Model Özeti	R ² = .60; F(3,411)=201.5185 p<.001				
2	Ürün inovasyonu	.500	12.433	.000	.421	.579
	Heterojenlik	.237	5.926	.000	.159	.316
	Ürün inovasyonu*heterojenlik	-.117	-5.316	.000	-.160	-.074
	Model Özeti	R ² = .59; F(3,411)=199.6884 p<.001				
3	Ürün inovasyonu	.567	14.400	.000	.490	.645
	Çevresel Tehdit	.149	3.989	.000	.076	.223
	Ürün inovasyonu* Çevresel Tehdit	-.125	-4.972	.000	-.175	-.076
	Model Özeti	R ² = .56; F(3,411)=176.8587 p<.001				

Tablo 2.9’de görüldüğü üzere ürün inovasyonu ile çevresel belirsizlik boyutlarının işlevsel performans üzerindeki etkileşimli etkileri anlamlı çıkmıştır. Bu noktada ürün inovasyonu ile işlevsel performans arasındaki ilişkide çevresel belirsizlik boyutlarının tümünün düzenleyici bir role sahip olduğu belirtilebilir. Çevresel belirsizliğin tüm boyutları ürün inovasyonu ile işlevsel performans arasındaki ilişkiyi zayıflatmaktadır. İşlevsel performansın yordanan değişken olduğu durumda; dinamizm hem düşük hem de yüksek ise ürün inovasyonu arttıkça işlevsel performans da artış gösterecektir. Aynı durumun heterojenlik ve çevresel tehdit açısından da benzer olduğu görülmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta düşük dinamizm, heterojenlik ve çevresel tehdit var olduğu durumlarda yüksek ürün inovasyonu algısının artış göstermesinin işlevsel performans üzerinde daha da etkili olduğudur (bkz. Grafik 1, 2, 3).

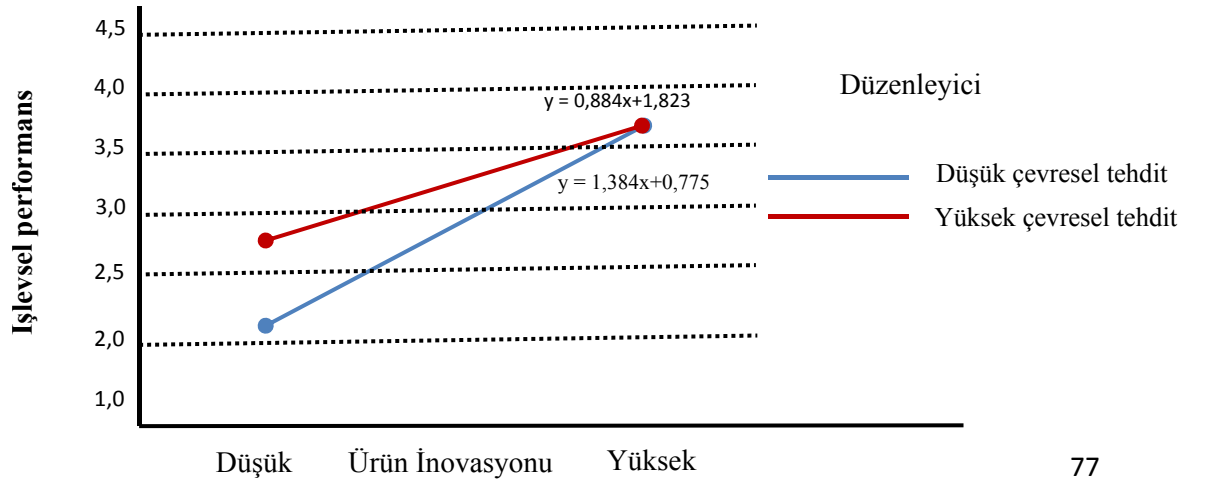
Grafik 2.1. Ürün İnovasyonu ve İşlevsel Performans Arasındaki İlişkide Dinamizmin Düzenleyici Rolü



Grafik 2.2. Ürün İnovasyonu ve İşlevsel Performans Arasındaki İlişkide Heterojenliğin Düzenleyici Rolü



Grafik 2.3. Ürün İnovasyonu ve İşlevsel Performans Arasındaki İlişkide Çevresel Tehditin Düzenleyici Rolü

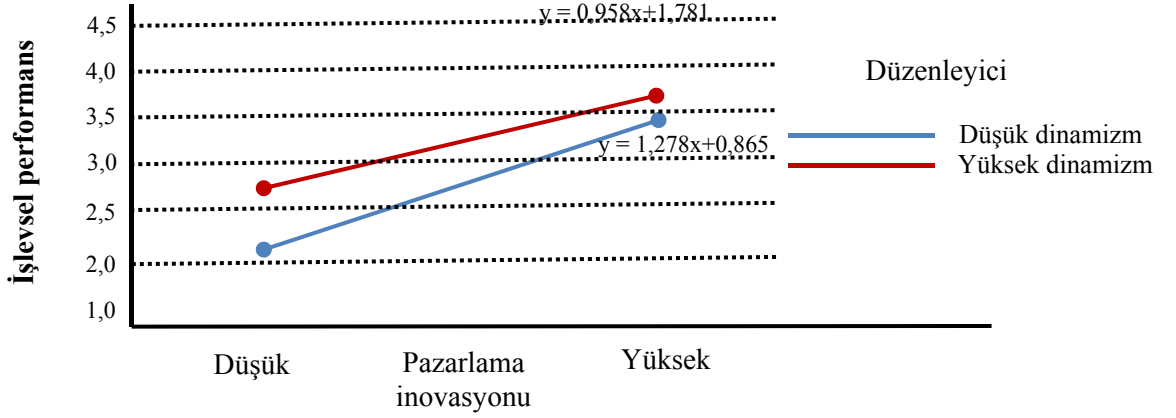


Tablo 2.10. Pazarlama İnovasyonunun İşlevsel Performans Üzerindeki Etkisinde Çevresel Belirsizlik Boyutlarının Düzenleyici Rolü

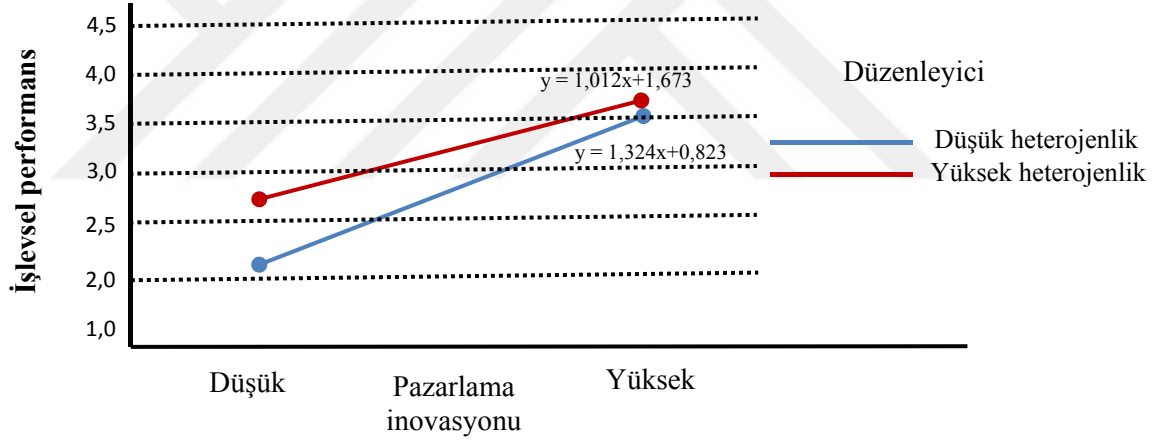
<i>Model</i>	<i>İlişkiler</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>p</i>	<i>%95 güven aralığı</i>	
					<i>Düşük</i>	<i>Yüksek</i>
1	Pazarlama inovasyonu	.559	13.322	.000	.476	.641
	Dinamizm	.218	5.384	.000	.139	.298
	Pazarlama inovasyonu*dinamizm	-.080	-3.794	.002	-.121	-.039
	Model Özeti	R ² = .63; F(3,411)=231.3779 p<.001				
2	Pazarlama inovasyonu	.584	14.628	.000	.505	.662
	Heterojenlik	.191	4.882	.000	.114	.268
	Pazarlama inovasyonu*heterojenlik	-.078	-3.959	.001	-.117	-.039
	Model Özeti	R ² = .63; F(3,411)=230.1431 p<.001				
3	Pazarlama inovasyonu	.664	17.296	.000	.588	.739
	Çevresel Tehdit	.081	2.185	.029	.008	.154
	Pazarlama inovasyonu*Çevresel Tehdit	-.083	-3.708	.000	-.127	-.039
	Model Özeti	R ² = .60; F(3,411)=208.9196 p<.001				

Tablo 2.10’da görüldüğü üzere pazarlama inovasyonu ile çevresel belirsizlik boyutlarının işlevsel performans üzerindeki etkileşimli etkileri anlamlı çıkmıştır. Bu noktada pazarlama inovasyonu ile işlevsel performans arasındaki ilişkide çevresel belirsizlik boyutlarının tümünün düzenleyici bir role sahip olduğu belirtilebilir. Çevresel belirsizliğin tüm boyutları pazarlama inovasyonu ile işlevsel performans arasındaki ilişkiyi zayıflatmaktadır. İşlevsel performansın yordanan değişken olduğu durumda; dinamizm hem düşük hem de yüksek ise pazarlama inovasyonu arttıkça işlevsel performans da artış gösterecektir. Aynı durumun heterojenlik ve çevresel tehdit açısından da benzer olduğu görülmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta düşük dinamizm, heterojenlik ve çevresel tehdit var olduğu durumlarda yüksek pazarlama inovasyonu algısının artış göstermesinin işlevsel performans üzerinde daha da etkili olduğudur. (bkz. Grafik 4, 5, 6)

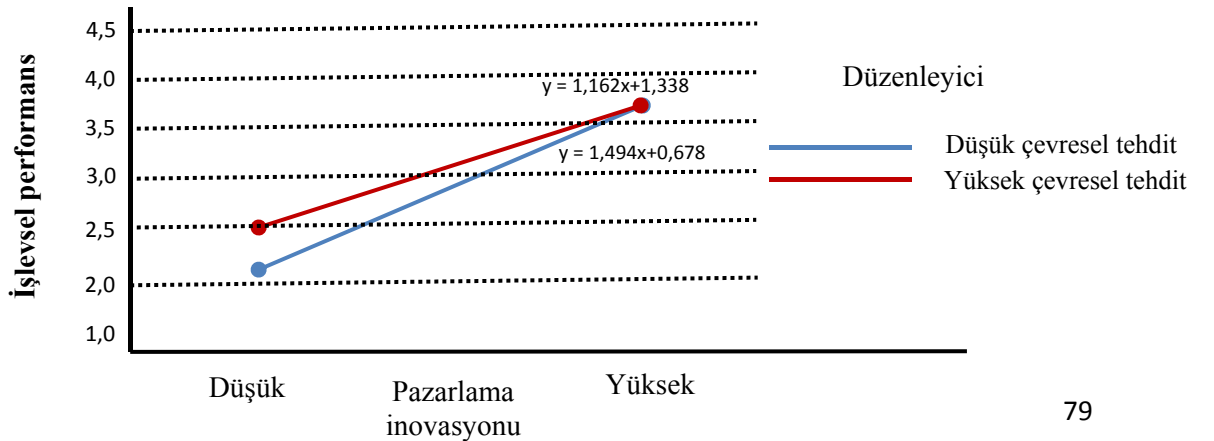
Grafik 2.4. Pazarlama İnovasyonu ve İşlevsel Performans Arasındaki İlişkide Dinamizmin Düzenleyici Rolü



Grafik 2.5. Pazarlama İnovasyonu Ve İşlevsel Performans Arasındaki İlişkide Heterojenliğin Düzenleyici Rolü



Grafik 2.6. Pazarlama İnovasyonu ve İşlevsel Performans Arasındaki İlişkide Çevresel Tehditin Düzenleyici Rolü



ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	SONUÇ
Hipotez 1a: Ürün inovasyonu işlevsel performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.	KABUL
Hipotez 1b: Pazarlama inovasyonu işlevsel performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.	KABUL
Hipotez 2a: Ürün inovasyonu finansal performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.	RED
Hipotez 2b: Pazarlama inovasyonu finansal performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.	KABUL
Hipotez 3a: Ürün inovasyonu ile işlevsel performans ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin dinamizm boyutu düzenleyici bir etkiye sahiptir.	KABUL
Hipotez 3b: Ürün inovasyonu ile işlevsel performans ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin hetorejenlik boyutu düzenleyici bir etkiye sahiptir.	KABUL
Hipotez 3c: Ürün inovasyonu ile işlevsel performans ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin çevresel tehdit boyutu düzenleyici bir etkiye sahiptir.	KABUL
Hipotez 4a: Pazarlama inovasyonu ile işlevsel performans ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin dinamizm boyutu düzenleyici bir etkiye sahiptir.	KABUL
Hipotez 4b: Pazarlama inovasyonu ile işlevsel performans ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin hetorejenlik boyutu düzenleyici bir etkiye sahiptir.	KABUL
Hipotez 4c: Pazarlama inovasyonu ile işlevsel performans ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin çevresel tehdit boyutu düzenleyici bir etkiye sahiptir.	KABUL
Hipotez 5a: Ürün inovasyonu ile finansal performans ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin dinamizm boyutu düzenleyici bir etkiye sahiptir.	RED
Hipotez 5b: Ürün inovasyonu ile finansal performans ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin hetorejenlik boyutu düzenleyici bir etkiye sahiptir.	RED
Hipotez 5c: Ürün inovasyonu ile finansal performans ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin çevresel tehdit boyutu düzenleyici bir etkiye sahiptir.	RED
Hipotez 6a: Pazarlama inovasyonu ile finansal performans ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin dinamizm boyutu düzenleyici bir etkiye sahiptir.	RED
Hipotez 6b: Pazarlama inovasyonu ile finansal performans ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin hetorejenlik boyutu düzenleyici bir etkiye sahiptir.	RED
Hipotez 6c: Pazarlama inovasyonu ile finansal performans ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin çevresel tehdit boyutu düzenleyici bir etkiye sahiptir.	RED

SONUÇ

İnovasyon bir işin ilk başlangıcındaki sürecin yenilenmesi, farklı bir metodun denenmesi olarak değil, bu yeniliğin oluşturduğu sonuca bağlı farklılaştırma ve değiştirme amacına bağlı olan, toplum ve ekonomi üzerinde değişimi sağlayan bir sistemi ifade etmektedir. Özetle, inovasyon kavramını; “ekonomik, toplumsal, kültürel ve idari alanda yeni mal, hizmet ve yöntemlerinin kullanılmaya başlanması” şeklinde anlamak gerekir (Özsağır, 2012: 3).

İnovasyon, ülkelerin hem ekonomik büyümelerine hem de ülke ekonomisine reel olarak birincil katkı sağlamaktadır. İnovasyon, piyasa için yeni bir ürünün sunulması yanında, piyasaya mevcutta sürülen ürün veya hizmetin üretiminde, geliştirilmesinde ve pazarlamasında yeni sistemlerin kullanılmasıdır. Ortaya çıkan bu nitelendirmeler düşünüldüğünde inovasyon, girişimcilik modelinin temel yapı taşlarından birisidir. Yani inovasyonun uygulanabilmesi isteniyor ise ilk olarak girişimcinin inovasyona ayıracağı ayrı bir sermaye, kaynak ve teknolojiyi ortaya koyarak hizmet veya ürün kalitesini ve rahatlığını artırması gerekir (Drucker, 2002: 3).

Örgütü etkileyen çevresel faktörlerde meydana gelen sürekli değişimler örgüt açısından çevrenin önemini daha da artırmaktadır. Çünkü çevrede yaşanan sürekli değişimler örgütü eşsiz ve farklı kararlar almaya zorlar. Belirsiz, dinamik ve tehdit durumlarda karar almak ise birçok güçlüğü beraberinde getirebilir. Bu nedenle örgütler belirsiz bir çevrede yaşamayı ve bu çevrede başarılı olmanın gerekliliklerini öğrenmek zorundadırlar. Çünkü örgütün varlığı çevresel faktörlere uygun tepkiler verme ve çevresel değişimleri anlayarak çevreye uyum sağlama yeteneğine bağlıdır. Özellikle günümüz çevresel unsurlarında (ekonomik, teknolojik, hukuki, siyasi, sosyo-kültürel unsurlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler vb.) yaşanan gelişmeler, unsurlar arası karşılıklı bağımlılık, etkileşim ve değişimler göz önünde bulundurulduğunda örgütlerin belirsiz çevre şartlarına uyum sağlayarak yaşamak zorunda oldukları gerçeğini açık şekilde göstermektedir.

Örgütlerde performans anlayışı günümüze kadar gelişen ve değişen bir süreç izlemiştir. Bu süreç içinde önemini yitiren, yeni yaratılan ya da daha fazla önem kazanan performans anlayışları olmuştur. Örgütlerde performans değerlendirme düzeyi örgütün kendi çalışanlarından, örgütün ürettiği ürünü ve hizmeti satın alan tüketiciyi ve tüm toplumu kapsamaktadır. Performansın odaklandığı konu aynı performans seviyesini koruma, daha iyi hale getirme ya da geliştirme amaçlarıyla alakalı olabilir.

Bu araştırmada bu öncüllerden inovasyon üzerine odaklanılmıştır. Teknolojik gelişmelerdeki hızlı değişim, tüketici beklentilerindeki farklılıklar ve tüketicilerin daha bilinçli hale gelmesi, insan hakları ve tüketici haklarındaki gelişmeler gibi nedenler örgütleri daha fazla yenilikçi olmaya yöneltmektedir. Bu değişime ayak uydurabilen örgütler daha yüksek performans göstererek varlıklarını devam ettirebilmektedir. Örgütlerin yenilikçilik faaliyetleri ile yüksek performans göstermesinde çevrenin etkisi de göz ardı edilmemelidir. Bu bağlamda bu araştırmada inovasyonun örgütsel performans üzerindeki etkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü analiz edilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren orta ve üst düzey yöneticilere aşağıdaki öneriler sunulabilir.

- Günümüzde değişim kendi kendini besleyen bir mekanizma haline dönüşmüştür. Değişimi bütünüyle yönetmek ve yönlendirmek birey ve örgütlerin olanak sınırlarının ötesine taşınmıştır. Yapılması gereken, değişim işletme açısından ortaya çıkardığı sonuçları tespit ve uyum sağlamaya yönelik stratejiler geliştirmektir.
- Çevresel değişimleri izlemek ve içselleştirmek adına işletmelerin örgüt yapıları içerisinde rekabetçi istihbarat birimi oluşturmaları ve aktif şekilde kullanmaları gereklidir.
- Değişimlere uyum sağlamanın, hatta bir nebze de olsa değişimlere yön vermenin en etkin yolu inovasyonlardan geçmektedir.
- İnovasyonlar, ciddi yatırımları ve çalışmaları gerektiren bir sürecin sonunda ortaya çıkmaktadır. Bu yatırım ve çalışmalar tüm örgütsel kaynakları, departmanları ve süreçleri kapsamaktadır. Dolayısıyla, örgüt yapısı mümkün

olduğunca yalınlaştırılmalı ve inovatif bakış açısı tüm karar ve eylemlerin odak noktasına yerleştirilmelidir.

- İnovasyonların geliştirilmesi sürecinde hareket noktası çevresel değişimlerin ortaya çıkardığı inovasyon alanları olmalıdır. Bu inovasyon alanları, çevresel değişimlerin müşteri beklentilerinde oluşturduğu yeni arayışlara cevap vereceğinden yani müşteri açısından değer ifade edeceğinden örgütsel performans üzerinde pozitif etkiler doğuracaktır.
- Bulgulara göre yöneticilerin hem ürün hem de pazarlama inovasyonu faaliyetlerine ilişkin algılamaları işlevsel performans düzeyini olumlu şekilde etkilemektedir. Daha açık bir ifadeyle eğer yöneticiler ürün ve pazarlama inovasyonu faaliyetlerini olumlu algıarlarsa bu durum onların işlevsel performans düzeylerinin artış göstermesini sağlayabilir.
- Diğer taraftan yöneticilerin finansal performans düzeylerinin yalnızca pazarlama inovasyonundan olumlu şekilde etkilendiği görülmüştür. Bu noktada yöneticilerin finansal performans düzeylerinin artırılması için pazarlama noktasında inovasyonu algılamalarını arttıracak faaliyetlere odaklanılması gerekebilir.
- Bunun yanında ürün inovasyonuna ilişkin algılamaların işlevsel performans üzerindeki etkisinde çevresel belirsizlik boyutlarının tümünün düzenleyici bir role sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak çevresel belirsizlik boyutlarının düzenleyici rolünün azaltıcı yönde olduğu görülmüştür. Diğer bir ifadeyle ürün inovasyonu faaliyetlerine ilişkin algılamalar işlevsel performansı arttırmasına karşın, çevresel belirsizliğin arttığı olduğu durumlarda performans azalmaktadır.
- Aynı durum pazarlama inovasyonu ve işlevsel performans ilişkisinde tespit edilmiştir. Buna göre hem ürün hem de pazarlama inovasyonu ile işlevsel performans arttırılmak istendiği durumlarda yöneticilerin çevresel belirsizlik algılamalarının da dikkate ele alınması gerektiği belirtilebilir. Tüm çevresel belirsizlik faktörlerini azaltıcı unsurlara odaklanmak gereklidir.

Bu çerçevede sınırlılıklar ve gelecek çalışmalar için öneriler şu şekilde belirtilebilir:

İnovasyonun örgütsel performans üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin düzenleyici rolünü bir otomotiv işletmesinin Türkiye'deki bayilerinde görev yapmakta olan yöneticiler örneğinde ele alan bu çalışmada çeşitli sınırlılıklar bulunmaktadır. Bu sınırlılıklardan birisi, araştırma bulgularının genelleştirilemeyeceği gerçeğidir. Uygulamanın gerçekleştirildiği sektör ve örneklem büyüklüğü dikkate alındığında bu sınırlılık anlaşılmaktadır. Konu özelinde çalışma yapmak isteyen araştırmacılar, değişkenler arasındaki ilişkileri farklı sektörlerde ve farklı örneklem üzerinde test edebilirler. Böylelikle ortaya çıkacak olan değişik araştırma bulguları genel bir kanının oluşmasına da katkı sağlayacaktır. Sınırlılıklardan bir diğeri, inovasyon, örgütsel performans ve çevresel dinamizm değişkenlerinin aynı zaman diliminde ve aynı bireylerce değerlendirilmesi nedeniyle ortak yöntem varyansı eğiliminin ve sosyal beğenirlik etkisinin bulunması olasılığıdır. Dolayısıyla, ortak yöntem varyansının değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü etkilemiş olabileceği göz ardı edilmemelidir. Ortak yöntem varyansının neden olabileceği negatif yansımaları ortadan kaldırmak için bundan sonraki çalışmalarda veriler farklı kaynaklardan toplanabilir. Çalışmanın bir diğer sınırlılığı, kesitsel bir araştırma olmasıdır. Yani, belli bir andaki katılımcı algılarına dayanılarak değişkenler arasındaki ilişkiler ölçülmüştür. İnovasyonun bir süreç gerektirmesi ve çevresel dinamizmin sürekli değişen bir özellik taşıması dikkate alınarak, konu özelinde yapılacak gelecekteki çalışmaların boylamsal tarzda gerçekleştirilmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

- AB Sosyo-Ekonomik Araştırması Kurumsal Yönetişim (2005) *Performans Baskıları ve Ürün İnovasyonu*.
- Ağca V, Tuncer E (2006) Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi* 173-193.
- Akal Z (2002) *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi* (MPM Yayınları, Ankara).
- Akça HS (2018) Ekonomik Büyüme ve İnovasyon İlişkisi: Seçilmiş OECD Ülkeleri Üzerine Panel Veri Analizi. İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı, Konya Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Akdağ C (2010) Çevresel Değişikliklerin Organizasyonel Yapı Üzerindeki Etkileri Ve Bir Uygulama, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akgöz E, Göral R, Gürsoy Y (2014) Yenilik Kapsamında Turistik Ürün Çeşitlendirmesi ve Kurban Bayramı Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (31): 1-12.
- Akkoç İ, Çalışkan A, Turunç Ö (2012) Gelişim ve Rasyonel Alt Kültürlerinin Girişimci Davranışa Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracılık Rolü. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi (4): 65-84.
- Albanese R (1988) Management, Ohio: South Western Publishing.
- Aldrich H (1999) *Organizations Evolving*: Sage, London, 25.
- Anderson DR, Sweeney DJ, Williams TA (2011) *Statistics for Business and Economics (11th Ed.)*. Mason: OH: South-Western Cengage Learning.
- Appelbaum SH, Normand SP, William G (1998) Strategic Organizational Change: the Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity, *Management Decision* 36(5): 289-301.
- Arslan A (2015) Bireysel Girişimcilik ve Düzenleyici Odaklar Kuramı İlişkisinde Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Rolü: Emlak Sektöründe bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 147-166.
- Atik H (2005) *Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Başaran E (2004) *Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış* (Nobel Yayınevi, Ankara).

- Bayo-Moriones A, De Cerio J M D (2002) Human resource management, strategy and operational performance in the Spanish manufacturing industry. *Gement* 5(3): 175-199.
- Bayyurt N (2007) İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* , 577-592.
- Benligiray S (1999) *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları 164.
- Biçkes MD, Özdevecioğlu M (2016) İşletmelerde Örgütsel Öğrenmenin Finansal Performans Üzerindeki Etkisi ve İnobasyonun Aracılık Rolü. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* (25): 8-28.
- Bowersox DJ, Closs DJ, Stank T, Keller SB (2000) How supply chain competency leads to business success. *Supply Chain Management Review* 4(4): 70-78.
- Bourgeois LJ (1985) Strategic goals, perceived uncertainty and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal* 28(3): 548-573.
- Budak G (1999) İşletmeleri başarıya ulaştıran yol: Örgüt Yapısı, İş Doyumu, Uyum. İzmir Ticaret Odası, 61.
- Büyüköztürk Ş (2010) *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi* (Pegem Akademi, Ankara).
- Can H (1992) *Organizasyon ve Yönetim* (Adam Yayıncılık, Ankara).
- Can Ö (2009) Tekstil Kobilerinde İnovasyon, *Tekstil Teknolojileri Elektronik Dergisi*, 3(1): 57-63.
- Castrogiovanni GJ (1991) Environmental Munificence: A Theoretical Assessment *Academy of Management Review* 16(3): 542-565.
- Carton RA (2006) *Measuring Organizational Performance – Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*. Bodmin, Cornwall: MPG Books Ltd.
- Cheraghizadeh R, Tümer M (2017) The effect of applied resources on competitive advantage in hotels: Mediation and moderation analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, (31): 265-272.
- Chesbrough HW (2003) The Era Of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review Spring* (3): 30-47.

- Corbett C, Van Wassenhove L (1993) Trade-offs? What trade-offs? Competence and competitiveness in manufacturing strategy. *California Management Review* 35(4): 107-122.
- Çokluk Ö, Şekercioğlu G, Büyüköztürk Ş (2010) *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları* (Pegem Akademi, Ankara).
- Çolakoğlu B (2006) Yönetimde Yeni Paradigmaların Çevresel İhtiyaçları Tatmin Boyutları, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Daft RL, Sormunen J, Parks D (1988) "Chief executive scanning environmental characteristics and company performance: an empirical study" *Strategic Management Journal* 9(2): 123-139.
- Damanpour F, Evan WM (1984) Organizational, Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag" *Administrative Science Quarterly* (29): 392-494.
- Demir AZ, Soydoğan D (2017) Patent Yenilik İlişkisi ve Patentin Firma Performansı Üzerindeki Etkileri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* (49): 589-595.
- Demirci AE (2012) *Temel Kavramlar, Yenilik Yönetimi* (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir).
- Demirhan D, Aracıoğlu B (2017) İnovasyon ve Finansal Performans Arasındaki İlişki: BIST Teknoloji Endeksindeki Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *UIİİD-IJEAS*, 16. UİK Özel Sayısı , 195-218.
- Design Council (2011) *Defining design within innovation*. Design for Innovation.
- Dess GG, Origer NK (1984) Dimensions Of Organizational Task Environments *Administrative Science Quarterly* (29): 52-73.
- Dinler Sakaryalı AM (2016) "İnovasyon" (Ekin Yayınevi, Bursa).
- Dönmez D, Altuntaş G, Birgören T (2011) İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Istanbul University Journal of the School of Business Administration.
- Drucker PF (2015) "İnovasyon Disiplini" (Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul).
- Drusker PF (2002) *The Discipline of Innovation*. Harvard Business Review.
- Ecevit S, Işık Ö (2011) İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 538-559.
- Elçi Ş (2006) *İnovasyon-Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı* (Nova Yayınları, Ankara).

- Erdil E, Pamukcu TM, Akçomak Sİ, Tiryakioğlu M (2016) *Bilgi, Bilim, Teknoloji ve Yenilik: Kavramsal Tartışma* (Bilgi Üniversitesi Yayınları, Ankara).
- Erdil O, Alphan IH, Biber I (2004) İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 19(2): 101-122.
- Eren E, Alphan L, Erol Y (2005) Temel Fonksiyonel Yeteneklerin İşletmenin Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 201-224.
- Ertekin İ (2017) Klasik Örgüt Kuramları. *Journal of Emerging Economies and Policy* 64-79.
- Fikirli Ö, Çetin AK (2017) İktisadi Doktrinde Schumpeteryan Yaratıcı Yıkımdan Yaratıcı Birikime. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 27-64.
- Flynn ML, Dooley D (2003) O'Sullivan et al. "Idea Management for Organisational Innovation", *International Journal of Innovation Management* 7(4): 418.
- Fry L, Stoner CR, Hattwick RE (2001) *Business An Integrative Approach*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Fuentes MM, Albacete-Saez C, Llorens-Montes F (2004) "The impact of environmental charezteriztics on tgm principles and organizational performance" Omega 1-18.
- Gatignon H, Xuereb J (1997) "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, 34(1): 77-90.
- Gerber SB, Finn KV (2005) *Using SPSS for Windows: Data Analysis and Graphics (Second Ed.)*. New York: Springer.
- Gezer MA, Uzgören E, Eevli B (2015) Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlerle Türkiye ve AB Ülkelerinin Ar-Ge ve İnovasyon Göstergeleri Yönünden Sınıflandırılması. *Uluslararası Mühendislik ve Bilim Alanında Yenilikçi Teknolojiler Sempozyumu* (s. 548-555). Valencia: Akademik Platform.
- Gibbs RW (1994) *The poetics of mind: Figurative look on the bright side (consistent idiom) thought, language, and understanding*. New York: Optmism ıı Light Cambridge University Press.
- Goll I, Rasheed A (1997) Rational Decision-Making and Girm Performance: The Moderating Role of Environment. *Strategic Management Journal*, 18(7): 999-1023.
- Gök O, Hacıoğlu G (2010) "The Organizational Roles of Marketing and Marketing Managers", *Marketing Intelligence & Planning*.

- Gökçe S (2010). İnovasyon Kavramı ve inovasyonun Önemi (Fırat Kalkınma Ajansı, Malatya).
- Göker A (2003) Ulusal İnovasyon Sistemi Türkiye İnovasyon Sistemini Kurabildi mi. *Ulusal İnovasyon Sistemi: Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri* 1-108.
- Gözen A (2018) *International Journal of Commerce and Finance* (4): 12-74.
- Gunday G, Ulusoy G, Kılıç K, Alpkan L (2011) Effects of Innovation Types on Firm Performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2): 662-676.
- Güravşar Gökçe S (2010) İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi. *Fırat Kalkınma Ajansı*, 1-5.
- Gürkan N, Gürkan S (2017) Yenilikçilik Kavramının İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 213-226.
- Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE (2009) *Multivariate Data Analysis (Seventh Ed.)*. New York: Prentice Hall.
- Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE (2013) *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition*. Edinburg: Pearson Higher Ed.
- Hana U (2013) Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness* (5): 82-96.
- Harmancıoğlu N (2012) İnovasyon Süreci: Yeni Ürün Geliştirmede İnovasyon Literatürünün Teorik Meta Analizi. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi* (1): 1-23.
- Harrison J (1987) "The Strategic Use of Corporate Board Committees", *California Management Review* 148-154.
- Harrison J (1987) "The Strategic Use of Corporate Board Committees", *California Management Review* 144-145.
- Hayes HF (2018) *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (2nd Ed)*. New York: NY: The Guilford Press.
- Hicks PJ (1979) Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından (Çev. Osman Tekok ve Diğerleri) (Turhan Kitabevi, Ankara).
- Hong J, Hou B, Zhu K, Marinova D (2018) Exploratory innovation, exploitative innovation and employee creativity: The moderation of collectivism in Chinese context. *Chinese Management Studies*, 12(2): 268-286.

- Hunt JG, Osborn RN (1988) *Managing Organizational Behavior*. Third Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Işık N, Işık BH, Kılınç EC (2015) Girişimcilik ve İnovasyon İlişkisi: Teorik Bir Değerlendirme, 1(2): 57-90.
- İraz R, Abul A, Kurnaz G (2017) Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Yenilikçilik Performansı İle İlişkisi: Konya’da Tekstil İşletmesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (17): 35-49.
- Karabulut AT (2016) *Stratejik Yenilik Yönetimi* (Papatya Yayınları, Ankara).
- Karalar R (2008) *Pazarlama Yönetimi*, (Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir).
- Karaöz M, Albeni M (2004) Türkiye’de Teknoloji Çabalarına İlişkin Bir Değerlendirme: Türkiye’de Patent Aktivitesi, Bildiri, III. Bilgi Teknolojileri Kongresi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Kaynak R, Maden MO (2012) *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* (8): 31-47.
- Kaynak R (2003) Proje Üretiminde Tedarik Yönetimi: Üreticinin Gelecekteki Alım Yoğunluğunu Etkileyen Faktörler. Doktora Tezi Gebze İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Keats BW, Hitt MA (1988) A causal Model of Linkages among Environment Dimensions, Macro-organizational Characteristics and Performance. *Acamedy of Management Journa* (31): 570-598.
- Kılıç F (2018) Açık İnovasyon Kavramı ve Etkileri Üzerine Bir Uygulama. İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Programı, Denizli Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Kılıç S (2016) *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Kılıç S (2016) *Yeni Ürün Geliştirmede İnovasyon* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Kırım A (2008) *Arman Kırım'dan İnovasyon Dersleri* (Om Yayıncılık, İstanbul).
- Kırım A (2006) *İnovasyon: Para Kazandıran Yenilikçilik* (Sistem Yayıncılık, İstanbul).
- Kurtuluş K (2010) *Araştırma Yöntemleri* (Türkmen Kitabevi, İstanbul).
- Leblebici DN (2008) 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 32(1): 61-72.

- Marinova D, Phillimore J (2003) *Models Of Innovation*. The International Handbook on Innovation.
- Mendonça S, Pereira TS, Godinho M (2004) Trademarks as an indicator of innovation and industrial change. *Research Policy* 33(9): 1385-1404.
- Milliken FJ (1987) *Three Types Of Perceived Uncertainty About The Environment: State, Effect, and Response Uncertainty*. *Academy of Management Review* (12): 133-143.
- Müsiad Araştırma Raporu (2012) *Küresel Rekabet İçin Ar-Ge ve İnovasyon* (İstanbul MÜSİAD).
- Nakip M (2006) *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve Uygulamalar* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Nunnally JC, Bernstein IH. (1994) *Psychometric Theory* (Third Ed.). New York: McGraw-Hill Inc.
- Oecd, Eurostat (2005) *OSLO Kılavuzu, Yenilik verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler* TUBİTAK: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü.
- Önder H (2017) Türkiye’de Girişimcilik Verimlilik ve İnovasyonun Sanayi Sektörüne Etkileri: Zaman Serileri ile Bir Analiz. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 12(2): 17-26.
- Özbek H (2013) İnovasyon Göstergeleri Açısından Türkiye'nin Avrupa Birliği Ülkeleri Arasındaki Yeri: Çok Değişkenli İstatiksel Bir Analiz. Yüksek Lisans Tezi Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Özer G, Akça Y (2007) "The Effects of Environmental Characteristics on Enterprise Resource Planning Implementation Success and Perceived Organizational Performance". *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Özsağır A (2012) Yenilik Ekonomisini Öne Çıkaran Gelişmeler. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi* 2-16.
- Özşahin M, Ciğirim E, Gök MŞ (2005) Rekabet Edebilirlik ve Firma Performansı İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1): 143-155.
- Palmer JM (1993) *Performans Değerlendirmesi Çev. Doğan Şahiner American Management Association*. (Rota Yayınları, İstanbul).
- Pfeffer J (1995) "Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People," *Academy of Management Executive*.

- Pfeffer J, Salancik SR (1978) *The External Control of Organizations* . New York: Harper and Row Pub.
- Quyung Z, Gursoy D, Sharma, B (2017) Role of trust, emotions and event attachment on residents' attitudes toward tourism. *Tourism Management* (63) 426.
- Rajagopalan MA, Rasheed A, Datta DK (1993) Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions. *Journal of Management*, 349-384.
- Robbins S, Barnwell N (2002) *Organisation Theory: Concepts and Cases*. Australia: Prentice Hall.
- Rothwell R (1992) Developments towards the fifth generation model of innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 4(1): 73-75.
- Sabuncuoğlu Z, Tokal T (2001) *İşletme* (Ezgi Yayınları, Bursa).
- Selznick P (1996) Institutionalizm Old and New. *Administrative Science Quarterly*. 41(2): 270-277.
- Sharma S (1996) *Applied Multivariate Techniques*. Chichester: John Wiley & Sons, Inc.
- Sharfman MP, Dean JW (1991) Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach. *Journal of Management* 17(4): 681-700.
- Simerly R, Li M (2000) Environmental dynamism, capital structure and performance: a theoretical integration and an empirical test. *Strategic Management Journal*.
- Soyer A (2007) *Organizasyonlar için Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması ve Rekabet Üstünlüğü Kaynaklarının Analizi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Suwignjo P (2001) "Quantitative Models for Performance Measurement System", Centre for Strategic Manufacturing, Un. of Strathclyde, UK . *International Journal of Operations & Production Management* (21): 231-248.
- Sünnetçi S (2018) Restoran İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Kurumsal Çevrecilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi* 3(7): 801-821.
- Şener İ (2011) Örgütsel Çevre Bağlamında Yönetim Kurulları ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi. İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Şimşek Ş (2008) *Genel İşletme* (Eğitim Akademi Yayınları, Konya).
- Tiwari R, Buse S, Herstatt C (2017) *Innovation via Global Route: Proposing a reference model for chances and challenges of global innovation processes.*
- Toraman C, Abdioğlu H, İşgüden B (2009) İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye Ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi* 11(1): 91-120.
- Torun B (2016) İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzları ve İşletmenin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: Düzce'deki Kobi'ler Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Tosun K (1977) *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar* (İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul).
- Tuncel CO (2011) İnovasyon Sistemleri ve Ekonomik Gelişme : Bursa Bölgesi İmalat Sanayinde İnovasyon Süreçleri Üzerine Bir Alan Araştırması. İktisat Anabilim Dalı Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Tunç H (2008) Bir Yenilik Göstergesi Olarak Patent ve Türkiye Patent Performansı. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Turunç Ö (2015) Stratejik Yönetim Örgütsel Performans İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumu, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 1(1): 16-3.
- Tiwari R, Stephan B, Cornelius H (2007) "Technology and Innovation Management": Innovation via Global Route: Proposing a Reference Model for Chances and Challenges of Global Innovation Processes, Working Paper, Hamburg University of Technology.
- Uyargil C (1994) *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi.* İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın, 262.
- Uygurtürk H, Korkmaz T (2012) Finansal performansın TOPSIS Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi ile Belirlenmesi: Ana Meral Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi* 7(2): 95-115.
- Uzkurt C (2010) İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır? *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü* , 40-41.

- Ülgen H, Mirze K (2004) *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (Literatür Yayıncılık, İstanbul).
- Üskiden B (2007) Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, *Örgüt Kuramları*, Ankara, 77-132.
- Wang Z, Wang N (2012) Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with applications*, 39(10): 8899-8908.
- Walker JR (2010) Everything Changes, or Why MLA Isn't (Always) Right. *Writing Spaces: Readings on Writing*. In *Writing Spaces: Readings on Writing*. (ed. Charles Lowe and Pavel Zemliansky). pp. 257-269. South Carolina: Parlor Press.
- Walker OC, Ruekert R (1987) Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*.
- Wheelen TL, Hunger JD (2010) *Strategic Management and Business Policy*, Twelfth Ed. *Prentice Hall*, 132-150.
- Yavuz Ç (2010) İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2): 12-65.
- Yayla AA, Hu Q (2012) The impact of IT-business strategic alignment on firm performance in a developing country setting: exploring moderating roles of environmental uncertainty and strategic orientation. *European Journal of Information Systems*, 21(4): 373.
- Yıldız Çankaya S, Sezen B (2015) Ekolojik Yenilik ile Sürdürülebilirlik Performansı Arasındaki İlişkide Çevresel Belirsizliğin Moderatör Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 11(24): 111-134.
- Yılmaz H (2015) *Stratejik İnovasyon Yönetimi* (Beta Yayınları, İstanbul).
- Yılmaz S (2008) *Pazarlama İlkeleri* (Lisans Yayıncılık, İstanbul).
- Yıldız Çankaya S, Sezen B (2015) Ekolojik Yenilik ile Sürdürülebilirlik Performansı Arasındaki İlişkide Çevresel Belirsizliğin Moderatör Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 11(24): 111-134.
- Yücel M, Altunkasa F, Güçray S, Uslu C, Say NP (2006) Adana'da Çevre Duyarlılığı Düzeyinin ve Geliştirme Olanaklarının Araştırılması, *Akdeniz Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi* 19(2): 217-228.
- Zahra SA, Garvis DM (2000) International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal Of Business Venturing*, 474-476.

ANKET FORMU

SAYIN KATILIMCI,

Bu anket çalışması, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlanmakta olan **“İnovasyonun Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Algılanan Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Rolü”** başlıklı yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmına birincil veri elde edebilmek amacıyla düzenlenmiştir. Elde edilecek olan veriler bütünsel olarak değerlendirilecek, sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak, hiçbir ticari kurum veya kuruluşla paylaşılmayacak ve çalışmanın hiçbir aşamasında işletmelerin ticari unvanları ve katılımcıların kişisel bilgileri zikredilmeyecektir.

Araştırma sonuçlarının gerçeği yansıtabilmesinin, sizlerin soruları dikkatlice okuyup içtenlikle cevaplamanıza bağlı olduğunu hatırlatır, çalışmamızın iş dünyası ve üniversite işbirliğine güzel bir örnek olmasını diler, gösterdiğiniz ilgi, ayırdığınız zaman ve vereceğiniz değerli bilgiler için şimdiden teşekkür ederiz.

Yüksek Lisans Tez Danışmanı

Doç. Dr. D. Mehmet BİÇKES
bickesdm@gmail.com

Tezi Hazırlayan

Aynur TOPAL
aynur84_@hotmail.com

SORULAR

A. KONUYA İLİŞKİN SORULAR

A1. Aşağıda yer alan ifadeleri **İNOVASYON VE PERFORMANS AÇISINDAN RAKİPLERİNİZ KARŞISINDA İŞLETMENİZİN MEVCUT DURUMUNU** dikkate alarak cevaplandırınız. Her bir ifade ait düşüncenizi ilgili kutucuğa “X” işareti koyarak belirtiniz.

İFADELER	RAKİPLERİNİZE GÖRE İŞLETMENİZİN DURUMU				
	Çok Kötü	Kötü	Ne İyi Ne Kötü	İyi	Çok İyi
<u>RAKİPLERE KIYASLA İŞLETMEMİZİN,</u>	1	2	3	4	5
1. Mevcut teknik özelliklerden tamamen farklı olan özellik ve işlevlerle yeni ürünler geliştirme yeteneği	1	2	3	4	5
2. Müşteri tatminini ve kullanım kolaylığını artırmak için mevcut ürünlerde iyileştirme yapma düzeyi	1	2	3	4	5
3. Mevcut ürünlerden tamamen farklı olan parça ve materyallerle yeni ürünler geliştirme düzeyi	1	2	3	4	5
4. Mevcut ürünlerin parça ve materyallerinin üretim maliyetlerini azaltma derecesi	1	2	3	4	5
5. Mevcut ürünlerin parça ve materyallerinin kalite düzeyini artırma derecesi	1	2	3	4	5
6. Ürünlerin tanıtımı için kullanılan ürün tanıtım tekniklerini yenilenme düzeyi	1	2	3	4	5
7. Ürünün teslimatıyla ilgili lojistik işlemleri değiştirmeden dağıtım kanallarını yenileme düzeyi	1	2	3	4	5
8. Ürünlerin fiyatlandırılmasında kullanılan ürün fiyatlandırma tekniklerini yenilenme becerisi	1	2	3	4	5
9. Ürünlerin temel teknik ve fonksiyonel özelliklerini değiştirmeden tasarımını görünüm, paketlenme, şekil ve hacim gibi değişiklikler aracılığıyla yenileme düzeyi	1	2	3	4	5
10. Temel pazarlama yönetimi faaliyetlerini yenileme düzeyi	1	2	3	4	5
11. Temel pazarlama yönetimi faaliyetlerini yenileme düzeyi	1	2	3	4	5
12. Müşteri tatmin düzeyi	1	2	3	4	5
13. Kalite gelişim düzeyi	1	2	3	4	5

14. Maliyet yönetimi yeteneği	1	2	3	4	5
15. Değişimlere cevap verme yeteneği	1	2	3	4	5
16. Verimliliği	1	2	3	4	5
17. Varlık yönetim yeteneği	1	2	3	4	5
18. Ortalama yatırım getirisi	1	2	3	4	5
19. Ortalama karlılığı	1	2	3	4	5
20. Kar artış düzeyi	1	2	3	4	5
21. Ortalama satış getirisi	1	2	3	4	5

A2. Aşağıda **çevresel faktörlerle ilgili** çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadelere katılım düzeyinizi kutucuklara "X" işareti koyarak belirtiniz.

İFADELER	KATILIM DÜZEYİNİZ				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Sektörümüzde müşterilere sunulan mal ve hizmetler hızlı bir şekilde yenilenmektedir.	1	2	3	4	5
2. Sektörümüzde kullanılan mal ve hizmet teknolojileri hızlı bir şekilde değişmektedir.	1	2	3	4	5
3. Sektörümüzdeki inovasyon (yenilik) düzeyi oldukça yüksektir.	1	2	3	4	5
4. Sektörümüzde müşteri satın alma alışkanlıklarında çeşitlilik söz konusudur.	1	2	3	4	5
5. Sektörümüzdeki rekabet yapısında önemli bir çeşitlilik vardır.	1	2	3	4	5
6. Sektörümüzde yer alan firmaların müşterilere sundukları mal ve hizmetlerde çeşitlilik vardır.	1	2	3	4	5
7. Sektörümüzde kullanılan dağıtım kanallarında çeşitlilik vardır.	1	2	3	4	5
8. Sektörümüzdeki firmaların coğrafi dağılımında önemli bir çeşitlilik vardır.	1	2	3	4	5
9. Sektördeki şiddetli fiyat rekabeti firmamız için tehdit unsurudur.	1	2	3	4	5
10. Ürün ve hizmet kalitesindeki şiddetli rekabet firmamız için tehdit unsurudur.	1	2	3	4	5
11. Ürün ve hizmet farklılaşmasındaki şiddetli rekabet firmamız için tehdit unsurudur.	1	2	3	4	5

B. KATILIMCI VE FİRMA YLA İLGİLİ GENEL BİLGİLER

B1. Cinsiyetiniz? Erkek Kadın

B2. Yaşınız?

B3. Eğitim düzeyiniz nedir? İlköğretim-L Önlisans-L Lisansüstü
(Mater-Doktora)

B4. Birey olarak sektördeki deneyim süreniz?

5 yıl ve daha az 11 yıl-15 yıl arası 21 yıl ve daha fazla
 6 yıl-10 yıl arası 16 yıl-20 yıl arası

B5. İşletmedeki konumunuz nedir?

Sahip Genel Müdür Departman Şefi
 Sahip ve Yönetici Genel Müdür Yardı sı Diğer
(Belirtiniz).....
 Yönetim Kurulu Başkanı Departman Yöneticisi

B6. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

5 yıl ve daha az 11 yıl-15 yıl arası 21 yıl ve daha fazla
 6 yıl-10 yıl arası 16 yıl-20 yıl arası

B7. İşletmenizde istihdam edilen personel sayısı kaçtır?

1-9 arası 10-49 arası 50-199 arası 200 ve üzeri

B8. İşletmenizin yönetimi kim(ler) tarafından gerçekleştirilmektedir?

İşletme sahipleri Profesyonel yöneticiler
 İşletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler Diğer
(Belirtiniz).....

*ANKETİ CEVAPLAYARAK ÇALIŞMAYA YAPMIŞ OLDUĞUNUZ
DEĞERLİ KATKILARDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ.*

DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKENLİ REGRESYON ANALİZİ ÇIKTILARI

Ek-2 Ürün inovasyonunun finansal performans üzerindeki etkisinde dinamizm boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin bulgu

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : ZFP_ORT
X : ZUI_ORT
W : ZDY_ORT

Sample
Size: 415

OUTCOME VARIABLE:
ZFP_ORT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5649	,3191	,6858	64,2111	3,0000	411,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	,0291	,0447	,6512	,5153	-,0588	,1170
ZUI_ORT	,3124	,0541	5,7729	,0000	,2060	,4188
ZDY_ORT	,2775	,0529	5,2503	,0000	,1736	,3814
Int_1	-,0463	,0296	-1,5635	,1187	-,1045	,0119

Product terms key:

Int_1 : ZUI_ORT x ZDY_ORT

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	,0040	2,4444	1,0000	411,0000	,1187

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

----- END MATRIX -----

Ek-3 Ürün inovasyonunun finansal performans üzerindeki etkisinde heterojenlik boyutunun düzenleyici rolüne ilişkin bulgu

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : ZFP_ORT
X : ZUI_ORT
W : ZHT_ORT

Sample
Size: 415

OUTCOME VARIABLE:
ZFP_ORT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5721	,3273	,6776	66,6519	3,0000	411,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	,0235	,0437	,5378	,5910	-,0625	,1095
ZUI_ORT	,3185	,0517	6,1597	,0000	,2169	,4202
ZHT_ORT	,2869	,0515	5,5723	,0000	,1857	,3881
Int_1	-,0396	,0282	-1,4038	,1611	-,0951	,0159

Product terms key:

Int_1 : ZUI_ORT x ZHT_ORT

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	,0032	1,9708	1,0000	411,0000	,1611

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

----- END MATRIX -----

Ek-4 Ürün inovasyonunun finansal performans üzerindeki etkisinde dinamizm boyutunun çevresel tehdit rolüne ilişkin bulgu

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : ZFP_ORT
X : ZUI_ORT
W : ZKR_ORT

Sample
Size: 415

OUTCOME VARIABLE:
ZFP_ORT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5595	,3130	,6920	62,4256	3,0000	411,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	,0180	,0435	,4128	,6800	-,0675	,1035
ZUI_ORT	,3795	,0494	7,6798	,0000	,2824	,4767
ZKR_ORT	,2348	,0469	5,0081	,0000	,1427	,3270
Int_1	-,0379	,0316	-1,1987	,2313	-,1000	,0242

Product terms key:

Int_1 : ZUI_ORT x ZKR_ORT

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	,0024	1,4370	1,0000	411,0000	,2313

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

----- END MATRIX -----

Ek-5 Pazarlama inovasyonunun finansal performans üzerindeki etkisinde dinamizm boyutunun düzenleyici rolü

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : ZFP_ORT
X : ZPI_ORT
W : ZDY_ORT

Sample
Size: 415

OUTCOME VARIABLE:
ZFP_ORT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5769	,3328	,6720	68,3496	3,0000	411,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	,0128	,0443	,2878	,7737	-,0744	,0999
ZPI_ORT	,3753	,0562	6,6837	,0000	,2650	,4857
ZDY_ORT	,2371	,0543	4,3700	,0000	,1305	,3438
Int_1	-,0193	,0282	-,6848	,4939	-,0748	,0362

Product terms key:

Int_1 : ZPI_ORT x ZDY_ORT

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	,0008	,4690	1,0000	411,0000	,4939

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

----- END MATRIX -----

EK-6 Pazarlama inovasyonunun finansal performans üzerindeki etkisinde heterojenlik boyutunun düzenleyici rolü

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : ZFP_ORT
X : ZPI_ORT
W : ZHT_ORT

Sample
Size: 415

OUTCOME VARIABLE:
ZFP_ORT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5852	,3425	,6623	71,3588	3,0000	411,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	,0090	,0431	,2086	,8349	-,0758	,0938
ZPI_ORT	,3752	,0530	7,0826	,0000	,2711	,4794
ZHT_ORT	,2586	,0519	4,9822	,0000	,1565	,3606
Int_1	-,0146	,0263	-,5539	,5799	-,0662	,0371

Product terms key:

Int_1 : ZPI_ORT x ZHT_ORT

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	,0005	,3068	1,0000	411,0000	,5799

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

----- END MATRIX -----

EK-7 Pazarlama inovasyonunun finansal performans üzerindeki etkisinde çevresel tehdit boyutunun düzenleyici rolü

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : ZFP_ORT
X : ZPI_ORT
W : ZKR_ORT

Sample
Size: 415

OUTCOME VARIABLE:
ZFP_ORT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5731	,3285	,6764	67,0185	3,0000	411,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	,0019	,0431	,0452	,9640	-,0828	,0867
ZPI_ORT	,4395	,0500	8,7936	,0000	,3413	,5378
ZKR_ORT	,2002	,0482	4,1564	,0000	,1055	,2948
Int_1	-,0037	,0290	-,1285	,8978	-,0608	,0533

Product terms key:

Int_1 : ZPI_ORT x ZKR_ORT

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	,0000	,0165	1,0000	411,0000	,8978

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

----- END MATRIX -----

EK-8 Ürün inovasyonunun işlevsel performans üzerindeki etkisinde dinamizm boyutunun düzenleyici rolü

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : ZIP_ORT
X : ZUI_ORT
W : ZDY_ORT

Sample
Size: 415

OUTCOME VARIABLE:
ZIP_ORT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7716	,5953	,4077	201,5185	3,0000	411,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	,0692	,0345	2,0081	,0453	,0015	,1370
ZUI_ORT	,4702	,0417	11,2695	,0000	,3882	,5522
ZDY_ORT	,2872	,0407	7,0486	,0000	,2071	,3673
Int_1	-,1101	,0228	-4,8211	,0000	-,1550	-,0652

Product terms key:

Int_1 : ZUI_ORT x ZDY_ORT

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	,0229	23,2431	1,0000	411,0000	,0000

Focal predictor: ZUI_ORT (X)

Mod var: ZDY_ORT (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

ZDY_ORT	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,8151	,5600	,0413	13,5720	,0000	,4789	,6411
,1364	,4552	,0426	10,6843	,0000	,3714	,5389
1,0880	,3504	,0536	6,5387	,0000	,2451	,4558

There are no statistical significance transition points within the observed range of the moderator found using the Johnson-Neyman method.

Conditionaleffect of focalpredictor at values of themoderator:

ZDY_ORT	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-3,6698	,8742	,0838	10,4271	,0000	,7094	1,0391
-3,4081	,8454	,0787	10,7478	,0000	,6908	1,0001
-3,1465	,8166	,0736	11,0957	,0000	,6719	,9613
-2,8848	,7878	,0687	11,4703	,0000	,6528	,9228
-2,6231	,7590	,0639	11,8690	,0000	,6333	,8847
-2,3614	,7302	,0594	12,2849	,0000	,6134	,8470
-2,0997	,7014	,0552	12,7046	,0000	,5929	,8099
-1,8381	,6726	,0513	13,1046	,0000	,5717	,7735
-1,5764	,6438	,0479	13,4473	,0000	,5497	,7379
-1,3147	,6150	,0450	13,6792	,0000	,5266	,7033
-1,0530	,5861	,0427	13,7336	,0000	,5023	,6700
-,7913	,5573	,0412	13,5432	,0000	,4764	,6382
-,5297	,5285	,0405	13,0633	,0000	,4490	,6081
-,2680	,4997	,0406	12,2957	,0000	,4198	,5796
-,0063	,4709	,0417	11,2958	,0000	,3890	,5529
,2554	,4421	,0435	10,1542	,0000	,3565	,5277
,5171	,4133	,0461	8,9662	,0000	,3227	,5039
,7787	,3845	,0492	7,8074	,0000	,2877	,4813
1,0404	,3557	,0529	6,7251	,0000	,2517	,4596
1,3021	,3269	,0569	5,7421	,0000	,2150	,4388
1,5638	,2981	,0613	4,8639	,0000	,1776	,4185

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidencefor all confidenceintervals in output:

95,0000

W values in conditionaltablesarethe 16th, 50th, and 84th percentiles.

----- END MATRIX -----

EK-9 Ürün inovasyonunun işlevsel performans üzerindeki etkisinde heterojenlik boyutunun düzenleyici rolü

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : ZIP_ORT
X : ZUI_ORT
W : ZHT_ORT

Sample
Size: 415

OUTCOME VARIABLE:
ZIP_ORT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7701	,5931	,4099	199,6884	3,0000	411,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	,0693	,0340	2,0367	,0423	,0024	,1362
ZUI_ORT	,5000	,0402	12,4334	,0000	,4210	,5791
ZHT_ORT	,2373	,0400	5,9263	,0000	,1586	,3160
Int_1	-,1167	,0220	-5,3163	,0000	-,1599	-,0736

Product terms key:

Int_1 : ZUI_ORT x ZHT_ORT

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	,0280	28,2632	1,0000	411,0000	,0000

Focal predictor: ZUI_ORT (X)

Mod var: ZHT_ORT (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

ZHT_ORT	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,8779	,6025	,0404	14,9036	,0000	,5230	,6820
,0421	,4951	,0404	12,2437	,0000	,4156	,5746
,9621	,3877	,0495	7,8297	,0000	,2904	,4851

There are no statistical significance transition points within the observed range of the moderator found using the Johnson-Neyman method.

Conditionaleffect of focalpredictor at values of themoderator:

ZHT_ORT	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-4,0979	,9784	,0898	10,8994	,0000	,8019	1,1548
-3,8219	,9462	,0844	11,2168	,0000	,7803	1,1120
-3,5459	,9139	,0790	11,5638	,0000	,7586	1,0693
-3,2699	,8817	,0738	11,9424	,0000	,7366	1,0269
-2,9939	,8495	,0688	12,3531	,0000	,7143	,9847
-2,7179	,8173	,0639	12,7942	,0000	,6917	,9429
-2,4419	,7851	,0592	13,2596	,0000	,6687	,9015
-2,1659	,7529	,0548	13,7360	,0000	,6451	,8606
-1,8899	,7206	,0508	14,1990	,0000	,6209	,8204
-1,6139	,6884	,0471	14,6072	,0000	,5958	,7811
-1,3379	,6562	,0440	14,8988	,0000	,5696	,7428
-1,0619	,6240	,0416	14,9931	,0000	,5422	,7058
-,7859	,5918	,0400	14,8048	,0000	,5132	,6704
-,5099	,5596	,0392	14,2736	,0000	,4825	,6366
-,2339	,5273	,0394	13,3973	,0000	,4500	,6047
,0421	,4951	,0404	12,2437	,0000	,4156	,5746
,3181	,4629	,0424	10,9269	,0000	,3796	,5462
,5941	,4307	,0450	9,5648	,0000	,3422	,5192
,8701	,3985	,0483	8,2482	,0000	,3035	,4934
1,1461	,3663	,0521	7,0309	,0000	,2639	,4687
1,4221	,3340	,0563	5,9359	,0000	,2234	,4447

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidenceforallconfidenceintervals in output:
95,0000

W values in conditionaltablesarethe 16th, 50th, and 84th percentiles.

----- END MATRIX -----

EK-10 Ürün inovasyonunun işlevsel performans üzerindeki etkisinde çevresel tehdit boyutunun düzenleyici rolü

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : ZIP_ORT
X : ZUI_ORT
W : ZKR_ORT

Sample
Size: 415

OUTCOME VARIABLE:
ZIP_ORT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7507	,5635	,4397	176,8587	3,0000	411,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	,0594	,0347	1,7122	,0876	-,0088	,1275
ZUI_ORT	,5673	,0394	14,4002	,0000	,4898	,6447
ZKR_ORT	,1491	,0374	3,9886	,0001	,0756	,2226
Int_1	-,1253	,0252	-4,9721	,0000	-,1748	-,0757

Product terms key:

Int_1 : ZUI_ORT x ZKR_ORT

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	,0263	24,7216	1,0000	411,0000	,0000

Focal predictor: ZUI_ORT (X)

Mod var: ZKR_ORT (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

ZKR_ORT	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,9751	,6894	,0387	17,8253	,0000	,6134	,7654
,0186	,5649	,0396	14,2820	,0000	,4872	,6427
1,2404	,4119	,0580	7,0987	,0000	,2978	,5260

There are no statistical significance transition points within the observed range of the moderator found using the Johnson-Neyman method.

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

ZKR_ORT	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
---------	--------	----	---	---	------	------

-3,6467	1,0240	,0867	11,8051	,0000	,8535	1,1945
-3,4023	,9934	,0812	12,2311	,0000	,8337	1,1531
-3,1579	,9628	,0758	12,7030	,0000	,8138	1,1118
-2,9136	,9322	,0705	13,2250	,0000	,7936	1,0708
-2,6692	,9016	,0653	13,8006	,0000	,7732	1,0300
-2,4249	,8710	,0604	14,4298	,0000	,7523	,9896
-2,1805	,8404	,0556	15,1071	,0000	,7310	,9497
-1,9362	,8098	,0512	15,8161	,0000	,7091	,9104
-1,6918	,7792	,0472	16,5218	,0000	,6865	,8719
-1,4475	,7486	,0436	17,1618	,0000	,6628	,8343
-1,2031	,7180	,0407	17,6388	,0000	,6379	,7980
-,9588	,6874	,0386	17,8261	,0000	,6116	,7632
-,7144	,6567	,0373	17,5990	,0000	,5834	,7301
-,4701	,6261	,0371	16,8910	,0000	,5533	,6990
-,2257	,5955	,0378	15,7402	,0000	,5212	,6699
,0186	,5649	,0396	14,2820	,0000	,4872	,6427
,2630	,5343	,0421	12,6877	,0000	,4515	,6171
,5074	,5037	,0454	11,1030	,0000	,4145	,5929
,7517	,4731	,0492	9,6200	,0000	,3764	,5698
,9961	,4425	,0534	8,2818	,0000	,3375	,5475
1,2404	,4119	,0580	7,0987	,0000	,2978	,5260

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.-----

END MATRIX -----

EK-11 Pazarlama inovasyonunun işlevsel performans üzerindeki etkisinde dinamizm boyutunun düzenleyici rolü

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : ZIP_OR
X : ZPI_OR
W : ZDY_OR

Sample
Size: 415

OUTCOME VARIABLE:
ZIP_OR

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7925	,6281	,3746	231,3779	3,0000	411,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	,0528	,0331	1,5944	,1116	-,0123	,1179
ZPI_OR	,5586	,0419	13,3222	,0000	,4762	,6410
ZDY_OR	,2181	,0405	5,3842	,0000	,1385	,2978
Int_1	-,0800	,0211	-3,7938	,0002	-,1214	-,0385

Product terms key:

Int_1 : ZPI_OR x ZDY_OR

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	,0130	14,3930	1,0000	411,0000	,0002

Focal predictor: ZPI_OR (X)

Mod var: ZDY_OR (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

ZDY_OR	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,8151	,6238	,0404	15,4300	,0000	,5443	,7032
,1364	,5477	,0429	12,7800	,0000	,4634	,6319
1,0880	,4716	,0533	8,8434	,0000	,3667	,5764

There are no statistical significance transition points within the observed range of the moderator found using the Johnson-Neyman method.

Conditionaleffect of focalpredictor at values of themoderator:

ZDY_ORT	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-3,6698	,8521	,0765	11,1341	,0000	,7017	1,0025
-3,4081	,8312	,0719	11,5615	,0000	,6898	,9725
-3,1465	,8102	,0674	12,0243	,0000	,6778	,9427
-2,8848	,7893	,0630	12,5215	,0000	,6654	,9132
-2,6231	,7684	,0589	13,0486	,0000	,6526	,8841
-2,3614	,7475	,0550	13,5959	,0000	,6394	,8555
-2,0997	,7265	,0514	14,1451	,0000	,6256	,8275
-1,8381	,7056	,0481	14,6661	,0000	,6110	,8002
-1,5764	,6847	,0453	15,1141	,0000	,5956	,7737
-1,3147	,6637	,0430	15,4301	,0000	,5792	,7483
-1,0530	,6428	,0413	15,5469	,0000	,5615	,7241
-,7913	,6219	,0404	15,4054	,0000	,5425	,7012
-,5297	,6009	,0401	14,9750	,0000	,5221	,6798
-,2680	,5800	,0406	14,2696	,0000	,5001	,6599
-,0063	,5591	,0419	13,3464	,0000	,4767	,6414
,2554	,5382	,0438	12,2872	,0000	,4521	,6243
,5171	,5172	,0463	11,1739	,0000	,4262	,6082
,7787	,4963	,0493	10,0723	,0000	,3994	,5932
1,0404	,4754	,0527	9,0257	,0000	,3718	,5789
1,3021	,4544	,0564	8,0575	,0000	,3436	,5653
1,5638	,4335	,0604	7,1767	,0000	,3148	,5523

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidencefor all confidenceintervals in output:
95,0000

W values in conditionaltablesarethe 16th, 50th, and 84th percentiles.

----- END MATRIX -----

EK-12 Pazarlama inovasyonunun işlevsel performans üzerindeki etkisinde heterojenlik boyutunun düzenleyici rolü

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : ZIP_ORT
X : ZPI_ORT
W : ZHT_ORT

Sample
Size: 415

OUTCOME VARIABLE:
ZIP_ORT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7917	,6268	,3759	230,1431	3,0000	411,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	,0484	,0325	1,4908	,1368	-,0154	,1123
ZPI_ORT	,5838	,0399	14,6278	,0000	,5054	,6623
ZHT_ORT	,1909	,0391	4,8823	,0000	,1140	,2677
Int_1	-,0783	,0198	-3,9586	,0001	-,1172	-,0394

Product terms key:

Int_1 : ZPI_ORT x ZHT_ORT

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	,0142	15,6707	1,0000	411,0000	,0001

Focal predictor: ZPI_ORT (X)

Mod var: ZHT_ORT (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

ZHT_ORT	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,8779	,6526	,0389	16,7616	,0000	,5761	,7291
,0421	,5805	,0401	14,4597	,0000	,5016	,6595
,9621	,5085	,0487	10,4425	,0000	,4127	,6042

There are no statistical significance transition points within the observed range of the moderator found using the Johnson-Neyman method.

Conditionaleffect of focalpredictor at values of themoderator:

ZHT_ORT	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-4,0979	,9049	,0800	11,3101	,0000	,7476	1,0621
-3,8219	,8832	,0753	11,7360	,0000	,7353	1,0312
-3,5459	,8616	,0706	12,2015	,0000	,7228	1,0004
-3,2699	,8400	,0661	12,7082	,0000	,7101	,9699
-2,9939	,8184	,0617	13,2564	,0000	,6970	,9397
-2,7179	,7967	,0576	13,8428	,0000	,6836	,9099
-2,4419	,7751	,0536	14,4582	,0000	,6697	,8805
-2,1659	,7535	,0500	15,0843	,0000	,6553	,8517
-1,8899	,7319	,0466	15,6895	,0000	,6402	,8236
-1,6139	,7103	,0438	16,2245	,0000	,6242	,7963
-1,3379	,6886	,0414	16,6214	,0000	,6072	,7701
-1,0619	,6670	,0397	16,8006	,0000	,5890	,7451
-,7859	,6454	,0387	16,6882	,0000	,5694	,7214
-,5099	,6238	,0384	16,2432	,0000	,5483	,6993
-,2339	,6022	,0389	15,4782	,0000	,5257	,6786
,0421	,5805	,0401	14,4597	,0000	,5016	,6595
,3181	,5589	,0421	13,2850	,0000	,4762	,6416
,5941	,5373	,0446	12,0513	,0000	,4496	,6249
,8701	,5157	,0476	10,8349	,0000	,4221	,6092
1,1461	,4940	,0510	9,6850	,0000	,3938	,5943
1,4221	,4724	,0548	8,6268	,0000	,3648	,5801

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidenceforallconfidenceintervals in output:
95,0000

W values in conditionaltablesarethe 16th, 50th, and 84th percentiles.

----- END MATRIX -----

EK-13 Pazarlama inovasyonunun işlevsel performans üzerindeki etkisinde çevresel tehdit boyutunun düzenleyici rolü

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : ZIP_ORT
X : ZPI_ORT
W : ZKR_ORT

Sample
Size: 415

OUTCOME VARIABLE:
ZIP_ORT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7771	,6040	,3989	208,9196	3,0000	411,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	,0432	,0331	1,3030	,1933	-,0219	,1083
ZPI_ORT	,6639	,0384	17,2960	,0000	,5884	,7394
ZKR_ORT	,0808	,0370	2,1852	,0294	,0081	,1535
Int_1	-,0826	,0223	-3,7080	,0002	-,1265	-,0388

Product terms key:

Int_1 : ZPI_ORT x ZKR_ORT

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	,0132	13,7492	1,0000	411,0000	,0002

Focal predictor: ZPI_ORT (X)

Mod var: ZKR_ORT (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

ZKR_ORT	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,9751	,7445	,0377	19,7553	,0000	,6704	,8186
,0186	,6624	,0385	17,1963	,0000	,5866	,7381
1,2404	,5614	,0539	10,4137	,0000	,4554	,6674

There are no statistical significant transition points within the observed range of the moderator found using the Johnson-Neyman method.

Conditionaleffect of focalpredictor at values of themoderator:

ZKR_OR	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-3,6467	,9653	,0782	12,3450	,0000	,8116	1,1190
-3,4023	,9451	,0734	12,8728	,0000	,8008	1,0894
-3,1579	,9249	,0687	13,4546	,0000	,7898	1,0600
-2,9136	,9047	,0642	14,0944	,0000	,7785	1,0309
-2,6692	,8845	,0598	14,7949	,0000	,7670	1,0020
-2,4249	,8643	,0556	15,5548	,0000	,7551	,9735
-2,1805	,8441	,0516	16,3661	,0000	,7427	,9455
-1,9362	,8239	,0479	17,2093	,0000	,7298	,9180
-1,6918	,8037	,0445	18,0466	,0000	,7162	,8913
-1,4475	,7835	,0416	18,8156	,0000	,7017	,8654
-1,2031	,7633	,0393	19,4261	,0000	,6861	,8406
-,9588	,7431	,0376	19,7675	,0000	,6692	,8170
-,7144	,7229	,0366	19,7353	,0000	,6509	,7950
-,4701	,7027	,0365	19,2710	,0000	,6311	,7744
-,2257	,6826	,0371	18,3934	,0000	,6096	,7555
,0186	,6624	,0385	17,1963	,0000	,5866	,7381
,2630	,6422	,0406	15,8115	,0000	,5623	,7220
,5074	,6220	,0433	14,3651	,0000	,5369	,7071
,7517	,6018	,0465	12,9506	,0000	,5104	,6931
,9961	,5816	,0500	11,6246	,0000	,4832	,6799
1,2404	,5614	,0539	10,4137	,0000	,4554	,6674

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidencefor all confidence intervals in output:
95,0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

----- END MATRIX -----

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: AYNUR TOPAL

Uyruğu: T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi: KAYSERİ / 22.05.1984

Tel: 0553 2801993

E-posta: aynur84_@hotmail.com

EĞİTİM

Kurum	Mezuniyet Tarihi
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ / İŞLETME / LİSANS	2008
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ / İŞLETME YÜKSEK LİSANS	2019

İŞ DENEYİMLERİ

YIL	KURUM	GÖREV
2004-2010	MERCEDES-BENZ A.Ş. (BAYRAKTARLAR)	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİCİSİ
2010-2013	SHERATON HOTEL KAYSERİ	SATIŞ&PAZARLAMA MÜDÜRÜ
2013-2017	NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ	SATIŞ&PAZARLAMA KOORDİNATÖRÜ
2018-HALEN	RENAULT&DACİA BAYİİ	SATIŞ&PAZARLAMA YÖNETİCİSİ

YABANCI DİL

İngilizce-Arapça (Orta seviye)